

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
D'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option: Distribution & Supply Chain Management

THEME:

**L'impact de la gestion des risques
fournisseurs sur la performance des achats**

Etude de cas : ERENAV

Elaboré par :

**Mlle. Chaima BENMELHA
Mlle. Mokhtaria YAHY**

Encadré par :

**Mme. Bouchra YAKOUBI
maitre assistante à EHEC Alger**

**9^{ème} promotion
Juin 2022**

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
D'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option: Distribution & Supply Chain Management

THEME:

**L'impact de la gestion des risques
fournisseurs sur la performance des achats**

Etude de cas : ERENAV

Elaboré par :

**Mlle. Chaima BENMELHA
Mlle. Mokhtaria YAHI**

Encadré par :

**Mme. Bouchra YAKOUBI
maitre assistante à EHEC Alger**

**9^{ème} promotion
Juin 2022**

Dédicace

A mes chers parents, sans qui rien ne serait possible.

A mon père, qui n'a jamais cessé de m'encourager tout au long de mes années d'études en m'apportant soutien moral, financier et matériel.

A ma mère qui a toujours cru en moi et m'a épaulé durant les moments difficiles de mon cursus universitaire.

A mon frère Abd El Djalil et ma sœur Inès, qui m'ont apporté de l'aide tout au long de ce travail et à toute ma famille.

A tous mes amis(es), ainsi qu'à toutes personnes m'ayant encouragé et témoigné leur soutien et support

Chaima

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à:

Mes très chère parents jamais je ne serais m'exprimer quant aux sacrifices et aux dévouements que vous consacrait à mon éducation et mes études

Mes cher sœurs Nahla, Fatiha, Malak qui ont toujours été source de bonheur et de confiance.

A celui qui m'a guidé et conseillé tout au long de mon mémoire Mme. Yakoubi Bouhra

Tous mes amis (es)

Mokhtaria

Remerciement

Nous tiendrons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

En second lieu, nous tiendrons à remercier notre encadrante Mme. YAAKOUBI Bouchra pour l'orientation, la confiance, la patience qui a constitué un apport plus que considérable sans lequel ce travail n'aurait pas pu être menée au bon port.

Nous remercions également Mr HAMAI Djamel responsable du service achat de l'ERENAV, Mr BOUSAA Mourad directeur du service Approvisionnement de l'ERENAV ainsi que le personnel de l'ERENAV qui ont collaboré de prêt ou de loin pour leurs bonnes explications qui nous 'ont éclairé le chemin de la recherche dans l'accomplissement de ce modeste travail.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury, pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre modeste projet en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Résumé

La performance achats est la source de toutes les performances de l'entreprise, elle améliore la rentabilité de l'entreprise, et augmente son chiffre d'affaire. Par conséquent, l'optimisation des coûts d'achats est un objectif primordial pour la fonction achats. Pour l'atteindre les responsables doivent impérativement **gérer les risques fournisseurs**, considérés comme l'élément principal ayant une influence directe sur la performance achats.

L'objectif de ce travail de recherche est de déceler le rôle que joue la gestion des risques fournisseurs dans l'amélioration de la performance achats de l'entreprise. Notre thème s'intitule

« L'impact de la gestion des risques fournisseurs sur la performance des achats ».

Une enquête de terrain est effectuée au sein de l'entreprise l'EPE ERENAV Spa au niveau du département achats. Vu la nature de nos variables, nous avons fait appel à l'approche qualitative, et nous avons réalisé des entretiens semi directif avec les responsables achats.

Les résultats obtenus révèlent qu'une gestion des risques fournisseurs efficace, améliorera la performance achats de l'ERENAV.

Mots clés : Management, La performance achats, La gestion des risques fournisseurs, l'EPE ERENAV Spa, Entreprise.

Abstract

Purchasing performance is the source of all company performance; it improves the company's profitability and increases its turnover. Consequently, the optimization of purchasing costs is a primary objective for the purchasing function. To achieve this, managers must imperatively manage supplier risks, considered to be the main element having a direct influence on purchasing performance.

The objective of this research work is to identify the role that supplier risk management plays in improving the company's purchasing performance. Our theme is called

“The impact of supplier risk management on purchasing performance”

A field survey is carried out within the company EPE ERENAV Spa at the level of the purchasing department. Given the nature of our variables, we used the qualitative approach, and we conducted semi-structured interviews with purchasing managers.

The results obtained show that effective supplier risk management will improve ERENAV's purchasing performance.

Keywords: Management, Purchasing performance, Supplier risk management, EPE ERENAV Spa, Company.

ملخص

أداء الشراء هو مصدر أداء الشركة، فهو يحسن ربحية الشركة ويزيد من حجم أعمالها. وبالتالي، فإن تحسين تكاليف الشراء هو الهدف الأساسي لوظيفة الشراء. لتحقيق ذلك، يجب على المديرين إدارة مخاطر الموردين بشكل حتمي، والتي تعتبر العنصر الرئيسي الذي له تأثير مباشر على أداء الشراء.

الهدف من هذا العمل البحثي هو تحديد الدور الذي تلعبه إدارة مخاطر الموردين في تحسين الأداء الشرائي للشركة. موضوعنا يسمى :

“تأثير إدارة مخاطر الموردين على أداء الشراء”.

يتم إجراء بحث ميداني داخل شركة تصليح البواخر على مستوى قسم المشتريات. نظرًا لطبيعة متغيراتها، استخدمنا النهج النوعي، وأجرينا مقابلات شبه منظمة مع مديري المشتريات.

تظهر النتائج التي تم الحصول عليها أن إدارة مخاطر الموردين الفعالة ستعمل على تحسين أداء الشراء في شركة تصليح البواخر.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، أداء المشتريات، إدارة مخاطر الموردين، شركة تصليح البواخر

Liste des abréviations

AAPC : Avis d'appel public à la concurrence

AFNOR : l'Association française de normalisation

DCE : dossier de consultation des entreprises

DG : direction générale.

DO : donneur d'ordre

EPE : Entreprise public économique

ERP: Entreprise ressource planing

FMEA: failure modes and effects analysis

ISO: International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)

JAT : juste à temps

KPIs: key performance indicator

NAPM : National Association of Purchasing Managers

ONG : organisation non gouvernementale.

PDCA: plan-do-check-act

PIB : Produit intérieur brut

RSE : la responsabilité sociétale des entreprises

SLA : Service Level Agreement.

SPA : Société par action

TBP : Tableau de bord prospectif.

Liste des tableaux

Tableau 1: basé sur Ulga (2003).....	47
Tableau 2: Critères de sélection des fournisseurs et leurs poids selon Dickson et Weber.....	54
Tableau 3: types et catégories des risques	62
Tableau 4 : plan d'action des objectifs	77
Tableau 5 : l'analyse SWOT des risques achats.	83
Tableau 6 : plan d'actions des risques achats	84
Tableau 7 : les principaux fournisseurs d'ERENAV	89

Liste des figures

Figure 1 : Processus d'achat	20
Figure 2 : Le triangle de la performance	24
Figure 3 : La pyramide des niveaux de tableaux de bord achats	31
Figure 4 : Problématique générale de la performance	32
Figure 5: basé sur Dayer et Al	45
Figure 6: 5 forces de Michel Porter	49
Figure 7 : Vision générale du risque	58
Figure 8 : processus générique de la gestion de risque	59
Figure 9 : L'organigramme de la Direction Générale.....	72
Figure 9 : L'organigramme de la Direction Générale.....	Error! Bookmark not defined.
Figure 10: logigramme de procédure achats de l'entreprise.....	82
Figure 11 : Analyse de marché fournisseur selon les cinq forces de M. Porter	91
Figure 12: la facture pro-forma reçue par NAFTAL.....	98
Figure 13 : la facture pro-forma reçue par NAFTAL.....	99

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre01 : Les leviers de la performance achat	
SECTION 01 : les achats dans l'entreprise	06
SECTION 02 : La performance de l'entreprise	20
SECTION 03 : La performance achat source de création de la valeur	28
Chapitre 02 : La performance achats et les risques fournisseurs	
SECTION 01 : l'entreprise et le fournisseur une relation stratégique	40
SECTION 02 : gestion des risques fournisseurs	57
SECTION 3 : l'impact des risques fournisseurs sur la performance des achats.....	67
Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENEV	
SECTION 01 : présentation de l'organisme d'accueil	71
SECTION 02 : La politique achat et la gestion des risques fournisseurs au sien de l'entreprise ERENAV.....	74
SECTION 03 : Méthodologie de recherche	92
SECTION 04: Présentation et analyse de l'entretien	93
Conclusion générale	104
Bibliographie	
Annexes	

Introduction générale

Introduction générale

La performance de la fonction achats influe directement sur la rentabilité de l'entreprise. Considérée dans le passé comme un simple service d'approvisionnement, elle est aujourd'hui une activité stratégique. Les objectifs achats sont à la fois stratégiques et opérationnels. L'optimisation des achats dans les entreprises prend alors tout son sens. La fonction achats joue donc un rôle primordial. Chargée de fournir les composants essentiels à la production, tout en veillant à la réduction des coûts et à la bonne gestion des stocks, elle participe activement à la rentabilité de l'entreprise. Elle opère sur le plan financier, commercial et stratégique. Son champ d'activité s'étend de la recherche des fournisseurs à la gestion des stocks. Chaque étape de l'approvisionnement a un coût et un risque. L'enjeu est majeur, car une faille dans le processus et l'entreprise devra sûrement en payer le prix.

En effet, un retard dans la livraison déstabilise toute la chaîne de production. Un défaut sur un composant de base impacte la qualité du produit fini. L'image de l'entreprise est alors affectée, avec toutes les conséquences que cela peut générer : baisse de rentabilité, de notoriété, de chiffre d'affaires, insatisfaction des clients, et manque de confiance. Les achats sont étroitement corrélés aux risques. Il est ainsi primordial de les identifier, de les évaluer et d'anticiper leur impact sur les objectifs stratégiques de l'entreprise afin de pouvoir les maîtriser.

Gérer les risques achats, ou risques fournisseur est désormais une tâche indispensable pour l'entreprise. La performance achats, et même la performance globale de l'entreprise nécessite la mise en place d'un système de gestion de risque fournisseur, qui alimente la firme de toutes les informations nécessaires, qui concerne la santé financière du fournisseur, sa performance, sa stratégie, ses capacités technologiques, le respect des normes dans le processus de production, etc.

Dans notre travail de recherche, on s'intéresse à connaître dans un premier temps ,les risques fournisseurs, et comprendre par la suite leur impact sur la performance achats de l'entreprise. Pour se faire nous avons effectué un stage pratique au sein d'une entreprise algérienne du secteur publique, qui active dans le domaine de réparation naval, il s'agit de L'EPE ERENAV Spa.

Ce travail a pour objet de connaître l'impact **de la gestion des risques fournisseurs sur la performance des achats.**

Introduction générale

Le choix du thème

Ce thème est choisi pour les raisons suivantes :

- Notre spécialité « Distribution & Supply Chain Management » a une forte relation avec le sujet. .
- Un thème d'actualité .
- Connaitre l'importance de la fonction achats au sein de l'entreprise sur le terrain.

C'est dans cette logique d'idée que s'inscrit notre problématique de recherche

« Dans quelle mesure la gestion des risques fournisseurs contribuent-elle à l'amélioration de la performance achats de l'entreprise ? ».

De cette question principale découlent plusieurs questions secondaires

1. **Que ce qu'une performance achats et Quels sont ses déterminants?**
2. **Quelles sont les méthodes utilisées pour gérer les risques fournisseurs ?**
3. **Quelles sont les déterminants de la performance achat ?**

Pour répondre à nos questions nous émettons les hypothèses suivantes

H1 : la réduction des risques fournisseurs, améliore la performance achats de l'entreprise.

H2 : le non-respect de délai de livraison est le principal risque qu'a une influence négative sur la performance achats.

H3 : la qualité des produits est le déterminant principal de la performance achat

Afin de pouvoir vérifier le bienfondé de nos hypothèses, nous avons fait appel à la méthode analytique pour une meilleure collecte des données.

Introduction générale

Méthodologie de travail

Pour bien mener notre travail, nous avons opté une méthodologie basée sur :

- Une recherche documentaire approfondie via la consultation de plusieurs ouvrages clés, de sites internet spécialisés ainsi que des travaux universitaires qui sont liés à
- notre sujet d'étude,
- Des observations faites durant notre stage pratique,
- Une recherche qualitative à travers des entretiens semi directifs effectués avec les responsables achats de l'entreprise ERENAV.

Le plan de notre travail de recherche comporte trois chapitres, chaque chapitre est subdivisé en trois sections. Le premier chapitre porte sur la performance achat nous étudierons les notions de la performance et l'identification des différents outils d'évaluations et d'améliorations, avec un aperçu général sur l'achat dans la première section, et aux étapes de processus achat. Dans la deuxième section, nous présentons les concepts de base de la performance de l'entreprise, la troisième section s'attache sur la performance achat.

Le deuxième chapitre est consacré à la relation fournisseur, il comporte des généraliste sur le fournisseur et comment le sélectionner dans la première section, les risques potentiels y inhérents et les méthodes de gestion de ces risques dans la deuxième section, et enfin l'impact des risques fournisseur sur la performance des achats dans la troisième section

Dans le troisième chapitre nous présentons les résultats de l'enquête effectuée au sein de l'entreprise ERENAV Spa.

Chapitre 01 :

Les leviers de la performance achats

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

Introduction

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à axer leur politique sur la fonction achat car elles y découvrent des vertus qui jusqu' alors étaient insoupçonnées.

La fonction dite « support » devient en effet de tout premier plan dans la mesure où elle est amenée à gérer le poste le plus important du coût de revient des produits industriels. Il est donc nécessaire d'établir une stratégie de performance des achats.

La performance a toujours été un sujet controversé, chaque individu qui s'y intéresse qu'il soit chercheur ou dirigeant, l'aborde selon l'analyse d'attaque qui lui est propre, ceci explique sans doute le nombre important de modèles conceptuels proposés. Il s'agit d'une notion multidimensionnelle mais nécessaire pour évaluer décision prise, pour toute connaître la qualité de leurs décisions, la rentabilité de leur activité leur efficacité, nécessite un ou les dirigeants doivent mesurer la performance de chaque fonction-t-il ou une méthode d'évaluation, et é et qui pour bien la mesurer il faut connaître les critères de performance et ses principaux déterminants.

Dans ce chapitre nous allons mettre en évidence le concept de la fonction achat et sa politique et on parle généralement à les achats dans l'entreprise et on passera dans la deuxième section à les sources de création de la valeur ajoutée Nous évoquerons dans la notion de performance, nous aborderons par la suite la performance des achats et enfin les indicateurs et les enjeux de la performance des achats.

SECTION 01 : les achats dans l'entreprise

1. La fonction achat

Historiquement, les secteurs où la fonction Achats a été présente et développée tôt sont ceux où, d'une part, la pression économique était forte (pression du marché, des clients) et, d'autre part, où le poids relatif des achats était important. Parmi ces secteurs, on retrouve notamment l'automobile, l'électronique professionnelle et grand public et l'électroménager.

Ces entreprises se sont ainsi intéressées très tôt à la « part achats » dans leurs produits finis, aux moyens d'optimiser ces achats, et ont très tôt créé puis développé des fonctions Achats au sens où nous l'avons défini précédemment. Les mouvements d'externalisation (outsourcing) de certaines activités dans certains secteurs industriels qu'on a connus dans les années 1990-2000 (mécanique de précision, haute technologie, télécommunications,

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

avionique, etc.), dus à des politiques de recentrage sur le « cœur de métier », ont également poussé mécaniquement à augmenter la part des achats, et donc amené de façon induite le développement à augmenter et l'accroissement de la maturité de la fonction.

1.1. Définition

L'achat peut être défini comme le fait d'acquérir un bien ou un droit en échange d'une contrepartie financière. Donner une définition simple de la notion achat reviendrait à la considérer comme étant « nous définirons le concept d'achats comme l'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise, en excluant les dépenses sociales. »¹

La fonction Achats est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des produits, biens et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services que cette entité produit et vend.

« La fonction Achats consiste à procurer à l'entreprise, les produits et les services nécessaires à sa bonne marche, tout en respectant :

- Les quantités qui lui sont demandées,
- La qualité qui lui est définie,
- Les détails qui lui sont fixés,
- Le Prix d'Achat le plus réduit,
- Le coût d'utilisation le plus rentable ».²

La fonction Achats est aujourd'hui devenue une fonction stratégique de par sa contribution déterminante à la rentabilité, à la compétitivité et à la création de valeur dans de très nombreuses entreprises, qu'elles soient industrielles, de distribution ou de services.

On peut définir la fonction achats comme consistant à prospecter les marchés, négocier et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes ou externes de l'entreprise.

A ce titre, elle doit respecter trois points importants à savoir :

- Un niveau de qualité exigée,
- Une livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus,

¹ © DUNOD, 2019 11 rue Paul Bert 92247 p1 Malakoff Cedex www.dunod.com ISBN 978-2-10-078880-4
Jean Claude Ta rondeau « *l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement* » édition organisation », paris 1979, p 85.

² LAURENT. L « *Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants* », édition Dunod, Paris, 1995, p 08.

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

- Des conditions de sécurité et de service optimales.

C'est donc à juste titre une fonction qui va s'occuper de gérer les besoins de l'entreprise à la fois à court, moyen et long terme.

Toutefois, pour que toutes ces préoccupations puissent engendrer des actions cohérentes, il est nécessaire qu'une stratégie soit exprimée en adéquation avec la politique générale de l'entreprise, de telle sorte qu'elle serve ensuite de guide à toutes les actions engagées à plus ou moins court terme au niveau opérationnel. L'organisation et la place de la fonction achats ont un impact majeur sur l'efficacité même de la fonction.¹

La fonction achats constitue une équipe chargée de mener un projet d'entreprise, ce qui nécessite des capacités humaines de natures différentes par rapport à celles qui attachés aux activités achats traditionnelles, et une compréhension plus poussée des autres métiers de l'entreprise et de sa stratégie.²

1.2. Enjeux de la fonction achat

Les enjeux assignés à la fonction achat peuvent varier d'une organisation à une autre.

1.2.1 Les enjeux stratégiques

Nombreuses stratégies sont mises en œuvre par la fonction achat dans l'exécution de ses tâches.

On retrouve le choix du fournisseur en veillant au prix de la prestation, qualité, et délais de la livraison, dans la gestion et développement des relations avec les fournisseurs clés.

1.2.2. Les enjeux économiques

Les achats constituent un élément déterminant de maîtrise de l'équilibre financier d'un établissement, le montant des achats représente en moyenne 25% du budget d'exploitation et 70% du budget d'investissement d'un établissement public de santé. Alors leur bonne gestion et la maîtrise des coûts est essentielle. Ils précisent que la fonction achat est engagée dans les initiatives et plans de réduction des coûts vis-à-vis de la direction générale et de la direction financière, elle demeure un levier d'optimisation des marges.

La fonction achat est celle qui engage le plus des charges externes dans l'entreprise et responsable de leur maîtrise et de leur diminution.

¹ Philippe (Clouet) « *LES ACHATS, un outil de management* », les éditions d'organisation, 1989, Paris.p 229

² ERIC (S) et autres, « *performance et création de valeur de la fonction achats* », Maxima, paris, 2011, p10.

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

1.2.3. Les enjeux humains

Ils sont liés au développement des compétences du personnel du service mais aussi des autres services à travers la maîtrise et l'acquisition du savoir-faire technique et professionnel liés au processus.

1.3. Objectifs de la fonction achat

L'objectif de la fonction achat est d'obtenir des fournisseurs les matières et produits nécessaires au fonctionnement des divers services de l'entreprise.

Pour remplir sa mission, la fonction achats doit :

- Etablir des programmes d'approvisionnement,
- Connaître en permanence les caractéristiques, les opportunités et les Contraintes du marché fournisseur.
- Rechercher et sélectionner les fournisseurs les plus aptes à satisfaire les besoins de l'entreprise.
- Assurer la préparation, l'établissement et le contrôle d'exécution des commandes d'achats.
- Chaque année, la fonction achats dispose d'un budget devises pour l'achats des produit prévus dans le cadre d'un plan approvisionnement élaboré conjointement avec les fonctions concernées.¹

L'objectif de la fonction achats est de mettre à la disposition des utilisateurs internes de l'établissement des biens et/ou des services acquis à l'extérieur dans les meilleures conditions de prix, de délais, de qualités et de services requis pour l'établissement et ses clients.

Un rôle fédérateur dans l'analyse des besoins : Chaque service ou département de l'entreprise a des besoins d'achats.

Les services techniques et la production sont souvent ceux qui ont les plus gros volumes à acheter mais les autres, tels que les services généraux (entretien, location de voitures, prestations de services, photocopieurs...) et le service des Ressources humaines (formation, prestations de conseil ou de services) sont également très concernés par de forts besoins d'achats.

¹ HOUNKPOUNOU (C) : « évaluation de la performance du service achat du centre hospitalier ABAS NDAO (CHAN) » thèse de doctorat en audit et contrôle de gestion au centre africain d'études supérieur en gestion, octobre 2014, p 78

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

Un rôle de négociateur et de contrôle : Le rôle des achats est de s'assurer que la rédaction de la commande comporte bien l'ensemble des éléments caractérisant parfaitement les besoins du client interne et/ou externe avec les précautions et garanties suffisantes pour sécuriser l'achat et se prémunir de toute dérive (caractéristique, délais, prix, paiement...)

Un rôle d'optimisation des coûts : La fonction achats est en charge de développer et d'améliorer les relations avec ses fournisseurs afin de réduire, en particulier, les coûts liés : à la consultation,

- A la passation de la commande,
- Au suivi (délais, contrôles, livraison, réception, paiement...)

Un rôle de conseil : La transversalité de la fonction achats l'amène souvent à jouer un rôle de conseil auprès des autres fonctions de l'établissement.

Pour réussir dans ce rôle de conseil, elle doit alors considérer les autres fonctions ou personnes comme ses clients : c'est cet esprit de service qui lui assure une parfaite intégration dans l'établissement et une capacité à s'adapter en permanence à l'évolution de sa mission. Sur cette mission de base peuvent se greffer des missions complémentaires pour répondre aux besoins conjoncturels.

Ces missions consolidées par la direction permettent de fixer les objectifs avec la mise en place des organisations, des moyens matériels et humains pour les atteindre.

Par ailleurs, l'ensemble de ces missions doit pouvoir s'adapter en permanence aux différentes évolutions touchant la fonction.

Cependant d'autres objectifs lui sont reconnus:

- D'assurer l'approvisionnement en biens, fournitures et service permettant de maintenir l'exploitation.
- De minimiser les couts d'acquisition.
- De satisfaire les clients.
- D'améliorer la qualité des produits.
- De sécuriser les approvisionnements.
- D'améliorer la flexibilité des achats.
- De minimiser les délais de livraison.
- De veiller au respect des règles de procédures pour tous les achats et de rédiger des

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

contrats (marchés) efficaces.

- Le conseil pour la définition des besoins internes.
- De pérenniser les relations avec les fournisseurs pour augmenter la sécurité.¹

1.4. Les caractéristiques de la fonction achats

Les missions de la fonction achats vont exiger qu'un certain nombre de tâches soient remplies, s'articulant autour de trois niveaux de responsabilités différentes qui caractérisent cette fonction. D'une part, la fonction achats s'occupe en amont de définir et d'appliquer une politique d'achats. A ce titre, elle se fixe des objectifs au premier rang parmi lesquels la gestion des stocks de matières premières.

La fonction achats élabore une politique d'achats en se préoccupant de la diversification des sources d'approvisionnement, des décisions d'intégration, de sous-traitance, et des systèmes d'évaluation et de sélection des fournisseurs. Plus encore, la fonction achats doit développer un marketing achat avec ses politiques de produit, prix et communication s'adressant au marché amont de l'entreprise. Tout comme le service marketing vente fait fabriquer ce qui, selon lui, pourra se vendre, le marketing achat fait connaître ce qu'on peut trouver sur le marché fournisseur pour satisfaire les besoins de l'entreprise. Son organisation doit donc être adaptée à ses exigences et une mise en place de tous les systèmes de contrôle de gestion est nécessaire au pilotage de son action.

Enfin, d'un point de vue opérationnel, la fonction s'occupera outre des responsabilités classiques relevant des approvisionnements à savoir passation des commandes, relances fournisseurs, suivi et réception des commandes, gestion des stocks etc., mais aussi de l'enregistrement des besoins, élaboration des cahiers de charges, réalisation des consultations d'appel d'offres, négociation et rédaction des contrats.

2. La politique achat

L'organisation de la fonction achats repose sur deux critères majeurs : la politique des achats et les relations avec les autres fonctions de l'entreprise.

¹ <http://www.aouichaouimoez.unlog.fr> consulté le 12/05/2022 à 21 :29

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

2.1. Définition

Il ne s'agit pas de limiter la fonction achat à une simple recherche du moindre coût achat mais de rechercher les moyens afin qu'elle soit en harmonie avec la stratégie en tant que levier potentiel de création de valeur. Cela revient donc à mettre en œuvre une organisation achat qui pourra supporter efficacement la politique achat. Elle est composée des activités ci-après :

- Définir le processus achat de l'entreprise,
- Définir les rôles, responsabilités,
- Définir un processus de certification du fournisseur,
- Mettre en place un programme de diversité des fournisseurs,
- Mettre en œuvre un système d'information interne.

La politique achat est l'application au niveau des achats de la politique générale de l'entreprise. Elle définit un ensemble de règles et de principes directeurs destinés à orienter l'action de la fonction achat. C'est à la direction générale d'établir et de formaliser une politique générale qu'il faudra ensuite décliner en une politique commerciale, une politique de fabrication, une politique d'achats, etc.

Ceci permettra alors à chacun, quel que soit son domaine de compétence, de contribuer à la performance de l'entreprise. En effet, la définition et la formalisation d'une politique générale et de ses déclinaisons permettront d'orienter les actions de chacun et de les rendre cohérentes.¹

La définition d'une politique achat a de nombreux avantages. Elle permet tout d'abord de traduire la volonté du dirigeant de perfectionner les achats de l'entreprise. Elle aide également à mettre en place un cadre général à l'action d'une fonction essentielle puisqu'elle gère plus de la moitié du chiffre d'affaires.

En outre, lorsque la société ne dispose pas d'un service achats mais des personnes chargées des achats, la politique achat permet d'indiquer à chacun les critères qui devront prévaloir dans la négociation et le choix des fournisseurs.

¹ Dunod, Op.cit., p43.

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

La politique de l'entreprise est l'affaire de la direction, elle doit se diviser en politiques correspond à chaque fonction, alors, elle devrait intégrer une politique d'achat. « la politique d'achat est l'application au niveau des achats de la politique générale ». ¹

Enfin, elle permet de fixer des objectifs à atteindre qui contribueront à la stimulation de l'acheteur et donc à l'amélioration de la performance de la fonction achats. D'une manière générale, les éléments constitutifs d'une politique d'achats sont:

- Les objectifs qui peuvent se décliner selon la maîtrise des achats au sens du prix du marché, de l'autofinancement, du coût de revient, de la réduction des coûts de fonctionnement du service,
- Les règles déontologiques nécessaires au bon déroulement de la mission des achats.
- Les règles de communication tant interne qu'externes.

La politique achat constitue un cadre pour l'action mais la même stratégie ne peut pas être appliquée à toutes les familles de produits achetés (le poids et les contraintes de chacune étant différents). Il est donc primordial de classer l'ensemble des achats par familles homogènes. *La politique, c'est savoir ce qu'on veut, et en vouloir les moyens.*

La politique d'entreprise est l'affaire de la direction. C'est cette dernière qui sera le moteur et l'initiateur. Cette politique générale doit se décliner en politique particulière, propre à chaque fonction, dont la fonction achat.

Toutes les fonctions de l'entreprise sont Clientes de la fonction achat. La politique d'achat doit donc être connue de tous et soutenue par tous.

2.2. Les objectifs de politique achat

D'une manière générale, les éléments constitutifs d'une politique d'achats sont :

Les objectifs à atteindre en abordant les actions suivantes :

- Maîtriser les achats au sens du prix du marché, de l'autofinancement et du coût de revient,

¹ LAURENT, Op.Cit., p.8.

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

- Réduire les coûts de fonctionnement du service,
- Apporter un niveau de services aux différentes fonctions de l'entreprise,

Les relations avec les fournisseurs organisées en fonction de la typologie du marché (concentré ou atomisé), et de la puissance relative des fournisseurs et donneurs d'ordres.¹

3. Le processus achat

Il s'agit ici du processus qui va permettre à l'acheteur de mettre plusieurs fournisseurs en concurrence. On part donc de l'hypothèse selon laquelle le marché étudié est concurrentiel. Afin d'obtenir des conditions d'achats satisfaisantes, l'acheteur pourra s'appuyer sur son pouvoir d'achat et la relation de partenariat à long terme avec le fournisseur. Cependant, il faut remarquer que seules les grandes entreprises pourront réellement utiliser leur pouvoir d'achat comme argument lors de la négociation. De nombreuses descriptions des étapes du processus achat varient d'un auteur à un autre, on y retrouve donc plusieurs descriptions cependant certaines étapes clés se retrouvent dans l'ensemble des descriptions.

Le processus d'achat et l'acte de l'achat industriel ont longtemps été qualifié rationnel par comparaison avec le comportement plus affectifs des consommateurs, acheteurs industriels.²

3.1. Expressions du besoin

C'est une étape qui permet d'adapter les besoins d'établissement. Pour qu'existe une situation d'achat susceptible de se matérialiser en acte d'achat, il faut que deux conditions soient satisfaites:

- Un membre de l'organisation doit percevoir et exprimer un besoin
- Ce besoin doit être susceptible de satisfaction par l'acquisition d'un produit ou service disponible sur le marché.

Cette définition reconnaît, à la fois, la nécessité d'une perception des besoins internes à l'organisation et la disponibilité potentielle d'une ou plusieurs sources permettant de satisfaire le besoin perçu.

¹ <https://www.manager.one/fr/journal/politique-achats-en-entreprise-la-mettre-en-place/> consulté le 22/03/2022 à 13:51

² Eric (S) et autres, Op.Cit, p475.

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

Exemple de recueil des besoins: Le service informatique doit renouveler une partie de son parc d'ordinateurs, alors le responsable rédige une demande d'achat (DA) assortie d'un cahier des charges dans lequel il précise :

- La quantité à commander,
- Le type et les caractéristiques techniques exigées,
- La qualité et les délais de livraison souhaités,
- L'enveloppe budgétaire prévue. ¹

Le cahier des charges

Après avoir acquis un maximum d'information quant au besoin, l'acheteur va alors pouvoir passer à la rédaction d'un cahier des charges qui va lui permettre de démarcher les fournisseurs et servira de base à la négociation d'un contrat. Il faut remarquer qu'un cahier des charges n'est pas nécessaire pour tous les types d'achats car sa rédaction reste longue et complexe. Afin de ne pas se placer seulement du point de vue de l'acheteur, il est important que le cahier des charges soit rédigé par plusieurs personnes à la fois. Il doit y avoir au moins un technicien, un utilisateur et l'acheteur lui-même qui, même s'il ne rédige pas le cahier seul, doit être impliqué puisque c'est à lui qu'incombera la négociation qui suivra. Il convient de respecter deux règles lors de la rédaction d'un cahier des charges. Tout d'abord, il doit être suffisamment clair et précis pour que le fournisseur démarché puisse facilement le comprendre. D'autre part, il ne doit pas être trop technique et rester suffisamment ouvert afin que les fournisseurs démarchés puissent proposer des solutions qui leur sembleront adéquates.²

3.2. L'appel d'offres

Avant de réaliser un appel d'offres auprès de fournisseurs potentiels, il convient d'abord de fixer un objectif de prix qui permettra de mieux se situer lors de la négociation. Dès lors, l'acheteur peut lancer la phase de l'appel d'offres. Afin de pouvoir comparer plus facilement les offres des fournisseurs, il conviendra d'imposer un document de réponse et de le joindre au cahier des charges alors rédigé. Dans le cas où l'entreprise n'aurait obtenu que peu de renseignements sur le fournisseur, l'appel d'offres sera l'occasion de compléter ses

¹ www.buymadeeasy.com consulté le 13/05/2022 à 11 :41.

² Michel (Coutu) « *guide pour l'élaboration d'un cahier des charges* » publié par la direction des communications mars 1995. P 155

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

informations. Enfin, il convient de préciser lors de l'appel d'offres une date limite de réponse.

Concernant le choix des fournisseurs à contacter, quatre règles principales sont à respecter :

- Ne pas retenir les fournisseurs avec lesquels l'entreprise ne veut pas travailler,
- Consulter un minimum de trois fournisseurs afin d'obtenir suffisamment d'éléments, et un maximum de sept fournisseurs afin de ne pas consacrer trop de temps au traitement des réponses,
- Retenir des fournisseurs pérennes, ayant une bonne réputation et de bonnes compétences techniques,
- Ne pas oublier l'impact de la localisation du fournisseur sur les délais.

La démarche achat et le cahier des charges sont transmis au service achat qui lance ses consultations par des appels d'offres auprès des fournisseurs potentiels. Les marchés publics sont passés selon la procédure d'appel d'offre, qui constitue la règle générale, ou la procédure de gré à gré qui est considérée comme des modes de passation des marchés publics. "L'appel d'offre est la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché, sans négociation, aux soumissionnaires présentant l'offre jugée économiquement la plus avantageuse sur la base de critères de choix objectifs, établis préalablement au lancement de la procédure".

L'appel d'offre peut être national ou international, il peut se faire sous l'une des formes suivantes :

- L'appel d'offre ouverte : est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner.

- l'appel d'offre ouverte avec exigence des capacités minimales: est la procédure selon laquelle tous les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par le service contractant, avant le lancement de la procédure, peuvent soumissionner. Le service contractant ne procède pas à une sélection préalable des candidats.

- L'appel d'offre restreint : est la procédure selon laquelle seuls les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par le service contractant, peuvent soumissionner. Par exemple ils ont accepté pour soumissionner que les candidats exercent autant que grossistes.

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

Le concours, est la procédure selon laquelle le marché est attribué en vue de la réalisation d'une opération comportant des aspects techniques, économiques, esthétiques ou artistiques particuliers.

Le cahier des charges du concours doit comporter un programme du projet, un règlement du concours ainsi que le contenu du pli des prestations et des plis techniques et des plis financiers.¹

3.3. Comparaison et négociations des offres

Le processus de sélection des fournisseurs consiste à un tri des fournisseurs du marché à l'aide des critères généraux comme la qualité du produit, délai de livraison et le prix Etc.

Le tableau de comparaison des offres est un pivot du processus et peut être établi par le service concerné, ses premières lignes comprennent la liste spécifique des besoins à satisfaire par l'achat concerné. Puis au fur et à mesure le tableau est complété des évaluations sur chacun des critères définis.

Cela permet un classement des fournisseurs dont les premiers sont gardés pour la négociation.

La négociation permet d'adapter les offres à la demande, au terme de la demande, l'acheteur public aura à déterminer l'offre présentant le meilleur rapport qualité/prix, c'est à dire la meilleure offre susceptible d'être faite à ce moment en fonction des capacités économiques et techniques des entreprises. Puis l'accord sera matérialisé entre l'acheteur et le fournisseur par un ban de commande.

Afin de faciliter l'évaluation et de la rendre la plus objective possible, il convient de préparer un tableau comparatif reprenant l'ensemble des critères à prendre en compte. L'acheteur pourra également attribuer, en collaboration avec l'utilisateur, des coefficients de pondération à chaque critère afin d'être le plus objectif possible. Il ne restera alors plus qu'à attribuer une note pour chaque critère de chaque réponse à l'appel d'offre. Mais avant de retenir une offre plutôt qu'une autre, l'acheteur devra également s'intéresser au coût global. En effet, le coût global n'est pas constitué uniquement du prix d'achat mais également des

¹ Décret présidentiel 15-247 du 2 dhou el hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations du service public, application de l'article 40

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

coûts de maintenance, des pièces de rechange, des coûts de transport, d'assurance, de stockage, etc.

Lorsque la comparaison des offres est achevée et qu'un fournisseur a été retenu, la phase de négociation peut alors commencer. Elle comporte trois phases :

3.3.1. La préparation

Il s'agit de la phase la plus importante de la négociation puisqu'une bonne préparation est souvent synonyme d'achat optimum. Afin de se préparer correctement, l'acheteur doit à nouveau réunir l'ensemble des informations dont il dispose, qu'elles soient techniques, commerciales ou encore inhérentes au fournisseur.

A partir de là, l'acheteur peut tenter d'anticiper au mieux l'entretien qui aura lieu. Pour cela, il doit prévoir, en fonction des informations dont il dispose et de la réponse à l'appel d'offre, les questions à poser mais surtout l'ensemble des points à négocier.

Pour chaque point, il doit être capable de fixer des objectifs et d'associer à chacun des arguments pour les atteindre mais aussi les concessions que l'entreprise est prête à faire pour arriver à un accord. L'ensemble de cette préparation doit ensuite être synthétisé dans un document qui servira pendant la négociation.

3.3.2. Le déroulement

Avant toute chose, l'acheteur ne doit pas oublier que pour formaliser un bon accord, il faut se baser sur une relation gagnant-gagnant afin qu'aucune des deux parties ne se sente lésée. Afin d'obtenir les résultats fixés lors de la préparation, l'acheteur doit arriver à mener la négociation afin de ne pas subir. Après la présentation de chacun, l'acheteur peut commencer par rappeler les points positifs de l'offre du fournisseur, ceci pour le mettre en confiance.

Lors de la négociation proprement dite, il convient de commencer par les problèmes qui posent le moins de problèmes sachant que l'acheteur devra toujours argumenter ses requêtes pour convaincre le fournisseur.

L'acheteur doit prendre note au fur et à mesure des accords obtenus et des concessions afin de pouvoir refaire le point à la fin de l'entretien. "Dans une négociation, c'est celui des deux interlocuteurs qui estime avoir obtenu des résultats satisfaisants qui essaie de prendre l'initiative de la conclusion, ceci afin d'éviter que l'autre ne demande d'autres concessions.

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

L'acheteur devra alors reprendre tous les points négociés en démontrant que chacun est gagnant. Il conviendra bien entendu de confirmer par écrit les accords ainsi obtenus afin de les officialiser. Ensuite, selon le type d'achats, il conviendra ou non de convertir ces accords en contrats.

En effet, si l'achat est à la fois complexe et stratégique, il conviendra de passer un contrat afin de s'assurer que les accords soient bien respectés.

3.3.3. Le suivi

L'objectif de la négociation étant d'arriver à ce que les accords soient réalisés, il est important de mettre en place un suivi de l'achat pour vérifier que tout est bien respecté. Ce suivi se fera au travers de la vérification des délais de livraison prévus, de la quantité commandée, de la qualité convenue et enfin des prix négociés.

3.4. Passation et suivi de la commande

Client et fournisseur s'entendent sur les conditions de l'achat, des livraisons et de réception et s'engagent à respecter leurs obligations respectives et les conditions générales et particulières d'achat. Et par l'envoi du bon commande au fournisseur retenu comportant le pour du produit, la quantité, le prix unitaire et le total de la dépense.

Le suivi de la commande comprend le contrôle de l'accusé de réception de la commande pour s'assurer que le fournisseur répond parfaitement aux besoins définis dans le cahier des charges et que les délais de liaison sont respectés. L'avenir de la relation entre le fournisseur et le client

3.5. Livraisons et facturation

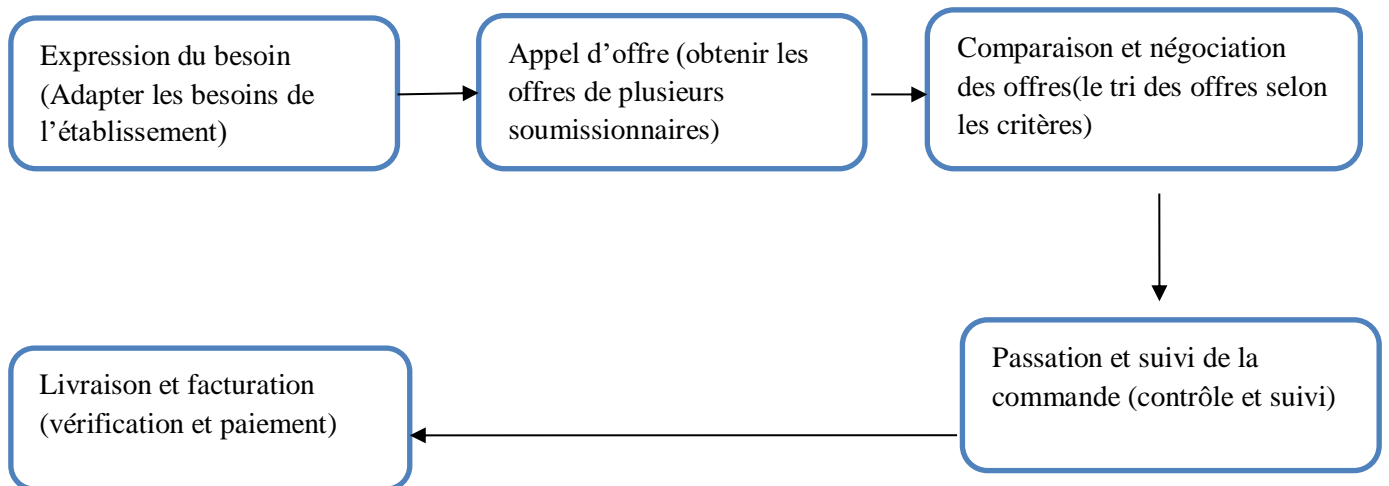
A cette étape, la livraison des articles commandés est effectuée. On procède donc à la vérification de la conformité de la commande. (Conformité de la qualité et la quantité des articles livrés avec Ceux commandés) avant de la transmettre à la comptabilité pour ordre de paiement. Le comptable enregistre la facture définitive, établie un mandat de paiement qui sera transmis à la trésorerie qui effectue le paiement du fournisseur.

Une comptabilisation partielle peut être effectuée lors de la réception de la livraison, une fois le règlement du fournisseur effectué, une comptabilisation définitive des opérations réalisés avec le fournisseur est nécessaire pour une mise à jour du solde des comptes

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

concernés. Ces étapes ne se déroulent pas exactement de la même manière dans toutes les entreprises, le processus varie d'une entreprise à une autre.¹

Figure 1 : Processus d'achat



Source : Elaboré par nous-même sur la base des données citées précédemment.

SECTION 02 : La performance de l'entreprise

1. La performance de l'entreprise : notion de base

La performance est au centre des attentes des parties prenantes de l'organisation. Il convient donc de la définir clairement afin de s'accorder sur l'objet de la réflexion. Il ne faut pas se focaliser uniquement sur la mesure ou réduire l'analyse à quelques notions liées comme les objectifs ou le concept d'efficacité, très employé dans la littérature managériale. La notion de performance a fortement évolué avec les théories du management.

¹ <http://www.marche.public.fr> consulté le 13/05/2022 à 10 :00

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

1.1. Définition de la performance

Pour mieux comprendre le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistique, ses caractéristiques.

« La performance dans une entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût »¹

« La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe direction, le résultats global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion »²

« La réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat »³

La performance a toujours été un sujet controversé, chaque individu qui s'y intéresse qu'il soit chercheur ou dirigeant, l'aborde selon l'analyse d'attaque qui lui est propre, ceci explique sans doute le nombre important de modèles conceptuels proposés. Il s'agit d'une notion multidimensionnelle mais nécessaire pour évaluer toute décision prise, pour connaître la qualité de leurs décisions, la rentabilité de leur activité et leur efficience, les dirigeants doivent mesurer la performance de chaque fonction qui nécessite un outil ou une méthode d'évaluation, et pour bien la mesurer il faut connaître les critères de performance et ses principaux déterminants.⁴

Etymologiquement, « la performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer : accomplir ».⁵

Elle est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine.¹

¹ LORINO (P) : « *méthodes et pratique de la performance le guide du pilotage* », édition d'organisation, paris, 1997, p502.

² DORIATH (B) et GOUJET (C) « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », DUNODO, paris, 2005, p174.

³ BOURGUIGNON (A) : « *Performance et contrôle de gestion* », économique, 2000, p31.

⁴ Benvoisin (F) : « *évaluation de la performance des blocs opératoire* » thèse de doctorat en automatique et génie informatique l'université de valenciennes le 20.01.2011, p8.

⁵ BOURGUIGNON(A), Op.Cit, P 20.

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable.²

Le mot "performance" est largement utilisé dans tous les domaines de la gestion. On trouve dans le domaine du contrôle de gestion, des termes tels que la gestion de la performance, les mesures de la performance, l'évaluation de la performance et l'estimation de la performance.³

Par rapport à ces deux critères d'efficacité et d'efficience, Bourguignon (1997) a commencé par grouper la signification du mot performance, dans le champ de la gestion, autour de trois sens primaires, à savoir :

Le premier sens est **la performance-succès** : lorsque la performance est synonyme du succès. Ce sens contient un jugement de valeur, au regard d'un référentiel, qui représente la réussite du point de vue de l'observateur.

Le deuxième sens est **la performance-résultat** : ici la performance fait référence au résultat d'une action : l'évaluation ex post des résultats obtenus sans jugement de valeur.

Enfin, le dernier sens est **la performance-action** : la performance peut signifier une action ou un processus (la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité).

Malgré une certaine confusion ou flou qui entoure la définition de la performance, il existe quatre points de convergence entre les différentes définitions.⁴

- Premièrement, le terme performance est souvent utilisé dans un contexte d'évaluation, ainsi on trouve des termes comme : évaluation de la performance, pilotage de la performance, management de la performance. La performance est

¹ NOTAT (F) : « *Une question centrale* », Acteurs de l'Économie, dossier spécial performance, octobre 2007, p. 72.

² DUMAS, (J) : « *tableau de bord de gestion indicateur de performance en gestion hospitalière* » IPMT, p2.

³ LEBAS et EUSKE : « *Oui, il faut définir la performance* », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, 1995, p 66- 71.

⁴ FALL (A) : « *évaluation de la performance financière d'une entreprise* » thèse de doctorat en comptabilité et gestion financière a CESAG avril 2014.p24

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

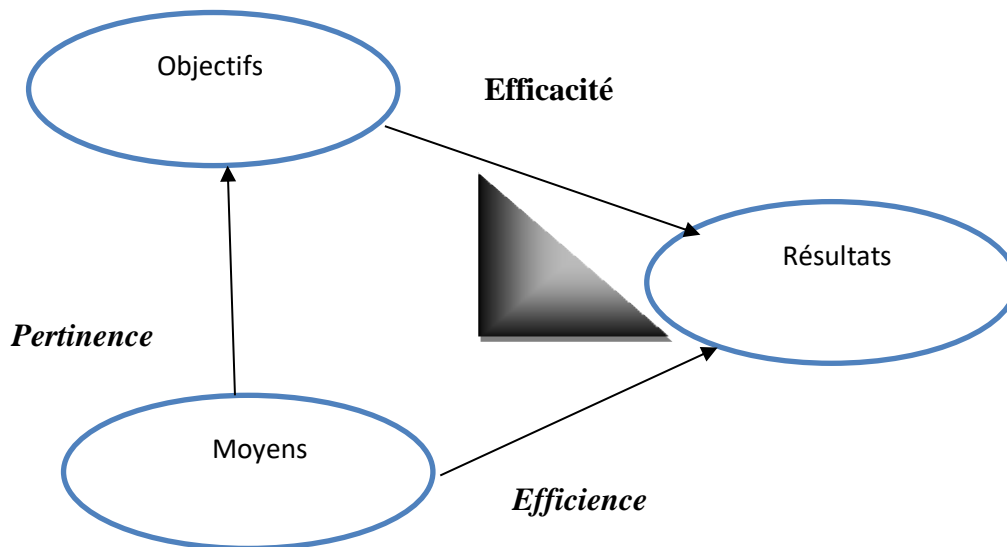
donc étroitement liée à la valeur. Cette dernière est celle qui prévaut dans la définition de la performance comme résultat.

- Deuxièmement, la performance a plusieurs dimensions, dont le nombre est variable selon les auteurs.
- Troisièmement, la performance est souvent mise en relation avec la cohérence et la pertinence. Le terme cohérence, qui ne soulève pas de difficulté dans la définition, fait référence à des décisions qui sont logiques entre elles et par rapport à une échelle de préférence. Le terme pertinence, contrairement au terme cohérence n'a pas de définition précise. Alors que la pertinence se définit habituellement en relation avec un utilisateur et une intention, dans certains cas, elle est confondue avec la cohérence et dans d'autres cas, elle est assimilée à la précision ou l'exactitude. L'articulation de ces différents termes fait apparaître la performance comme le résultat d'une simple sommation de pertinence et de cohérence ou comme le produit d'une boucle itérative entre ces deux mêmes termes. La performance, la cohérence et la pertinence sont respectivement la dimension objective, la dimension rationnelle et la dimension subjective de toute évaluation valide.
- Quatrièmement, la performance n'est pas un concept qui se définit de manière absolue ou objective, elle est considérée par les auteurs comme étant un concept subjectif.

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé. Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

Figure 2 : Le triangle de la performance



Source : www.nodesway.com consulté le 15/04/2022 à 22 :32.

Les différents types de performance : Il existe cinq types de performance dans une structure, ce sont la performance financière, économique, organisationnelle, sociale et sociétale :

- Performance financière: C'est un indicateur utilisé pour mesurer la réussite d'une institution en termes de rendement financier.
- Performance économique : Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité hors-prix.
Compétitivité prix : c'est la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Compétitivité hors-prix : c'est la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service et le design.
- La performance organisationnelle : Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité et des délais.
- Performance sociale: IL s'agit de la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel. Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et l'implication des salariés. Les indicateurs peuvent être la rotation du personnel, l'absentéisme ou encore la communication.
- La performance sociétale: Elle indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

environnementaux, humanitaires, culturels.¹

2. Les objectifs de la performance de l'entreprise

L'efficacité représente la conformité de l'atteinte de l'objectif résultat alors que l'efficience implique le respect des contraintes de ressources, c'est à dire des moyens négociés.

Etre performant impliquerait alors d'être à la fois efficace et efficient, dans une situation donnée. Car la performance reste relative et dépendante du contexte. Ce qui sera performant dans une situation pourra ne plus l'être si la situation change (objectifs revus à la hausse, contexte différent...). On retrouve un exemple simple dans la prévision des ventes en unité commerciale, qui se fait par rapport aux chiffres de l'année précédente. Il suffit de faire varier le contexte (météo, événement extérieur...) pour ne pas atteindre le résultat de référence.

La notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mené au résultat (action). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles).

Ces deux notions sont également porteuses de sens, elles représentent un éclairage libéral de la performance qui pourrait alors être considérée comme une métaphore de l'efficacité et de l'efficience. Le modèle présente alors une image à la fois simplifiée et pratique (pour communiquer par exemple) et incantatoire (pour rassembler et remobiliser).

L'objectif unique de l'entreprise serait la maximisation du profit. Fayol n'envisageait qu'un seul objectif, ce qui permettait la mise en place d'un système administratif très cartésien tourné vers la performance.²

3. Les formes et dimension de la performance :

Plusieurs notions sont liées à la performance : le rendement, la productivité, l'économie et l'efficience sont probablement les plus connues. D'autres termes lui sont aussi associés tels

¹ <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, consulté le 09/05/2022 à 15 :17.

² STEPHANE (J), cours : « *Management de la performance : des concepts aux outils* » P03.

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

que la santé, la réussite, le succès et l'excellence. Cela signifie que le choix des critères de performance est lié au statut et aux rôles des individus ou des groupes dans l'organisation.

À titre d'exemple : un dirigeant pourra définir l'efficacité comme étant la rentabilité ou la compétitivité de son organisation; un employé, comme la qualité de la prise de décision et le climat de travail; un consommateur, comme la qualité du produit et du service à la clientèle. C'est dans ce sens qu'on peut affirmer que le concept de performance organisationnelle est à la fois surdéterminé à cause de la spécificité et du particularisme des différentes définitions, et indéterminé en raison de la diversité des individus et des groupes détenteurs d'enjeux de la performance¹.

Certains auteurs reconnaissent que la performance d'une entreprise recouvre de multiples dimensions notamment la flexibilité, la productivité, la qualité et la satisfaction de la clientèle.

Pour d'autres, la performance est perçue comme un concept unidimensionnel et elle est mesurée par un seul indicateur comme la profitabilité, la productivité ou la stabilité.

La performance est un concept multidimensionnel « performance globale » difficile à mesurer techniquement. La performance globale est « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». ²

En effet, la performance stratégique, appelée aussi la performance à long terme, est garante de la pérennité, intègre le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure. Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement.

En ce qui concerne la performance organisationnelle, relative à l'efficacité de la structure organisationnelle, elle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Elle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

¹ . MORIN et AL : « *l'efficacité de l'organisation* », Théories ?, représentation et mesures. 1994, P34

² Baret : « *L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?* », 2ème journée de recherche du CEROS, 2006, p 1-24

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

Pour ce qui est de la performance économique et financière, « soutenable » à long terme, elle est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise Cumby et Conrod (2001). Elle est relative à la survie de l'entreprise et mesurée par la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. Elle intègre la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs.

Relativement à la performance humaine et sociale, elle représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise. Elle résulte pour J. M. Descarpentries du rassemblement de Collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (culture). Elle dépend des politiques de gestion du personnel, concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires

Pour pouvoir analyser la performance, l'entreprise doit construire des outils pour évaluer ses résultats :

- La construction de tableaux de bord Le tableau de bord est un document récapitulatif de l'ensemble des critères retenus par l'entreprise pour évaluer ses performances. Il permet de juger de l'efficacité et de l'efficience de son management. Ce document est le plus souvent informatisé. Il s'établit d'année en année, permettant ainsi d'effectuer des comparaisons et d'analyser l'évolution des indicateurs.
- En 1992, Robert Kaplan et David Norton ont introduit à la Harvard Business School le Tableau de bord prospectif (TBP), un outil de management prospectif, c'est-à-dire qui doit permettre de « déployer la stratégie à long terme ».
- La mise en place d'un contrôle de gestion lorsqu'il était à la tête de General Motors, a introduit un véritable contrôle de gestion dans ce grand groupe automobile et a fait de cet outil un élément essentiel dans la conduite de l'entreprise. Cette activité, rattachée ou non à la fonction comptable, permet le suivi stratégique et opérationnel de la performance de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés. Cet outil nécessite la construction d'indicateurs pertinents pour l'entreprise.
- IL vise à l'établissement de rapports d'activité réguliers grâce à l'élaboration de tableaux de bord. La pertinence des indicateurs choisis est essentielle car des

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

indicateurs inappropriés peuvent entraîner une mauvaise analyse des résultats de l'entreprise. La validité du choix des indicateurs doit être régulièrement posée afin de vérifier leur adéquation avec les objectifs poursuivis.¹

SECTION 03 : La performance achat source de création de la valeur

1. La performance achat

La performance des achats peut être rattachée à plusieurs dimensions complémentaires :

La performance économique de l'achat ; l'adaptation aux besoins et à la recherche de leviers budgétaires. (Gestion des budgets, évolution des coûts et l'impact sur le résultat opérationnel).

La performance du fournisseur ; la qualité de la relation contractuelle et la prestation réalisée. (Litiges et délais de paiement).

Performance de l'acheteur : certains éléments sont de nature qualitative très difficilement quantifiable, assez souvent la performance est une notion relative, à savoir qu'elle s'apprécie par comparaison avec un résultat passé, un objectif visé ou un standard.²

1.1. Définition de la performance achat

LORINO a défini la performance comme suit « la performance dans une entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût ».³

BOURGUIGNON l'a défini comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat ».⁴

¹ KALIKA : « *structure d'entreprises : réalité déterminants, performance* », *Economica*, 1988, Kaplan et Norton, 1992, 1993 « *The balanced scorecard-measures that drive performance* », Harvard ; Morin et al. 1994) P69

² <http://www.decision-achats.fr/Definitions-Glossaire/Performance-desachats239163.htm#yxIPIloFDPV39em5.97>, p 38 consulté le 19/03/2022 à 16:09 .

³ LORINO (P): « *méthodes et pratique de la performance le guide du pilotage* », édition d'organisation, paris, 1997, p502.

⁴ BOURGUIGNON (A), Op.Cit.p31

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

1.2. Objectif de la performance achat

L'objectif du service achats en entreprise est évident, il s'agit de réduire les coûts. La mesure précise du ROI des achats est cependant complexe car les critères à prendre en compte sont nombreux. La performance des services achats permet pourtant de valoriser la fonction achats au sein de l'entreprise et appuyer son apport.

Il convient de distinguer l'atteinte des objectifs prédéterminés sur une période de temps donnée = « efficacité » et le fait d'atteindre un objectif en optimisant les ressources achats consommées dans le processus = « efficacité ». La performance de l'acheteur prend en compte plusieurs critères en plus des historiques «Qualité Coût et Délais ».

Le prix, le délai, et la qualité sont les piliers de la mesure de la performance des achats. Les services achats doivent donc définir des objectifs précis qui y correspondent.

L'acheteur doit ainsi fixer au préalable les besoins et les livrables attendus de la part des fournisseurs ! Pour cela les services achats doivent établir une véritable stratégie d'approvisionnement, en déterminant un SLA qui sera le plan de performance du service achats.

Le SLA doit stipuler :

- ✓ Les informations générales: la description du contrat liant les deux parties, ses signataires, les dates et délais de réalisation.
- ✓ Les critères de mesure de la performance fournisseur (le prix, les délais, la qualité et tout autre critère adapté en fonction du contrat liant les deux parties) ainsi que la méthode d'évaluation et de suivi de ces critères.
- ✓ Le traitement des difficultés: les supports et ressources allouées par les deux parties en cas de besoin, la description des procédures de gestion des désaccords et des situations de crise.
- ✓ Les clauses de sanctions à appliquer en cas de mauvaise performance fournisseur.
- ✓ Les amendements précisant les procédures de changements mineurs en cas de réorganisation au sein de l'une des deux parties.
- ✓ Mesurer le niveau d'efficacité et le niveau d'efficacité du service achats,
- ✓ Diagnostiquer et expliquer les raisons des éventuels écarts observés,

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

- ✓ Apporter de la valeur ajoutée à une entreprise par des solutions d'amélioration.

L'objectif du service achats en entreprise est évident, il s'agit de réduire les coûts. La mesure précise du ROI des achats est cependant complexe car les critères à prendre en compte sont nombreux. La performance des services achats permet pourtant de valoriser la fonction achats au sein de l'entreprise et appuyer son apport. ¹

2. La performance achat et la performance de l'entreprise

La performance a toujours été un sujet controversé, chaque individu qui s'y intéresse qu'il soit chercheur ou dirigeant, l'aborde selon l'analyse d'attaque qui lui est propre, ceci explique sans doute le nombre important de modèles conceptuels proposés. Il s'agit d'une notion multidimensionnelle mais nécessaire pour évaluer toute décision prise, pour connaître la qualité de leurs décisions, la rentabilité de leur activité et leur efficacité, les dirigeants doivent mesurer la performance de chaque fonction qui nécessite un outil ou une méthode d'évaluation, et pour bien la mesurer il faut connaître les critères de performance et ses principaux déterminants.

2.1. La performance de l'entreprise

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficient

Efficacité : une entreprise est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixée.

Efficience : Une entreprise est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

Pour mesurer l'efficacité et l'efficience de processus, la méthode de mesure nécessite l'alignement des objectifs et des indicateurs de pilotage associés à chaque processus sur les axes de résultats retenus. L'outil principal pour effectuer cette mesure n'est autre que l'élaboration d'un tableau de bord pertinent.

¹ <https://www.excellence-achat.com/indicateurs-achat-utilite-definition-efficience-efficacite/>, consulté le 20/03/2022 à 00:14

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

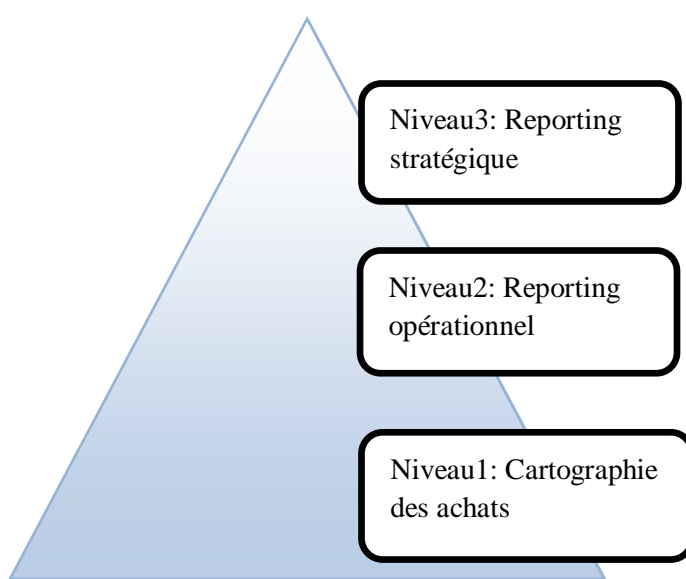
Tableau de bord : Document récapitulatif de l'ensemble des critères retenus par l'entreprise pour évaluer ses performances.¹

Les tableaux de bord, qu'ils soient stratégiques ou opérationnels sont des outils qui visualisent les informations essentielles au pilotage de l'entreprise.

Objectifs d'un tableau de bord : Le tableau de bord est un support de communication entre responsables, il permet de contrôler la gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles mais aussi les dysfonctionnements. Il est considéré comme un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et les risques nouveaux. La structure et le contenu du tableau dépend de : l'entreprise (son activité, sa taille), de l'environnement (marché, concurrence, conjoncture.) et du responsable auquel il s'adresse (son champ de responsabilité et d'intervention).

Parmi ces tableaux de bords achats, nous distinguons trois grands niveaux :

Figure 3 : La pyramide des niveaux de tableaux de bord achats



Source : www.numilog.com/package/extraits_pdf/e270842.pdf. l. consulté le 14/05/2022 à 22.59

¹ [Http://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/mesurer-l-efficacite-des-processus-0596/](http://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/mesurer-l-efficacite-des-processus-0596/), consulté le 17/04/2022 à 14 :18.

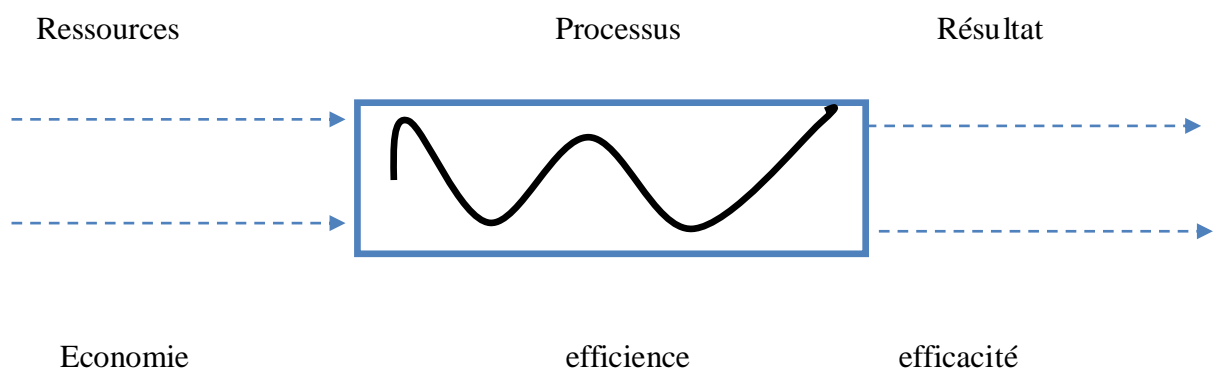
Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

Lorsqu'il était à la tête de General Motors, le contrôle de gestion et a fait de cet outil un élément essentiel dans la conduite de l'entreprise.

Certains auteurs reconnaissent que la performance d'une entreprise recouvre de multiples dimensions notamment la flexibilité, la qualité, la satisfaction de la clientèle. Ceci amené à affirmer que la performance n'est pas absolue, dont il existe plusieurs définitions, elle peut être définie de différentes façon et selon le concept et les situations.

BOUQUIN (2008) représente la problématique de la performance de la manière suivante :

Figure 4 : Problématique générale de la performance



Source: Fall, Op.Cit. p 23

Selon cet auteur mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent : l'économie, l'efficience, l'efficacité.

Etre performant pour une entreprise consiste alors à maintenir sa production pour un certain niveau de ressources donné, sa consiste à être efficace avec l'atteinte des objectifs fixés, et efficiente on minimisant les moyens mis en œuvre pour l'atteinte des objectifs, plusieurs notions sont liés à la performance : le rendement, la productivité, l'économie et l'efficience sont aussi associé tels que la santé, la réussite, le succès et l'excellence.

L'efficacité : Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion. Il est au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation quelle qu'elle soit (organisation marchande ou non marchande). Plus simplement

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des caractériser les performances d'un système ». ¹

L'efficience : Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature (unité de production, unité médicale, service de livraison, etc....) nous considérons que l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre, est défini comme «le choix entre diverses options qui produit le meilleur résultat pour l'appréciation des possibilités données. » ²

2.2. La performance achat

La performance d'un service achat doit permettre à une entreprise un gain quel que soit sa nature, les achats ce sont défini comme « la fonction responsable de l'acquisition des biens et services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ». De manière plus développée : « la fonction de toute entreprise responsable de sourcier et acquérir des produits, services et prestations demandées par les clients internes, dans les meilleures conditions de coûts, de qualité, de service et d'innovation, tout en maîtrisant les divers risques encourus à court et moyen terme ». L'idée est, là aussi, d'apporter en réponse à un besoin d'un client interne répondant lui-même au client final, utilisateur de notre produit ou service, un service ou un produit répondant aux critères : Qualité Coût et Délais. Ces trois critères sont ceux qui existent depuis toujours et sont assez restrictifs dans leur approche même si tout un chacun est d'accord pour dire qu'ils représentent la base de la performance du service achat.

Utilité de la performance achat:

- Établir la définition des objectifs et mesure des écarts afin d'identifier les raisons
- Être en mesure de comparer les résultats pour ensuite pouvoir redéfinir ou continuer avec les mêmes plans d'action Motiver l'équipe Achats
- Piloter le processus en fonction des impératifs globaux de l'entreprise
- Promouvoir la fonction Achats au sein de l'entreprise.

¹BOUQUIN, « *Le contrôle de gestion* », Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 2004, p 508

² KALIKA : « *La performance globale de l'entreprise* », 1998, p 216

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

Les déterminants de la performance achat sont tous les facteurs qui influencent sur la procédure d'achat. ¹

- La performance des achats peut être rattachée à plusieurs dimensions complémentaires :

La performance économique de l'achat, c'est-à-dire l'adaptation aux besoins et la recherche de leviers budgétaires.

- La performance du fournisseur, c'est-à-dire la qualité de la relation contractuelle et de la prestation réalisée.
- La sécurisation juridique des actes, des contrats et des pratiques.

La mesure de l'efficacité d'une organisation porte sur la maîtrise des coûts, de la qualité et des délais. L'efficience d'une organisation achat quant à elle s'apprécie par rapport à ses ressources : employés, management et les procédures. ²

Les déterminants de la performance sont :

Le budget : Le budget est un document juridique récapitulatif des recettes et des dépenses prévisionnelles déterminées et chiffrés pour l'exercice comptable à venir. Les recettes et les dépenses des établissements sont fixées globalement par catégorie et par établissement par arrêté conjoint du ministre de l'économie et du ministre concerné. Les budgets détaillés des établissements sont approuvés par le wali, sur proposition conjointe du directeur de l'établissement et du contrôleur financier local, conformément à leur nomenclature budgétaire au plus tard un mois après la date de signature de l'arrêté subdivisé.³

La compétence du personnel : Ce sont les qualités personnelles, humaines et relationnelles que vous montrez sur votre lieu de travail. Elles n'ont rien à voir avec vos compétences techniques, telles que vos diplômes ou votre expérience professionnelle.⁴

Respects des procédures : La fonction achat est l'une des fonctions les plus exposée au risques dans une organisation, il est donc indispensable qu'elle soit règlementée. La direction des achats doit donc faire respecter les règles d'ordre public.

¹ AIT AYOUB (Anissa) : « *l'Évaluation de la performance de la fonction achat dans les établissements publics hospitaliers en Algérie* ». université mouloud mammeri de tizi ouzou , p31

² FALL, Op.cit. p18

³ Loi n 90-21 du 15 aout 1990 relative à la comptabilité publique

⁴ <https://references.lesoin.be> consulté le 12/05/2022 à 19 :24

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

La relation avec les fournisseurs : L'objectif pour la direction, achat est de mettre une bonne relation avec ses fournisseurs car sa peut s'avérer un avantage compétitif sur le long terme, pour créer une véritable relation professionnelle gagnant-gagnant.

Coûts, délai, qualité : l'économie est l'acquisition des ressources financières humaines et matérielle, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre.

La réduction du coût d'achat est l'une des priorités de la direction achat, une entreprise est jugée performante lorsqu'elle évite les dépenses inutiles, autrement dit lorsqu'elle utilise de manière rationnels ses ressources. En effet, une meilleure économie des ressources nécessite la réduction des coûts, la recherche du fournisseur qui offre un prix avantageux.¹

La satisfaction: du client La satisfaction du client consiste à proposer à vos clients des produits et des services qui répondent à leurs besoins et leurs attentes au niveau d'exigence.

Le service achat doit être à l'écoute des besoins de ses clients internes que sont les autres services de l'établissement et les clients que sont les patients.

3. Les indicateurs de la performance achat

La fonction achats définit des indicateurs pour mesurer des situations sur des critères choisis afin d'établir par la suite un diagnostic de la situation, mais aussi pour ajuster leurs actions en fonction des objectifs au regard de la situation présente, et ce, en communiquant autour des résultats obtenus à toute l'équipe. Les indicateurs se doivent d'être spécifiques, mesurables, orientés vers un résultat atteignable et temporels. Nous évoquerons à travers cette section ce que sont les indicateurs, leurs caractéristiques, leurs avantages inconvénients et enfin les KPI's liés aux achats.²

Les outils d'évaluation de la performance un indicateur est une information ou un ensemble d'information contribuant à l'appréciation d'une situation. Un indicateur est une grandeur spécifique observable et mesurable qui peut servir à montrer les changements obtenus ou les progrès accomplis par un programme, l'indicateur doit être focalisé, clair et spécifique. il résulte de la collecte des données sur un état. Un indicateur de performance ou KPI (Key Performance Indicator) est un paramètre ou une combinaison de paramètres

¹ FALL, Op.cit., p13

² BERNARD (F), SALVIAC (E) : « *fonction achats, contrôle interne et gestion des risques* », MAXIMA, Paris, 2015, p55.

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

quantifiables qui représente l'état ou l'évolution système, il est choisi en fonction des leviers d'action qui seront utilisés pour prendre d'éventuelles mesures correctives et donc en fonction de décisions à prendre dans le futur. C'est une donnée qui permet d'expliquer une situation évolutive, une action où les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates.¹

Un indicateur est donc un outil pour mesurer la qualité ; le coût, le temps qui sont fondamentaux pour le suivi du projet. Par ailleurs, nombreux sont les caractéristiques d'un bon indicateur.

Afin d'être efficaces, les indicateurs ou KPIs doivent respecter un certain nombre de pré requis. Ils doivent toujours être :

- Etre produits en nombre limité afin d'en assurer l'efficacité.
- En relation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et être définis au niveau de l'entreprise (de ses cadres internes). Avant de les déterminer, l'organisation doit définir ses objectifs stratégiques avant de mettre en place les KPIs pour ainsi permettre la mesure de l'atteinte de ces objectifs.
- Pertinent, il doit porter sur les bons enjeux, ceux qui sont cohérents avec la stratégie de l'établissement.
Accessible, l'accès aux informations avec un coût raisonnable.
- Ponctuel, disponible à temps.
- Lisible, facile à comprendre et à interpréter.
- Contrôlable, il doit correspondre à une réelle possibilité d'action, et de réaction de la part de ceux qui le suivent.
- Etre quantifiables et faciles à comprendre. Un indicateur de performance doit refléter une valeur, il doit y avoir un moyen de le définir précisément et le mesurer. Il est important de maintenir la définition de l'indicateur d'année en année afin d'assurer la cohérence historique.
- Permettre la prise de décisions critiques aux stratégies de l'entreprise.
- Les bons indicateurs de performance engendrent l'action. Dans le cas contraire, la mesure ne sera pas efficace, le KPI sera dit inutile.
- Finalisé, un objectif doit lui être rattaché.

¹ BALLAND(S), BOCQUILLON(JF), MARIAGE(M) et TESTENOIRE(JP) : «Economie droit », Edition DUNOP, 2011, p155.

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

Il existe plusieurs types d'indicateurs, nous avons les indicateurs de moyens, les indicateurs de résultats et les indicateurs de contexte.

Les indicateurs de moyen : Les indicateurs de moyens indiquent le niveau des ressources consommées, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières. Grâce à ces ratios nous pourrions comprendre quelle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de notre entreprise allouées à la réussite de notre objectif.

Les indicateurs de résultats : Comme leur nom l'indique, ils expriment le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources alloués durant la période mesurée. Ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation.

Les indicateurs de contexte : Les indicateurs de contexte sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats.

Les directions achats définissent des indicateurs pour :

- Mesurer des situations sur des critères choisis
- Établir un diagnostic
- Communiquer autour des résultats obtenus (équipe, hiérarchie, externe)
- Ajuster leurs actions en fonction des objectifs au regard de la situation présente
- Réfléchir aux axes de progrès¹

4. Les enjeux de la performance achat

4.1. Qualité et service

Il ne sert à rien en effet de négocier à la baisse le coût des achats si, pour essayer de maintenir ses marges, le fournisseur rogne sur la qualité de ses produits ou dégrade la qualité de son service. C'est d'ailleurs une des premières craintes qu'expriment en général les clients « internes » des Achats dans toute entreprise vis-à-vis d'une action portant sur la réduction des coûts. Par ailleurs, on constate souvent que, lorsqu'un domaine d'achat n'a pas été « travaillé » et qu'ainsi les prix sont élevés par rapport à ceux qui pourraient être obtenus par une négociation ou une nouvelle consultation du marché des fournisseurs, la qualité et le

¹ MARCHAL (A) : « Marketing Achat », Edition Ellipses, 2007, p24-138

Chapitre 01 : les leviers de la performance achats

service ne sont pas nécessairement au rendez-vous : de ce fait une action sur ces achats produit souvent des gains sur l'ensemble des critères attendus (prix, qualité, service) par le recadrage des fournisseurs concernés, ou le choix et l'introduction d'autres fournisseurs plus performants.

4.2. Maîtrise des risques

La crise de 2008 avait déjà mis en évidence la notion de risques marché amont et pays, et de risques fournisseurs en lien avec leur santé financière et leur pérennité. Des situations de crise étaient déjà survenues par le passé (1993, 2002-2003), mais elles furent de durée plus brève et souvent entrecoupées de périodes florissantes plus longues. Rude et prolongée, cette crise a mis à mal un certain nombre de fournisseurs qui parfois même ont disparu, notamment dans les secteurs où la pression des clients est importante et la compétition entre fournisseurs forte, comme dans le domaine de l'automobile.

4.3. Contribution au développement et à l'innovation

Historiquement, le développement et l'innovation des produits étaient considérés par les entreprises comme partie intégrante et exclusive de leur savoir-faire propre, devant rester intégrés et sous responsabilité de la Recherche et Développement. L'augmentation au fil du temps de la part achetée des produits dans nombre d'entreprises a progressivement changé la donne : passant de l'achat de sous-traitance à l'achat de produits fonctionnels ou de systèmes complets, elles ont progressivement confié, en partie au moins, la conception d'un certain nombre des produits qu'elles achetaient aux fournisseurs, parfois sans s'en rendre compte de façon explicite. Dans un certain nombre de domaines, la contribution au développement et à l'innovation a ensuite été transférée volontairement et de façon croissante à l'extérieur.¹

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mieux appréhender et comprendre la fonction achat, à travers sa définition, la distinction entre achat et approvisionnement. Cela nous a permis de comprendre le processus achat; nous avons défini la notion de performance de l'entreprise puis dans un second lieu nous avons traité l'ensemble des aspects de la performance achat. A travers les enjeux et les objectifs d'une performance achat, nous avons constaté l'importance de la performance de fonction achat au sein de l'entreprise.

¹ Dunod, Op.Cit.p149

Chapitre 02 :

La performance achat et les risques fournisseurs

Chapitre 02 : la performance achats et les risques fournisseurs

Introduction

Face à un marché hautement concurrentiel, caractérisé par le besoin de produits individualisés de haute qualité, livrés au moindre coût dans les délais les plus courts, les entreprises d'aujourd'hui réalisent qu'une gestion efficace de leur approvisionnement local et/ou des marchés internationaux peut constituer un énorme avantage concurrentiel. En fait, la part du poids des achats se situe généralement entre 40 % et 80 % du coût total du produit. Ce phénomène d'augmentation du poids d'achat s'explique de manière intégrée, du fait de la tendance à recourir au faire soi-même plutôt qu'au faire soi-même, et donc à confier à des prestataires externes (fournisseurs et/ou sous-traitants) des activités sans rapport avec cœur de métier de l'entreprise, plutôt que d'être intégré verticalement dans la chaîne de valeur.

Nous allons poursuivre notre investigation au sein de la littérature encore plus en profondeur, en concentrant nos recherches sur les risques reliés aux fournisseurs à proprement parler. L'objectif sera de présenter l'analyse et les catégories des risques reliés aux fournisseurs. Une fois ces éléments éclaircis, nous nous attarderons sur les méthodes présentes dans la littérature pour le traitement des risques reliés aux fournisseurs

SECTION 01 : l'entreprise et le fournisseur une relation stratégique

1. Le fournisseur : le partenaire de développement

Beaucoup des entreprises croient qu'il est préférable de toujours demander trois soumissions ou plus. Pourtant lorsqu'il est bien géré un partenariat avec un groupe restreint de fournisseurs peut faire économiser beaucoup de temps et d'argent aux parties impliquées Et épargner bien des maux de tête.

La qualité des relations avec les fournisseurs affecte directement la performance d'une entreprise. Elle a également un impact sur sa capacité de production et de croissance. Et voici les éléments clés ¹à mettre en place pour transformer un fournisseur en partenaire de développement :

¹ <https://www.journaldunet.com/management/commercial/1504961-comment-transformer-un-fournisseur-en-partenaire/>, consulté le 04/04/2022, 10 :31

1.1. Obtenir des avantages concurrentiels

Repenser la relation avec ses fournisseurs pour développer un partenariat procure de nombreux bénéfices aux entreprises :

- Mieux maîtriser les coûts
- Améliorer en continu la qualité des produits
- Sécuriser ses approvisionnements
- Réduire le temps de développement des nouveaux produits.

Une relation stable permet d'éviter les risques financiers et offre une plus grande liberté dans la négociation de tarifs avantageux. Travailler la relation pour la transformer en partenariat, offre aussi un avantage concurrentiel certain. Lorsqu'un problème survient, le fournisseur privilégie l'entreprise partenaire avec laquelle il a construit une vraie relation. En cas de tensions, il peut par exemple le prioriser pour éviter une rupture de stock. Si une entreprise souhaite développer un produit ou investir dans un nouveau marché, le fournisseur peut également rechercher des solutions qui le soutiennent.

1.2. Mettre en place une relation de confiance

La clé d'un partenariat réussi repose sur plusieurs éléments essentiels, notamment la confiance et la transparence. Une relation à long terme ne peut exister que dans une atmosphère de confiance totale. L'objectif premier des entreprises est d'assurer la production de leurs produits, voire de l'augmenter à des fins de développement. Ceci est lié à la sécurisation des livraisons aux heures et quantités convenues. Il est essentiel que les fournisseurs sélectionnés soient en mesure d'honorer les commandes passées.

Mettre en place un climat de confiance facilite les discussions et évite les mauvaises surprises. Le client et le fournisseur jouent la carte de la transparence en cas de difficultés. Ils peuvent travailler ensemble à trouver des solutions afin d'assurer la poursuite des activités. Dans une relation plus superficielle, le fournisseur pourrait, par exemple, cacher ses difficultés ou bien favoriser une entreprise concurrente. La réciproque doit être vraie : le fournisseur doit lui aussi pouvoir compter sur le soutien et la fiabilité de l'entreprise. Cette dernière doit :

- Tenir ses engagements
- Fournir des plans de production fiables
- Payer dans les délais fixés.

Une relation de confiance se construit dans le temps. Le marché évolue continuellement, le rapport de force entre l'offre et la demande est parfois susceptible de s'en trouver modifié.

Chapitre 02 : la performance achat et les risques fournisseurs

L'attitude de chaque partie est déterminante. Il va sans dire qu'un fournisseur favorise les entreprises n'ayant pas abusé de la situation lorsqu'il s'est retrouvé en difficulté. Dans la situation inverse, ce dernier ne devra pas augmenter abusivement ses prix s'il souhaite préserver la relation avec le client.

1.3. Entretenir la relation dans le temps

Le lien avec les fournisseurs nécessite une attention particulière. La base du partenariat est de créer une relation privilégiée. Des actions simples peuvent être mises en place pour parvenir à créer un climat de confiance, entretenir le lien et développer la relation :

- Mettre en avant le fournisseur chaque fois que cela est pertinent, par exemple dans les communications de l'entreprise ou lors d'événements
- Organiser des rendez-vous réguliers. Ceux-ci pourront être l'occasion de faire le point, d'échanger autour de projets à venir ou de discuter d'innovations éventuelles
- Augmenter la part de marché des meilleurs fournisseurs
- Soutenir leurs initiatives, nouveaux produits et projets de développement.

L'entreprise cliente peut jouer un rôle important dans le développement des activités du fournisseur : organiser, gérer, trouver des solutions... Cela l'aide vraiment à augmenter sa capacité de production et sa maturité. Il ne s'agit pas de décision d'intervention, mais de dialogue, de conseil et d'accompagnement. Ce soutien s'avérera tout aussi bénéfique pour l'entreprise à long terme.

Les objectifs du partenariat vont au-delà des simples relations professionnelles. Ils sont plus ambitieux, plus durables et basés sur des intérêts communs. En valorisant les fournisseurs et en accompagnant leur développement, l'entreprise démontre la confiance et la volonté de travailler avec des fournisseurs sur le long terme

2. La performance fournisseur

2.1 Définition de la performance fournisseur

Sako (1992) a adapté la notion de performance à la performance du Fournisseur. Selon lui, il s'agit de la volonté de ce dernier à aller au-delà des attentes formelles en faisant davantage que ce qui est attendu. Sako lie ainsi la performance du Fournisseur à sa capacité de prendre des initiatives.

Cependant, la performance du Fournisseur est également étroitement liée à la manière dont l'Acheteur va la mesurer, et à sa capacité à évaluer et piloter cette dernière. Comme William

Chapitre 02 : la performance achat et les risques fournisseurs

Thomson (1824-1907) l'avancait "Si tu ne peux pas le mesurer, tu ne peux pas l'améliorer".

D'après Larousse :

- **Mesurer** : déterminer, évaluer l'importance, l'ampleur ou la qualité de quelque chose.
- **Évaluer** : déterminer, fixer, apprécier la valeur, le prix de quelque chose, d'un bien, etc.
- **Piloter** : Servir de guide. Dans notre cadre, cela fait référence au fait que l'Acheteur ne doit pas se contenter d'évaluer la performance, mais aussi de piloter toute la démarche et le processus qui y est lié¹.

2.2. Management de la performance fournisseur

Le management de La Performance Fournisseur est décomposé en différentes macro-étapes indispensables pour construire un processus efficace, il existe plusieurs modèle pour mesurer la performance fournisseurs et parmi ils le plan DO CHECK ACT.

2.2.1. PLAN DO CHECK ACT (PDCA)

2.2.1.1. Définition

Cheriti (2011) met en avant l'utilisation du Plan Do Check Act (PDCA) pour mettre en place un pilotage de la performance Fournisseur. Cette méthode s'est popularisée dans les années 50 lorsqu'elle a été illustrée par le statisticien William Edward Deming au travers d'une roue qui sera par la suite qualifiée de "roue de Deming". Le PDCA est une démarche d'amélioration continue ou de résolution de problème issue du Lean Management. Cette démarche est très utilisée aujourd'hui à travers le monde par tout type de fonction et d'entreprise. Le principe est de répéter 4 étapes simples : Plan (Planifier), Do (Faire), Check (Vérifier), Act (Agir, Corriger):

La roue de Deming insiste sur un point : celui de l'expérience accumulée. En effet, le PDCA n'est efficace que si ceux qui l'utilisent sont capables de s'appuyer sur l'expérience acquise lors des précédents cycles de PDCA. Cela renvoie donc au fait que, pour être efficace, la démarche de Management de la Performance Fournisseur doit être durable et s'inscrire sur le long terme en s'améliorant au fur et

¹ ÉVA (Gaidon.) Management de la Performance Fournisseur : « comment le Management de la Performance Fournisseur peut-il rendre compte des nouveaux enjeux de la fonction Achats afin d'être vecteur de croissance », Gestion et management. 2020, p 18.

à mesure des cycles¹

2.2.1.2. Macro étapes du Management de la performance Fournisseur

Les différentes étapes de PDCA ²qui sont mettre en place dans le management de la performance fournisseur :

- Plan: Préparer la campagne d'évaluation Fournisseur en sélectionnant les familles de produits évaluées, les Fournisseurs et les Business Partner intégrés en interne.
- Do: Lancer la campagne d'évaluation Fournisseur auprès des Business Partner
- Check: Collecter les données et produire des indicateurs de performance.
- Check: Analyser la performance du Fournisseur grâce à un outil de reporting et aux indicateurs de performance sélectionnés
- Check: Communiquer aux Fournisseurs leurs résultats
- Act: Réaliser un plan de progrès qui comportera des nouveaux objectifs à atteindre en termes d'indicateurs de performance. Ce plan de progrès doit, de préférence, être construit en collaboration avec les Fournisseurs et Business Partner.

En outre, il est pertinent de noter que la plupart des écrits mettent en avant l'importance d'avoir un outil SI (Système d'Informations) efficace et adapté afin de simplifier la démarche de chacune des étapes. Il peut s'agir d'un ERP ainsi que d'Excel ou d'outils de questionnaires en ligne ou de Business Intelligence. En notre sens, il est également important que, durant l'étape « Check », les résultats soient aussi communiqués aux Business Partner impliqués et non uniquement aux Fournisseurs.

¹ <https://fr.ivalua.com/press-releases/gerez-et-pilotez-la-performance-fournisseurs-de-la-simple-optimisation-des-couts-vers-une-veritable-relation-de-partenaire/>, consulté le 18/04/2022, 22 :55

3. La segmentation fournisseur

Dans les années 1980, les clients industriels ont commencé à segmenter et formaliser l'analyse de leur portefeuille fournisseurs sur la base de l'analyse des produits achetés. Kraljic (1983) a ouvert la voie à cette approche en créant une matrice s'appuyant sur deux dimensions, l'importance stratégique du produit acheté et la complexité du marché fournisseur.

Son analyse s'est traduite par une classification en quatre catégories des produits achetés. Les produits :

1. Simples.
2. leviers.
3. goulot d'étranglement.
4. stratégique.

A la fin des années 1990, le processus achats s'est complexifié (de Boer, 1998) et la nature même des produits achetés ne suffit plus à segmenter les fournisseurs. Certains chercheurs ont ainsi essayé de renforcer l'analyse de Kraljic en intégrant à la nature des produits une nouvelle dimension liée au fournisseur lui-même et à la relation qu'il entretient avec son client (Bensaou, 1999).

Dyer, Cho et Chu (1998) ont relié la caractéristique des produits avec celle de l'interdépendance client – fournisseur (figure 5)

Figure 5: basé sur Dayer et Al

Quasi marché (relations transactionnelles)	Quasi hiérarchies (partenariat stratégique)
Commodités	Produits personnalisés
Faible niveau d'interdépendance	Niveau élevé d'interdépendance

Source : SYLVIE (Lacoste) : «*Management & Avenir*», édition 2011/4 (n° 44), pages 202

Chapitre 02 : la performance achat et les risques fournisseurs

Nous retrouvons ici une opposition entre une relation client - fournisseur transactionnelle, car basée au cas par cas, sur l'équilibre offre /demande, avec des liens faibles entre les clients et leurs fournisseurs et un partenariat stratégique, qui, au contraire, est basé sur une forte relation de coopération entre client et fournisseurs. Cette dichotomie transactionnel/relationnel s'appuie sur un nouveau paradigme qui s'est développé en marketing depuis les années 1990, le marketing relationnel. Ce dernier est représenté par un continuum relationnel qui part de la transaction pour aller vers la coopération (Grönroos, 1994 ; Day, 2000 ; Anderson & Narus, 2004). D'un côté, le client et le fournisseur se concentrent sur l'échange de produits basiques à des prix compétitifs, de l'autre la relation se concentre sur des bénéfices relationnels issus de la coopération. Il s'agit alors de « développer d'étroites interactions avec les clients, pour créer mutuellement de la valeur, au coût le plus bas, par des efforts permanents de coopération et collaboration » (Sheth et Parvatiyar, 2000).¹

Ces bénéfices relationnels ont été définis par Ulaga (2003), qui distingue des bénéfices économiques et non économiques - selon tableau 01

¹ Ibid., p 203

Chapitre 02 : la performance achat et les risques fournisseurs

Tableau 1: basé sur Ulga (2003)

Bénéfices non-économiques	Bénéfices économiques
<p>Qualité du produit :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Performance du produit 2. Flexibilité du produit 3. Consistance du produit 	<p>Cout direct produits (prix)/</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prix au-dessus, en dessus ou au niveau de concurrence. 2. Baisse de prix annuelle 3. Programme de réduction de couts
<p>Livraison :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Livraison à temps 2. Flexibilité de la livraison 3. Précision de la livraison 	<p>Couts de traitement/</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestion de stock 2. Vérification des commandes 3. Production
<p>Durée de développement :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conception 2. Développement prototype 3. Essai produit et validation 	
<p>Service complémentaire :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Service liée au produit 2. Information client 3. Externalisation 	
<p>Savoir-faire de fournisseur :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Connaissance de marché (offre) 2. Amélioration des produits existants 3. Développement de nouveaux produits 	
<p>Interaction personnelle :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Communication 2. Résolution de problème 3. Objectifs communs 	

Source : Ibid, p 204

3.1 Modèles de Segmentation Fournisseurs et relations-type

Il est essentiel pour une entreprise de bien choisir un modèle de segmentation approprié. Ce travail doit être effectué par l'organisation d'achat. Toute organisation Achat contemporaine qui n'a pas encore de modèle de segmentation fournisseurs travaille idéalement avec les autres fonctions de l'entreprise pour sélectionner ou développer son propre modèle et ainsi segmenter ses fournisseurs en fonction de leur capacité à supporter les résultats business escomptés.

Il existe divers modèles de segmentation. Citons par exemple (et c'est bien sûr une liste non exhaustive) :

- Modèle de kraljic (le plus célèbre), basé sur l'importance stratégique du produit\service et la complexité du marché fournisseur.
- modèle de segmentation orienté Développement Produit, basé sur la capacité à fournir des avantages de coût ou de technologie.
- modèle de segmentation orienté Performance, basé sur l'historique de performance des fournisseurs et leur potentiel.
- modèle de segmentation orienté Croissance, basé sur la capacité des fournisseurs à financer et accompagner/piloter la croissance de l'entreprise
- Modèle de Segmentation orienté Relations-Clés, basé sur les caractéristiques-clés de relation avec les fournisseurs.
- Modèle de 5 forces de Michel Porter.

Parmi ces modèles nous intéressons par le modèle de Michel Porter car il est le plus utilisable.

3.1.1. 5 Forces de Michel Porter : l'analyse de marché fournisseur

« Les cinq forces concurrentielles de Michael Porter est un des modèles les plus connus et les plus utilisés en management stratégique. Il permet d'analyser l'environnement d'une entreprise, d'une industrie, afin de définir son attrait pour une nouvelle entrée sur un marché ou non ».¹

¹ <https://www.l-expert-comptable.com/a/6084-les-5-forces-de-porter-analyser-son-secteur-ses-concurrents-2021.html>, consulté le 07/04/2022 à 11h

Chapitre 02 : la performance achat et les risques fournisseurs

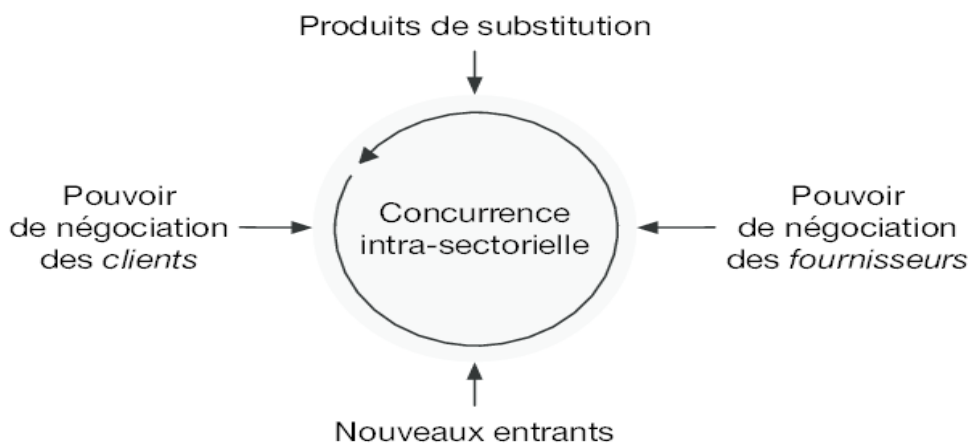
Dans un marché concurrentiel, plusieurs facteurs peuvent impacter les négociations et les rapports de pouvoir entre les acheteurs et les fournisseurs tels que :

- L'intensité de la concurrence,
- La relation entre l'offre et la demande,...
- L'évolution des prix

Le modèle des forces de Porter est une technique d'analyse de la structuration d'un marché donné. Il se base sur les 5 dimensions :

- la concurrence,
- les clients (les acheteurs)
- les fournisseurs,
- les produits de substitution
- les nouveaux entrants.

Figure 6: 5 forces de Michel Porter



Source : <https://www.l-expert-comptable.com/a/6084-les-5-forces-de-porter-analyser-son-secteur-ses-concurrents-2021.html>, consulté le 07/04/2022 à 11h 15

- **L'intensité concurrentielle** : C'est la rivalité entre les fournisseurs stratégiques et leurs concurrents. Cette concurrence dépend de plusieurs facteurs tels que le nombre des concurrents, leur taille, la nature et le prix des offres. Plus cette concurrence est acharnée, plus le pouvoir de négociation est élevé.

- **La menace des nouveaux entrants** : C'est la menace des nouvelles entreprises qui peuvent concurrencer les fournisseurs. Le pouvoir de ces entreprises dépend de la présence des barrières à l'entrée du marché : plus ces barrières sont faibles plus l'implantation de ces nouvelles entreprises devient facile et menaçante pour les fournisseurs.
- **La menace des produits de substitution** : C'est la menace des produits – qui ne font pas partie de la même catégorie de produits mais - qui peuvent satisfaire le même besoin. La menace de ces produits de substitution dépend souvent de leur rapport qualité / prix et de leur degré d'innovation.
- **Le pouvoir de négociation des acheteurs (Clients)** : C'est le pouvoir des acheteurs à exercer une influence directe sur les fournisseurs et à négocier davantage les conditions de vente (prix, niveau de qualité, services associés,...). Les acheteurs disposent d'un pouvoir de négociation plus élevé lorsque le marché est oligopsonne (les fournisseurs sont plus nombreux que les acheteurs) ; en effet, ces derniers peuvent changer facilement de fournisseurs surtout si les coûts de transfert sont faibles; ou encore en cas de standardisation de l'offre ou de disponibilité des produits de substitution.
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : C'est la capacité des fournisseurs de rang 2 à contrôler le marché fournisseurs et à influencer la rentabilité du secteur, plus leur nombre est faible plus leur pouvoir de négociation est important.

Lors de l'analyse du marché fournisseurs, il faut également prendre en compte le rôle de l'état dans la structuration des marchés, d'où l'importance de compléter ce modèle des 5 forces de Porter par une 6ème force non négligeable:

- **Les pouvoirs publics** : ce sont les pouvoirs de l'état, des collectivités locales et d'autres organismes qui peuvent contrôler la manière dont chacune des 5 forces de Porter s'exerce sur le marché, à travers la réglementation des secteurs et l'imposition des lois et des normes. ¹
-

¹, <https://www.techni-contact.com/blog/39/forces-et-strategies-de-porter-comment-analyser-vos-marches-fournisseurs-pour-optimiser-vos-achats-video.html/>, consulté le 17/04/2022, 11 :22

4. Le sourcing et la sélection des fournisseurs

4.1 Le sourcing

Le sourcing fournisseur, c'est la démarche qui consiste à identifier les potentiels nouveaux partenaires et à les comparer entre eux afin d'obtenir le meilleur rapport entre qualité, prix, et délais de production. En résumé, cela consiste donc à rechercher, localiser et évaluer les fournisseurs. L'objectif de cette démarche est de réduire au maximum les coûts d'achats de l'entreprise.

4.1.1. Définition

« Dans le monde de l'entreprise, et plus particulièrement celui des achats, Le sourcing focalise sur la recherche, la localisation et l'évaluation des fournisseurs à travers une prospection minutieuse. Le but étant de trouver des produits au meilleur rapport qualité/prix et dans les meilleurs délais. Le sourcing vise ainsi à réduire le coût général des achats au travers de l'automatisation des processus concernés. Le sourcing peut aussi consister à laisser à une entreprise autre que la sienne le soin de négocier ses achats à l'étranger. Le sourcing intervient donc en réponse à un besoin donné d'une entreprise (en termes de biens ou de services) ». ¹

Dans l'acceptation la plus commune, le sourcing se définit comme une série d'échanges entre l'acheteur et les fournisseurs potentiels réalisés en amont du lancement d'une procédure de mise en concurrence, en vue de :

- réaliser une étude de marché,
- solliciter des avis dans le respect du principe de transparence,
- informer des opérateurs économiques de ses projets,
- construire un DCE en phase avec l'offre de marché et sollicitant la concurrence la plus large.

4.1.2 Typologie du sourcing

Le sourcing n'est ainsi que l'un des grands outils que l'acheteur peut utiliser pour acquérir des connaissances ou communiquer en direction de fournisseurs potentiels ² :

4.1.2.1 Le sourcing ad hoc prospectif

Réalisé dans le cadre du lancement du futur lancement d'une procédure donnée.

¹ <https://www.petite-entreprise.net/P-2647-85-G1-definition-sourcing.html>, consulté le 03/06/2022 à 12:57

² Groupe de travail : achat public-France urbaine, Guide pratique« le *sourcing* et la relation entre l'acheteur public et les fournisseurs», mai 2019, p 3

4.1.2.2 La veille fournisseur ou sourcing permanent

Soit l'ensemble des informations recueillies par l'acheteur dans le cadre de son activité, à son initiative (ex : salons achats organisés par la collectivité) ou sur sollicitation des fournisseurs. Ce type d'échange peut le cas échéant aboutir à un référencement dans la base de données fournisseurs de la collectivité.

4.1.2.3 Le retour fournisseur

Il peut s'agir : de recueillir l'avis du titulaire sortant sur les forces et faiblesses du marché en cours dans l'objectif d'améliorer le cahier des charges lors de son renouvellement ; d'interroger des candidats : qui ont retiré un dossier de consultation sans remettre d'offre, afin d'identifier les clauses ou spécifications qui auraient pu avoir un effet dissuasif, à l'aide d'un questionnaire standardisé ; dont l'offre n'a pas été retenue. Dans ce cas, le contact est établi après notification du nouveau marché, l'échange avec le candidat visant à lui permettre d'améliorer la qualité ou la pertinence de son offre dans de futures consultations, et à maintenir sa motivation à soumissionner aux appels d'offres de la collectivité. Ce type de retour souvent très apprécié des fournisseurs permet de repérer les points bloquants d'un dossier de consultation, et contribue à améliorer l'image de la collectivité. Il peut, comme les bilans d'exécution avant renouvellement, être systématisé.

La communication pour susciter l'intérêt de fournisseurs potentiels, au travers de l'organisation de salons achats, ou d'informations préalables à un AAPC. Ces rencontres permettent de donner de la visibilité aux fournisseurs sur la programmation des achats de la collectivité, ou, dans le cas d'une procédure donnée, de décrypter les caractéristiques principales d'un lancement à venir – en sollicitant des chambres consulaires (ex : chambres de commerce) ou des organisations représentatives. ¹

4.2. Définitions et visions d'auteurs sur la sélection des fournisseurs

D'après BRUEL : « la sélection des fournisseurs commence par le recensement et l'évaluation des fournisseurs, ce qui conduit à faire un choix. L'évaluation des fournisseurs permet d'effectuer la sélection des fournisseurs. Cette sélection se fait selon les étapes suivantes : classification des fournisseurs potentiels, en vue d'appel d'offre ou une consultation auprès de ceux-ci, la négociation, la sélection finale qui

¹ Ibid.p5.

conduit à la passation de la commande. »¹

D'après Blanchard et AL : « la présélection des fournisseurs est une pré-consultation ayant pour avantage d'une part de consulter l'ensemble des fournisseurs auxquels le dossier de consultation sera envoyé. »²

4.2.1 Critères de sélection des fournisseurs

Plusieurs études de type empirique et exploratoire sur le problème de la sélection et d'évaluation des fournisseurs sont apparues dans la littérature pour montrer l'importance stratégique de ce problème. Les premiers écrits dans ce domaine sont ceux de Dickson (1966) qui, à partir d'une enquête réalisée auprès de 274 firmes canadiennes et américaines membres du "National Association of Purchasing Managers (NAPM)", a pu identifier 23 critères utilisés par les entreprises dans les années 60 pour sélectionner leurs fournisseurs. L'étude a montré que le choix des fournisseurs est une décision multicritères qui implique souvent la considération simultanée de plusieurs critères tels que le prix, le délai de livraison et la qualité; et qu'il est extrêmement difficile de trouver un fournisseur qui excelle partout. Par exemple, le fournisseur qui offre le prix le plus bas peut ne pas avoir les meilleures performances du point de vue des délais de livraison ou de la qualité du produit.

Dans une revue de littérature ultérieure, célèbre et largement citée dans la littérature sur le problème de la sélection et de l'évaluation des fournisseurs, Weber et al. (1991) ont analysé 74 articles publiés entre 1966 et 1990 qui traitent ce problème et ont montré que les critères évoqués par Dickson sont encore étudiés dans la plupart des articles ; bien que l'importance relative à chacun des critères ait

changé suite au changement du contexte industriel et du concept de JAT.³

Le tableau 2 ci-dessous montre les deux types de classification du degré d'importance des critères relatifs au choix des fournisseurs selon Dickson et Weber:

- Une classification pratique basée sur l'étude empirique réalisée auprès des entreprises de NAPM (Dickson 1966) ;
- Une classification théorique basée sur l'analyse des travaux de

¹ BRUEL, (O): « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* », Dunod, 1998, Paris, p220.

² BLANCHARD (G) : « *La fonction achat en informatique et télécom : matériel et maintenance* », Hermès, Paris, p231.

³ AICHA (Aguzezoul), PIERRE (Ladet) : « *Sélection et évaluation des fournisseurs, Critères et méthodes* », Association française de gestion industrielle, 2006, p 2

Chapitre 02 : la performance achat et les risques fournisseurs

recherche publiées entre 1966 et 1990 (Weber et Al 1991).

Tableau 2: Critères de sélection des fournisseurs et leurs poids selon Dickson et Weber

Critères	Rang selon Dickson	Rang selon Weber
Prix	6	1
Livraison	2	2
Qualité	1	3
Capacité de production	5	4
Localisation géographique	20	5
Capacité technique	7	6
Gestion et organisation	13	7
Réputation et position dans l'industrie	11	8
Situation financière	8	9
Performance Passée	3	9
Services de réparation	15	9
Attitude	16	10
Habilité d'emballage	18	11
Contrôle des opérations	14	11
Formation et support	22	12
Conformité des processus	9	12
Relations sociales	19	12
Système de communication	10	12
Réciprocité de la relation	23	12
Impression	17	12
Désir de faire des affaires	12	13
Volume des achats dans le passé	21	13
Politique de garantie	4	14

Source : Ibid. p3

Chapitre 02 : la performance achat et les risques fournisseurs

Notons que la classification des critères présentés dans le tableau 2 n'est pas générique. L'ordre de l'importance du critère dépend du niveau d'exigence du DO, de son secteur d'activité, de la criticité du produit et du type de relation qu'il projette de créer avec le fournisseur. En effet, plusieurs études et analyses de ce sujet existent dans la littérature.

1.5. La négociation

1.5.1 Définition de négociation

« Selon Marie-Éva de Villers, 1997 : La négociation est un ensemble de démarches entreprises en vue de parvenir à un accord, de conclure une affaire.

Selon Christophe Dupont, 1986 : La négociation peut être définie comme une rencontre entre des acteurs qui veulent régler leurs divergences par un arrangement.

Selon Ds Paul Tessiers, 1997 : La négociation est " un processus d'échanges dans le but de créer, modifier ou terminer une relation.

Selon François Delivré, 1994 : La négociation est un processus de gestion des désaccords en vue d'une satisfaction contractuelle des besoins. La négociation est un processus, c'est-à-dire une démarche qui comporte des étapes. Elle est une gestion des désaccords car les deux parties ne sont pas d'accord au départ sur la façon de satisfaire mutuellement leurs besoins. Elle est enfin une volonté de satisfaction contractuelle puisqu'elle a pour objectif d'établir un accord précisant la nature de l'échange. »¹.

1.5.2 Typologie de négociation

Dès le début des années 1960, Walton et McKersie (1965)² définissent deux concepts opposés pour caractériser la négociation : la négociation distributive (négociation à somme nulle) et la négociation intégrative (gagant-gagnant).

1.5.2.1. La négociation distributive

La négociation distributive s'appuie sur la théorie des jeux (Axelrod, 1980 ; Axelrod & Hamilton, 1981), qui fait prévaloir qu'en situation de non coopération, ce que l'un veut

¹ https://www.researchgate.net/publication/322342880_cours_techiques_de_negociation, consulté le 18/04/2022, 15 :06

² SYLVIE, Op.Cit. 218

Chapitre 02 : la performance achat et les risques fournisseurs

gagner se fait aux dépens de l'autre. Ce type de négociation s'appuie donc sur le rapport de force et la manipulation (Bellenger, 1987). Elle est surtout utilisée lorsqu'il y a asymétrie de pouvoir entre les parties, ce qui est le cas si le client est qualifié de grand compte. Ce type de client centralise ses achats et possède (effectivement ou potentiellement) une part de marché élevée dans son industrie (Stevenson, 1980), ce qui en fait un client quasi incontournable pour le fournisseur. Or, selon la terminologie de Hunt et Nevin (1974), ces clients, grands comptes, possèdent un pouvoir de récompense (possibilité d'allocation d'un chiffre d'affaires élevé et croissant au fournisseur) et un pouvoir de référence (puissance de la marque corporate ou des marques produits, qui sont parfois des marques générant plus d'un milliard de chiffre d'affaires). Ces sources d'un pouvoir non coercitif, que ne possède souvent pas le fournisseur, renforcent le pouvoir de négociation du client, qui va donc l'utiliser pour faire pression principalement sur le prix.

1.5.2.2. La négociation intégrative

En situation de coopération pour la recherche de bénéfices relationnels, cette coopération va entraîner le renouvellement de négociations ainsi que le développement de la confiance (Ross et Lacroix, 1996), la négociation va ainsi devenir intégrative car le client sait que pour obtenir le maximum de bénéfices relationnels de la part de son fournisseur, il faut que ce dernier puisse également s'octroyer une part de la valeur créée. La coopération est associée à la négociation intégrative. Le client grand compte a du pouvoir, mais il ne l'utilise pas ou pas complètement, car il sait qu'il peut obtenir davantage de son fournisseur en maintenant une relation et une négociation relativement équilibrées. Contrairement au dogme en vigueur, il ne s'agit pas d'amener l'issue de la négociation sur un partage « mutuel » (au sens d'équitable) de la valeur (Fisher et Ury, 1981), mais d'un partage « commun », même si le client s'octroie une part plus importante de la valeur.

Néanmoins, il arrive aussi que le fournisseur apporte un avantage compétitif stratégique à son client et se trouve ainsi dans une situation de « pouvoir dominant » à cause du caractère unique ou quasi-unique de son offre. Caniels et Gelderman (2007) mettent en évidence l'asymétrie de pouvoir en faveur du fournisseur lorsque le produit de ce dernier est considéré comme « stratégique » (selon la typologie de Kraljic, 1983), et génère un niveau de satisfaction mutuel pour les deux parties, mais ces chercheurs reconnaissent l'aspect iconoclaste de ce résultat de leur recherche et le qualifie même de « provocant » (p. 227). Au sein de cette configuration, même rare, la négociation intégrative est donc celle qui a la plus

Chapitre 02 : la performance achat et les risques fournisseurs

chance qui d'être utilisée par le client et son fournisseur « stratégique ». En effet, le niveau de satisfaction mutuel est a priori un signal fort que la négociation contractuelle ne sera pas distributive, mais intégrative ; il ne s'agit pas de se « partager » une part du gâteau (Jap, 2001), mais au contraire de travailler ensemble pour « augmenter » ce gâteau.

SECTION 02 : gestion des risques fournisseurs

Dans cette section, nous proposons tout d'abord un ensemble de définitions « du risque » les plus couramment utilisées dans le monde académique, nous clarifierons ensuite le concept de gestion des risques et concepts similaires.

Nous spécialiserons par la suite notre étude sur le risque fournisseur en citant ses types.

Enfin nous évoquerons le traitement des risques et les différentes méthodes pour les gérer.

1. Notion de base

Depuis quelques années, les problématiques liées aux risques et à l'incertitude dans les chaînes logistiques sont devenues un sujet de recherche important et vaste, allant de risque et incertitude à la gestion des risques.

Dans un premier temps, il va s'agir d'examiner comment le risque a été défini dans la littérature et comment cette définition a évolué. En effet, il n'existe pas qu'une unique définition du risque, nous en trouvons une multitude, toutes ayant la même idée en substance mais dont l'interprétation a évolué au fil du temps et des civilisations, chacune complétant la précédente ou apportant des précisions supplémentaires.

1.2 Définition du risque

La première définition du risque que l'on retrouve dans la littérature date du début du XVII^e siècle et a été formulée en réponse au développement de la marine marchande : « Le hasard d'encourir un mal avec l'espérance, si nous en échappons d'obtenir un bien ». ¹

Une autre définition, produite par le Gouvernement du Canada, consiste à dire que « le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est

¹ BERNARD (Ramanantsoa), 2001. Le risque au coeur de la relation entreprises-société, dans *«L'art de la gestion des risques»*, les Échos, 2001, p 287

Chapitre 02 : la performance achat et les risques fournisseurs

l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation ».¹

Selon australien et néo-zélandais, Le risque désigne aussi « l'éventualité que survienne un événement qui aura un influence sur les objectifs. Il est mesuré en termes de conséquences et de probabilité ».²

A la lumière de ces différentes définitions, nous notons que les éléments de base de la notion de risque, c'est-à-dire les notions redondantes que les nous trouvons dans ces définitions qui caractérisent le risque, sont les termes « objectif» ou « prévisions », « probabilité » et « conséquences ». En effet, comme le stipule notamment le document de travail du 1er novembre 2000 traitant de la terminologie de la gestion du risque de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), « le risque combine la probabilité d'un événement et ses conséquences. Dans certains cas, le risque est l'écart de ce qui était prévu ».

Le risque est donc une incertitude liée à toute action ou décision, ou évènement incertain qui empêche l'entreprise de poursuivre ses objectifs.

Le risque peut aussi être présenté dans le schéma de la figure n°7 comme un évènement provoquant une perturbation de l'état du système ayant par la suite un impact négatif ou positif sur sa performance.

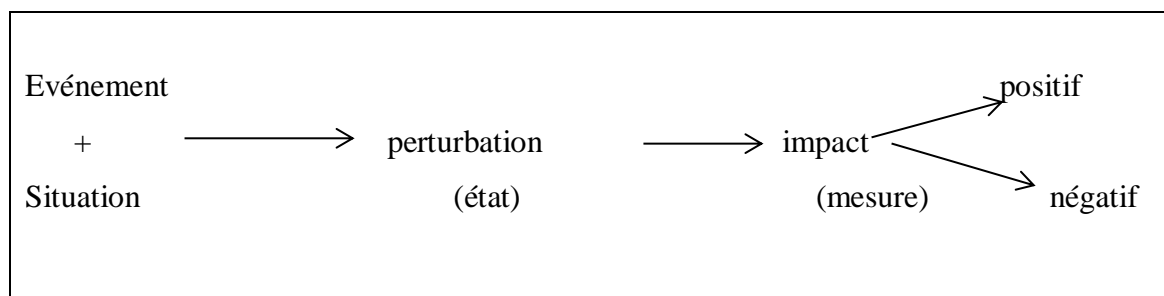


Figure 7 : Vision générale du risque

Source : Source :MARQUES, (G) : « *Management des risques pour l'aide à la gestion de la collaboration au sein d'une chaîne logistique : une approche par simulation* ». Thèse de doctorat. Département : Systèmes Industriels. Institut National Polytechnique de Toulouse. Toulouse, 2010, p156.

1.3. Processus de gestion du risque

La gestion du risque consiste à cerner, comprendre et évaluer les risques, puis à prendre les décisions nécessaires pour mettre en place des contrôles efficaces permettant d'atténuer ces risques. La gestion du risque commence par le recensement des dangers possibles et

¹ Rapport du vérificateur général du Canada, 2001. Wow chrc-ccdp.cal, consulté le 22/04/2022 à 14:37

² <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12254/> , consulté le 22/04/2022, 16 :01

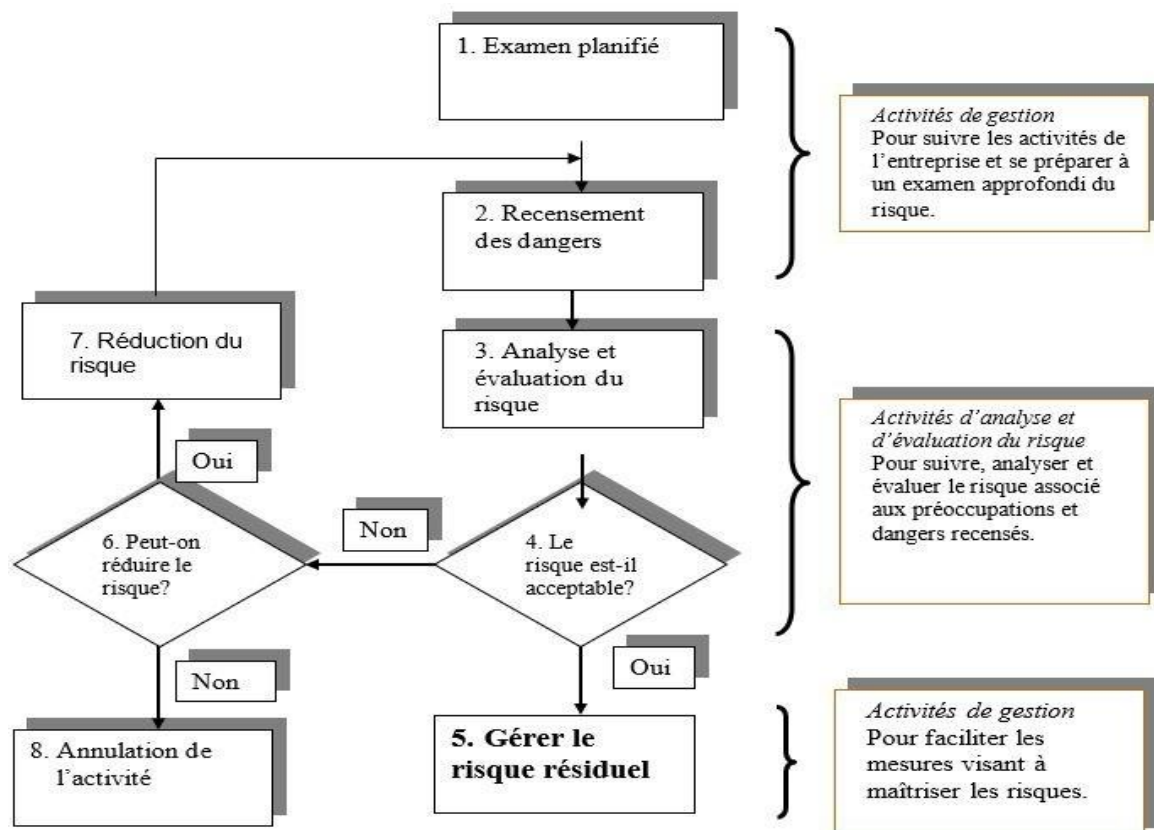
Chapitre 02 : la performance achat et les risques fournisseurs

des risques connexes, une classification de ces risques selon qu'ils sont acceptables ou inacceptables, et la gestion de ces risques.

Grâce à l'analyse du risque, on peut évaluer le risque, ce qui permet ensuite de gérer le risque. Les ingénieurs analysent le risque pour en établir la probabilité et les conséquences, afin de pouvoir évaluer le risque et de déterminer quel est le risque acceptable par rapport aux seuils d'acceptabilité de la société et de l'industrie et, finalement, de pouvoir gérer le risque.

Dans le contexte de la gestion du risque, au moment d'évaluer les risques, les ingénieurs s'appuient sur des normes et des lignes directrices relatives à la gestion du risque. ¹

Figure 8 : processus générique de la gestion de risque



Source: <https://www.asn.fr/l-asn-informe/dossiers-pedagogiques/le-radon-et-les-professionnels/guides-sur-la-gestion-du-risque-du-radon>, consulté le 24/04/2022 à 00:30

¹ <https://www.asn.fr/l-asn-informe/dossiers-pedagogiques/le-radon-et-les-professionnels/guides-sur-la-gestion-du-risque-du-radon>, consulté le 24/04/2022 à 00:25

2. Le risque fournisseur

2.1. Définition du risque fournisseurs

« Le risque fournisseur désigne tout risque relatif au fonctionnement ou à l'organisation d'un fournisseur, susceptible d'impacter l'activité d'une entreprise cliente. Depuis de nombreuses années, la gestion des risques fournisseurs représente un enjeu majeur pour la fonction achat. Aujourd'hui, 71 % des décideurs achats affirment être objectivés en la matière »¹.

Selon la définition de l'Association française de normalisation (AFNOR), le risque fournisseur se définit comme étant «la probabilité, pour un donneur d'ordres, de voir son activité économique se dégrader, voire d'interrompre, à la suite d'un dysfonctionnement dans ses relations avec ses producteurs et prestataires ou d'un comportement non souhaité de la part de l'un d'entre eux.»²

2.2. Typologie du risque fournisseurs

Il existe un vaste corpus de la littérature lié à la classification du risque dans la chaîne logistique. Juttner et al. (2003), par exemple, spécifie trois séries de risques :

1. les risques internes (internal risk) qui découlent de l'organisation,
2. les risques de la chaîne d'approvisionnement (supply-chain risk) qui proviennent de l'organisation externe mais touche la chaîne d'approvisionnement,
3. Les risques externes (external risk) qui sont externes à la chaîne d'approvisionnement et proviennent de l'environnement.

Waters (2007) sépare les risques de la chaîne logistique en :

1. risques internes qui peuvent être mis sous contrôle,
2. risques externe qui ne peuvent pas être contrôlé.

Quant à Kar (2010), il considère les risques systématiques et les risques non systématiques. Toutefois, il n'existe pas de classification spécifique aux risques fournisseur. En effet, le fournisseur peut être soumis à divers types de risques. Ces risques peuvent être un risque local, un risque semi-global, un risque global.

¹http://images.cdaf.fr/cdaf/UtilisateursFichiers/201806/EtudeTendanceAchats2018_Agile%20Buyer.pdf, consulté le 24/04/2022 à 00:58

²<https://www.afnor.org/>, Consulté le 25/04/2022 à 15h

Chapitre 02 : la performance achat et les risques fournisseurs

- Le risque local est le risque associé à un seul fournisseur. Cela inclut les problèmes de qualité, les pannes d'équipement, les grèves, les faillites, les fluctuations de la demande, le partage d'informations dû à l'intégration verticale entre les partenaires, les remises de prix, les remises sur quantité et les fluctuations de capacité. La probabilité que ce risque se produise est élevée, mais les conséquences sont faibles.
- Le risque semi global touche un ensemble de fournisseurs. Il est généralement causé par les catastrophes naturelles. Nous citons à titre d'exemple : les catastrophes naturelles comme les séismes, les incendies, les ouragans, les inondations. L'inondation de 2011 en Thaïlande a causé des dommages graves aux entrepôts des fournisseurs de disques durs. Ces fournisseurs étaient devenus incapables de satisfaire les commandes de leurs propres clients ou d'approvisionner d'autres fabricants de PC. Ceci a abouti au blocage complet de la chaîne logistique globale.
- Le risque global est un risque qui affecte tous les fournisseurs simultanément. Les causes en sont, à titre d'exemple, une crise économique, une attaque terroriste, une grève générale dans le secteur des transports, l'instabilité politique et économique, etc. Bien que la probabilité de survenance de ces événements soit généralement très faible, leurs conséquences sont très élevées.

Remarquons qu'un événement donné aura des répercussions diverses selon les chaînes logistiques impactées. Par exemple un cyclone ou un tremblement de terre dans une région côtière peuvent donner un risque global si tous les fournisseurs d'un article sont situés dans cette région. Il donnera un risque semi-global si quelques fournisseurs seulement sont situés dans cette région.¹

Dans le but de généraliser les types de risques à étudier et le vocabulaire utilisé, cette cartographie des risques « fournisseurs » et « produit » a été retravaillée. Le découpage en deux types de risque (fournisseur et produit) a été retenue, mais certaines catégories de risque ont été regroupées ou renommées. Le tableau suivant présente le modèle retenu pour les analyses de risque.

¹ FAIZA (Hamdi). « *Optimisation et planification de l'approvisionnement en présence du risque de rupture des fournisseurs. Gestion et management* ». Ecole des Mines d'Albi-Carmaux, 2017, p38

Chapitre 02 : la performance achat et les risques fournisseurs

Tableau 3: types et catégories des risques

Type de risque	Catégorie
Les risques liés aux fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">- le pays- hygiène, sécurité et l'environnement- Gouvernance de l'entreprise- Ressources humaines.- Conception et production- Qualité- Financier- Respect des délais de livraison- Maitrise de la chaine de sou traitant- Monopole réglementaire/ de facto
Les risques liés aux produits et services	<ul style="list-style-type: none">- classification de sécurité- Implication de procédés spéciaux- Complexité de la conception- Complexités de la fabrication

Source : AFNOR, Série aérospatiale - Systèmes qualité - Lignes conductrices pour le management du risque concernant la chaîne des fournisseurs, XP PR EN 9134, 2005.

3. Gérer les risques fournisseurs

Les entreprises sont interdépendantes. La maîtrise des risques est un facteur clé du succès pour l'après la pandémie. Les responsables des achats sont fortement impliqués dans la démarche car ils sont en charge de la gestion du risque fournisseur, qui est un risque majeur identifié par l'entreprise. Cependant, peu d'entreprises ont mis en place une véritable politique de gestion des risques fournisseurs. Ils se mordent les doigts.

Chapitre 02 : la performance achat et les risques fournisseurs

Nous décrivons ci-dessous les étapes clés¹ pour mettre en œuvre cette stratégie.

3.1. Identifier les risques fournisseurs

Les risques fournisseurs sont nombreux et évoluent en fonction de l'activité de chaque société. De plus, les risques évoluent en fonction de la nature des achats, selon qu'ils sont de production ou hors production. Il se trouve quatre grandes catégories de risques : les risques opérationnels, les risques stratégiques ou financiers, les risques contractuels et législatifs, les risques de "mauvaise image".

Les risques opérationnels, directement liés aux biens ou aux services proposés par le fournisseur ou le sous-traitant. Nous parlons ici des problèmes liés aux délais, à la qualité, aux capacités du fournisseur. Les risques stratégiques ou financiers. Le fournisseur a-t-il les "épaules assez larges" pour travailler avec notre société ? Ne le mettons-nous pas en situation de dépendance ? Notre collaboration rentre-t-elle dans sa stratégie à long terme ?

Les risques contractuels et législatifs : le fournisseur est-il transparent sur les biens et services qu'il nous propose ?

Les risques de "mauvaise image" sont liés aux aspects éthiques, sociétaux et environnementaux. Un incident survenu chez un fournisseur peut avoir de fortes répercussions sur l'image de l'entreprise "cliente».

3.2. Hiérarchiser les risques

Une fois les risques identifiés, ils doivent être classés par ordre de priorité. Cette catégorisation est généralement effectuée sur la base d'une « fréquence/impact financier du risque » pondérée. Là encore, pour chaque entreprise, cette hiérarchie dépendra de sa culture et de ses activités.

Pour bien partager et communiquer ces risques, il est utile de réaliser une cartographie ou matrice des risques fournisseurs.

3.3. Évaluer et arbitrer

Une fois la cartographie des risques établie, il faut maintenant passer en mode opérationnel et repérer des outils simples et efficaces de gestion des risques fournisseurs pour quantifier le risque. Ces outils sont encore très nombreux et spécifiques à chaque entreprise.

¹ <https://www.decision-achats.fr/tags/risques-fournisseurs/4259/1>, consulté le 28/04/2022 à 11:44.

Chapitre 02 : la performance achat et les risques fournisseurs

Les résultats des recherches menées seront analysés et serviront de base à un éventuel arbitrage. Dans les entreprises où les clients internes (ingénierie, marketing) ont un pouvoir important

Le conseil fournisseur, la recherche du risque fournisseur est une aide à la décision efficace, transparente et factuelle. Dans certains cas, il s'agit aussi d'instaurer des démarches de prévention des risques comme les FMEA (failure modes and effects analysis) très développées dans le secteur automobile.

3.4. Contrôler et alerter

La décision prise, il est essentiel de contractualiser précisément avec le fournisseur et d'indiquer clairement les résultats attendus. Quand les objectifs sont clairement définis, il s'agit de les suivre et de les contrôler. Lorsqu'une dérive est constatée, il faut apporter une réponse à hauteur du risque encouru.

Développement durable et gestion des risques sont étroitement liés. Certains diront même que le management des risques achat est le bras armé des politiques d'achat responsable. En effet, une véritable stratégie d'achat durable nécessite des outils d'évaluation, de contrôle et de prévention des risques fournisseurs.

Comment prévenir tout risque d'image si des audits n'ont pas été menés chez le sous-traitant? Vérifier que ses fournisseurs ne pratiquent pas de travail dissimulé, n'est-ce pas se garantir une prestation pérenne ? Instaurer une stratégie de gestion des risques fournisseurs va donc bien au-delà du contrôle de l'image de l'entreprise, il s'agit essentiellement de vérifier que ses sous-traitants sont bien en phase avec ses objectifs en matière de développement durable.

La gestion des risques fournisseurs est un outil achat puissant et nécessaire. Il serait cependant naïf de penser éliminer tous les risques, le risque n'existant pas. L'objectif est bien de limiter les aléas de l'activité économique et de s'assurer de réaliser le meilleur acte d'achat possible.

4. Méthode de gestion de risques fournisseurs

La gestion des risques comprend quatre étapes comme nous avons vu dans la partie précédente, et Pour les fins de la présente étude nous nous intéressons au traitement des risques.

4.1. Le modèle de gestion du risque stratégique propose par Simons (1999)

Robert L. Simons (1999)¹ propose un ou plusieurs outils de gestion pour chaque source du risque. Comme suit:

4.1.1. Le modèle d'analyse «Input-Output»

Ce modèle a pour vocation d'identifier et de contrôler le risque opérationnel (une des sources du risque stratégique); ce modèle est efficace spécialement quand le manque de technologie peut amener à des inefficacités et des pannes fréquentes. Ce modèle permet de déterminer quels processus clés doivent être standardisés et sévèrement contrôlés pour assurer la sécurité et la qualité.

4.1.2. L'analyse des 5 forces

Ce modèle donne un point de départ pour identifier et contrôler le risque Concurrentiel, autre source du risque stratégique dont traite Simons.

4.1.3. Le diagnostic basé sur le rapport comprenant les éléments exceptionnels (non habituels) ou « exception report»

Il s'agit d'un outil qui se focalise sur certains indicateurs clés (nombre d'erreurs, de plaintes provenant des consommateurs, etc.) et a le rôle d'alerter les managers si les niveaux de risque de franchise ou de réputation sont inacceptables.

4.1.4. La calculatrice d'exposition au risque («The Risk Exposure Calculator»)

Il s'agit d'un instrument de diagnostic permettant d'estimer l'amplitude et le type de pressions subies par les gestionnaires et/ou les employés et qui pourraient mener à une faille substantielle ou à une panne. L'auteur analyse les points de pression qui peuvent amener les risques stratégiques à prendre une ampleur telle qu'ils seraient susceptibles de. Quelques-unes de ces pressions sont dues à la croissance, d'autres sont dues à la culture managériale, et d'autres sont dues à l'information managériale. Collectivement ces forces peuvent surprendre le management, menant à des erreurs opérationnelles, un endommagement des actifs et à des crises de confiance du consommateur.

¹ OLIVIER (Jenn) , outil de gestion de « *risque fournisseur* »_méthodes et modèles pour sélection des fournisseurs, université du Québec à Montréal, Décembre 2008, p 60

4.1.5. La triade dangereuse

Il s'agit d'un outil de «veille stratégique» visant à contrôler le risque de fraude. Le risque que les employés puissent s'engager dans des actes néfastes qui exposent l'entreprise au risque est plus grand si trois conditions existent simultanément : la pression, l'opportunité et une bonne raison. Si seulement deux de ces trois composantes sont présentes, il est improbable qu'il puisse y avoir un risque significatif. Il faut donc éviter que ces trois phénomènes apparaissent simultanément.

4.1.6. Les leviers de contrôle managérial

Pour contrôler les risques internes auxquels font face les compagnies, les managers ont des leviers de contrôle à leur disposition. Il faut se poser les questions suivantes :

Le système de valeurs («Belief System») : Est-ce que les managers seniors ont communiqué les valeurs fondamentales de l'entreprise de façon à ce que les personnes les comprennent et les adoptent ?

Les barrières de sécurité du système («Boundary Systems») : Est-ce que les managers de l'organisation ont clairement identifié les actions et les comportements spécifiques qui sont interdits ?

Les systèmes et mécanismes de contrôle («Diagnostic Control Systems») : Est-ce que le mécanisme de contrôle est adéquat et sert à contrôler les variables critiques de performance ?

L'apprentissage organisationnel contrôlé : Est-ce que les systèmes de contrôle sont interactifs et conçus pour stimuler l'apprentissage ?

4.1.7. L'expérience et le vécu des divers dirigeants

On apprend aussi à évaluer les risques à ses propres dépens c'est-à-dire :

«En subissant soi-même les conséquences » c'est ce qu'on appelle l'expérience et c'est une manière très efficace selon l'auteur. Un autre moyen suggéré par Simons est «Le vicarious Learning», ou «apprentissage par les erreurs des autres» ; ce phénomène apparaît lorsque les managers sont témoins d'un échec ou d'une crise dans d'autres entreprises ; ils réalisent alors que la même chose peut facilement arriver dans leur propre entreprise¹

¹Ibid. p 61

Chapitre 02 : la performance achat et les risques fournisseurs

4.2. Autres méthodes

4.2.1. Rétention par provision

L'entreprise prévoit de financer totalement ou partiellement les conséquences financières d'un risque majeur pour l'entreprise, cette stratégie requiert que les ressources soient disponibles au bon moment et que les conséquences fiscales des paiements soient évaluées, la rétention s'applique à tout type de risques. Lorsque l'entreprise se trouve face à des sinistres non planifiables, il est possible de les financer par des dotations annuelles au budget qui seront inscrites au passif du bilan ; Si la provision est insuffisante, le financement complémentaire sera une charge courante.¹

4.2.2. Boîte à outils

Ce modèle dispose d'instruments de quatre types : - Instruments techniques : par exemple des murs coupe-feu, des sauvegardes informatiques, des stocks de produits finis. - Instruments d'organisation : cela peut être des procédures opératoires, des plans de sauvegarde ou de survie. - Instruments juridiques : par exemple des clauses contractuelles de limitation des responsabilités, de contrats de travail. - Instruments financiers : provisions pour risques, des lignes de crédit, des assurances.²

SECTION 3 : l'impact des risques fournisseurs sur la performance des achats

Dans notre recherche précédents, nous avons discuté et examinée les deux principales variables (les risques fournisseurs et la performance achat), et nous découvrons que ces deux variables ont une corrélation complémentaire.

Dans cette section, nous abordons la relation entre les es risques fournisseurs et la performance achat.

1. la relation entre les risques fournisseurs et la performance achat

Les achats sont un levier fort de création de valeur. De nombreux gisements d'économies sont encore à activer dans les entreprises. L'objectif des Directions Achats n'est plus simplement d'être la fonction achat la plus performante mais de réduire les risques fournisseurs et de rendre l'ensemble de l'entreprise performante à l'achat

Une fonction achat qui comprend clairement tous les risques auxquelles elle est exposée

¹ COURREGES (P): «*Gestion des risques*», *méthode d'optimisation globale*», Ed n°2, p46.

² QUIBEL (J): «*Gestion des risques de l'entreprise* », Bibliothèque centrale 19/10/2008, p6.

Chapitre 02 : la performance achat et les risques fournisseurs

peut les jauger et les classer par ordre de priorité et prendre les mesures appropriées pour réduire les pertes, d'où la nécessité d'une bonne gestion des risques fournisseurs permettant ainsi de maintenir la vitalité et pérennité de la fonction achats et préserver ainsi sa capacité à poursuivre sa mission.

Par ailleurs, une meilleure gestion de la relation fournisseurs permet aux entreprises de décupler leurs forces en termes d'innovation, de génération de nouvelles opportunités et de mise en place de nouveaux modèles économiques (notamment par un meilleur partage des risques).

La gestion du risque fournisseurs est essentielle pour la performance et la réussite de l'entreprise. L'enjeu est tout aussi important que le suivi et la maîtrise des coûts, l'impact financier d'une défaillance fournisseurs peut être dramatique et avoir des conséquences sur la réputation de l'entreprise. ¹

2. Le rôle de la fonction achats dans la gestion des risques

Toutes les transactions économiques mêlent l'intérieur (l'entreprise) et l'extérieur (environnement), dans toutes les dimensions variées qui touchent aux aspects sociaux, économiques, politiques et environnement. La fonction Achat ayant un rôle d'interface entre les partenaires externes et les services de l'entreprise, voit son métier se complexifier et se voit impliquée de façon plus importante dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Sa responsabilité vis-à-vis de l'exposition au risque s'est parallèlement intensifiée. Parce qu'il est de la responsabilité des exécutifs de l'achat de pouvoir démontrer en permanence que les dispositifs opérationnels en place (gouvernance, processus, procédures et tableaux de bord) sont efficaces et que les opérations sont maîtrisées à tous les niveaux de la chaîne de valeur, que les aléas potentiels sont contenus et sous contrôle et que les états financiers (reporting) reflètent une certaine réalité économique.

La performance achat ne peut être uniquement définie par la seule différence entre résultats escomptés et résultats obtenus. Il faut prendre en compte, comme variable de pondération, de tout ce qui a été mis en œuvre pour atteindre le résultat. Que ce soit les données inflationnistes sur les matières ou les services, mais aussi les informations macro-économiques sur l'évolution des taux de change ou des PIB. Sans oublier les données climatiques ou

¹ <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Tribune-Gestion-risque-performance-achat>, consulté le 19/05/2022 à 13 :31

Chapitre 02 : la performance achat et les risques fournisseurs

géopolitiques qui impacteront assurément la chaîne de la valeur à un moment ou à un autre.

la performance achats revêt des aspects multiples qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule approche financière. Il paraît légitime de s'interroger sur la pertinence d'une méthodologie particulière qui impliquerait de détecter les dysfonctionnements et les risques, de les analyser, d'en déterminer leur importance et leur impact sur la performance à venir et de les garder sous contrôle à l'aide d'indicateurs et de tableaux de bord. Ceci afin d'être en capacité de fournir à l'entreprise une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs qualitatifs et quantitatifs.¹

Conclusion

A la base de cette revue de littérature, nous nous proposons d'identifier d'une façon exhaustive, les critères de sélection des fournisseurs et de dresser une liste de ces critères.

Nous avons observé que le traitement des risques peut permettre non seulement d'améliorer la performance économique mais aussi d'être une source de productivité et d'efficacité de l'entreprise par le biais de la fonction achat.

Enfin, nous avons conclu qu'il existe une relation entre les risques fournisseur et la performance achat.

¹ https://www.strategie-achats.com/fonction_achats_et_gestion_des_risques.html/, consulté le 20/05/2022, à 15 :57

Chapitre 03 :
Analyse de la performance achat au sien
de l'ERENAV

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

Introduction

Dans ce chapitre pratique, nous allons dévoiler nos résultats d'enquête, et répondre à notre problématique principale qui à travers laquelle, nous cherchons à connaître la contribution de la gestion des fournisseurs dans l'amélioration, de la performance achats de l'entreprise.

Notre chapitre est subdivisé en trois parties. La première est consacrée à la présentation de l'entreprise d'accueil. Dans la deuxième section nous allons s'intéresser à étudier la fonction achats ; sa mission, sa politique, ainsi que ses objectifs et la gestion des risques fournisseurs. Notre dernière section est consacrée au cadre méthodologique de notre enquête, ainsi qu'à la présentation de l'étude d'analyse des résultats obtenus.

SECTION 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette première section nous allons présenter l'entreprise accueillante ERENAV, nous présentant sa mission, son activité, ainsi que ses objectifs et son organisation.

1. Présentation de l'entreprise

ERENAV est l'entreprise Algérienne de réparation navale, au capital social de 1.550 MDA. Elle fait partie du portefeuille du Groupe Algérien de Transport Maritime « G.A.T.MA » sous la tutelle du Ministère des Travaux Publics et des Transports, reconnue pour sa réactivité, ses compétences, la qualité de ses travaux, le respect de ses engagements.

L'ERENAV a pour mission d'assurer un rôle de soutien technique aux différents armateurs nationaux et de fournir des prestations aux armateurs étrangers touchant les port algériens à travers trois (03) unités le long de la côte Algérienne Alger, Bejaia et Oran .

- URNAL : Unité de Réparation Navale d'Alger.
- URNAB : Unité de Réparation Navale de Bejaia.
- URNO : Unité de Réparation Navale d'Oran.

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

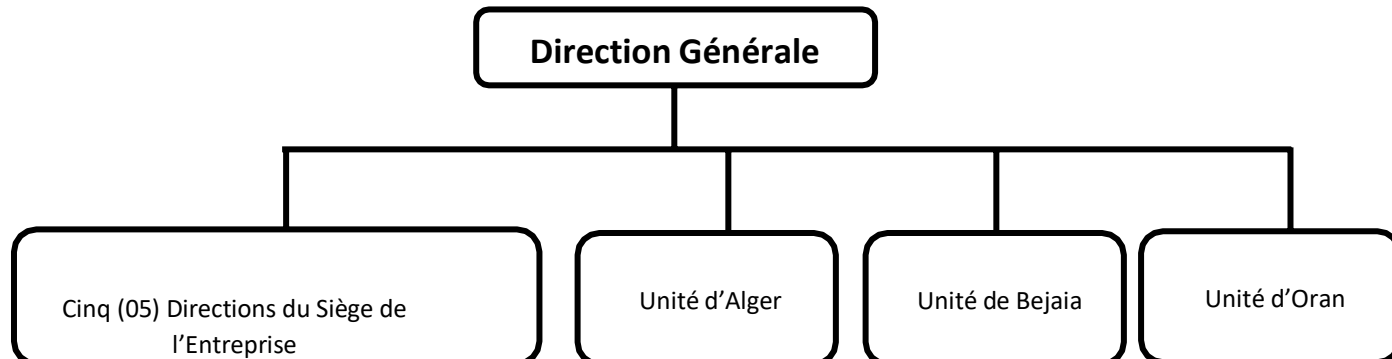
Situé à proximité des routes maritimes méditerranéennes, l'ERENAV dont le siège est situé au quai d'Auray Port d'Alger a une expérience acquise depuis 30 ans, dispose d'un savoir-faire reconnu et d'importantes infrastructures.

ERENAV leader de la réparation navale en Algérie, capitalise un savoir-faire avéré acquis depuis de très longues années. Au cours de ses exercices, elle s'est perfectionnée aux techniques de pointe de la maintenance navale et industrielle. L'entreprise emploie près de 1025 collaborateurs entre ses différents chantiers centre est et ouest.

ERENAV Chantier de Réparation Navale, propose des prestations globales de maintenance à tous les types de navires de moyen tonnage : dragues, navires de recherche, vraquiers, navires à passagers, cargos, porte-conteneurs, remorqueurs, barges, pétroliers, bâtiments des forces navales.

2. L'organigramme de la Direction Générale :

Figure 9 : L'organigramme de la Direction Générale



Source : document interne de l'entreprise

L'ERENAV, dont le siège social est à Alger, opère à travers ses trois unités implantées à Alger, à Bejaia Et à Oran .elle dispose de deux cales sèches à Alger, d'un dock flottant de 15000 tonnes à Bejaïa, d'une Cale de halage à Oran et d'ateliers dans ses trois site.

URNAL : Unité de Réparation d'Alger

- Superficie de l'unité : 23400 m² dont 9000 m² couverts, infrastructures existantes :
- Une cale sèche de 137 m x 18m
- Une cale sèche de 76 m x 12 m
- Un quai de réparation : 216 m
- Atelier de réparation de turbocompresseurs.
- Valeur brute des équipements au 31.12.2006: 708 millions de Dinars.

URNAB : Unité de réparation de Bejaïa

- Superficie de l'unité : 12 000 m² dont 2500 m² couverts, infrastructures existantes
- Dock flottant de 15 000 tonnes (190 x 32 m),
- Etat de fonctionnement : bon
- Propriété : ERENAV
- Valeur brute des équipements: 1 346 millions de Dinars.

URNO : Unité de réparation d'Oran

- Superficie de l'unité : 5 000 m² dont 2 500 m² couverts, infrastructures existantes :
- 1 cale de halage de 800 tonnes
- 2 cales de halage de 200 tonnes chacune
- 1 quai de réparation de 120 m
- Valeur brute des équipements : 109 millions de Dinars.

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

3. Historique de l'ERENAV :

L'ERENAV a été créé en 1987, suite à la fusion de l'unité de maintenance de la SNTM (Société Nationale de Transport Maritime) et la CNAN (Compagnie Nationale Algérienne de Navigation), et depuis 1991 elle est passée à l'autonomie. Le chantier naval été opérationnel de 1962 à 1979, divers privés se succédant et la première vocation est divisée vers des secteurs plus rentable, à la fin de 1975 à Alger et à Bejaia des ateliers terrain de l'Afrique du nord chargés de réparations et de constructions navales ont été installés. En mai 1986, un arrêté interministériel (ministère de transport, ministère de l'intérieur, et le ministère des finances) intègrent l'ERENAV à la société nationale de transport maritime SNTM/CNAN.

L'ERENAV est une entreprise publique économique (EPE), société par action (SPA) au capital de 50 000 000 DA, appartenant au portefeuille de la société des participations de l'état des transports maritimes (GESTRAMAR). Les travaux de réparation réalisés par l'ERENAV ne couvrent que 15% à 20% du marché de la réparation navale en Algérie qui est estimé à 50 millions de dollar par an.

L'ERENAV, dont le siège social est à Alger, opère à travers ces trois unités implantées à Alger, Bejaia et Oran, elle dispose de deux cales sèches à Alger, d'un dock flottant de 15000 tonnes à Bejaia, d'une cale halage à Oran, et d'ateliers dans ces trois sites.

SECTION 02 : La politique achat et la gestion des risques fournisseurs au sien de l'entreprise ERENAV

Dans cette partie nous allons s'intéresser à connaitre la fonction achats, sa mission et ses objectifs, et la gestion des risques fournisseurs.

1.La politique achat : mission et objectifs

La politique achats a pour but d'acquérir, au meilleur coût, les biens et services nécessaires à l'activité du l'entreprise et à la satisfaction des clients. Cette politique est commune à tous les clusters. Elle est portée par une organisation qui vise à favoriser

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

l'exploitation des synergies, à mutualiser les projets d'achats, à améliorer l'efficacité du processus achats, à déployer des outils et des pratiques identiques

La politique achat s'articule autour de deux grands axes :

- Garantir la disponibilité et la conformité des produits et services.
- Garantir les livraisons avec un Taux de service à 100 %.

1.1 Ses missions

Ces orientations stratégiques sont transformées en actions diffusées au sein des équipes et des membres de l'organisation des achats, selon le périmètre et les missions qui leur sont confiées

- Recueillir les besoins.
- piloter la politique achat et s'assurer de son respect.
- Négocier, animer la performance.
- D'éclanche les consultations.
- Mener le sourcing et le choix de fournisseurs.
- Protéger l'entreprise (gestion des ruptures d'approvisionnement, litiges

Les missions pour le service marché).

Concernant les missions de commission des marchés, nous citons :

- La coordination, avec les différentes structures, dans le cadre de l'élaboration des cahiers des charges des consultations et des appels d'offres.
- La présentation, à la Commission des Marchés, pour examen et visas : des projets de cahiers des charges des appels d'offres et des grés à gré après consultation
- La remise des cahiers des charges aux soumissionnaires et la réception des offres.
- La tenue des registres de retrait des cahiers des charges et de dépôt des offres ;
- La conservation et l'archivage des documents relatifs aux affaires traitées par
- les différentes commissions, des dossiers d'appel d'offres, copies de contrats,
- d'avenants et de cahiers des charges.

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

Le cœur du métier consiste en premier lieu à satisfaire les besoins des clients internes, en obtenant la meilleure performance des fournisseurs (Qualité / Coût / Délais / Services) et en optimisant les coûts complets. Incidents ...).

1.2. Ses Objectifs

Pour l'ERENAV, une politique d'achats se doit de répondre à plusieurs objectifs opérationnels et organisationnels :

- Le premier objectif cette politique achats consiste à atteindre la meilleure solution possible aux meilleures qualités/ prix dans les meilleurs délais.
- Améliorer la relation fournisseurs
- Garantir, en corollaire, la liberté d'accès à la commande, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des actes accomplis.
- Assurer une traçabilité de tous les actes accomplis et, partant, de délimiter les responsabilités,
- Sécuriser et responsabiliser les acteurs à travers une meilleure définition des tâches,
- Mettre en place des mécanismes du contrôle interne, de passation et de gestion des contrats,
- Réaliser des prestations dans les meilleures conditions d'efficacité, d'efficience et d'économie.
- Unifier le cadre conceptuel et procédural de passation des contrats et le rendre
- opposable à tous les acteurs,
- Constituer un cadre référentiel aux actes de passation des contrats adaptés aux besoins et aux spécificités de l'EPE ERENAV Spa.

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

1.2.1 Plan d'action des objectifs

Un plan d'action est un document interne aux entreprises. Il définit une stratégie à appliquer pour arriver à un résultat voulu.¹

Les deux principaux objectifs pour l'ERENAV sont La qualité au meilleur prix, la relation fournisseur, et pour atteint ces objectifs l'entreprise doit appliquer certaines actions suivantes :

Tableau 4 : plan d'action des objectifs

Objectifs	Action ERENAV
La qualité au meilleur prix	<ul style="list-style-type: none">• Maintenir le taux de couverture des achats• Mutualiser tant que possible les achats.• Rechercher des coopérations.• Globaliser le marché• Augmenter le nombre d'accords-cadres et contrats à bons decommandes, et les partager (pour en améliorer la visibilité)
Améliorer La relation fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">• Développer les Mesures de performance associées aux segments d'achats les plus importants• Garantir le paiement des fournisseurs dans les délais• Mettre en place un outil de gestion des fournisseurs• Evaluer la satisfaction de la prestation• Maintenir les revues annuelles avec les fournisseurs stratégiques• Mettre en place un système de référencement par segment d'achats• Initier la mise au point d'un portail fournisseurs

Source : élaboré par nous-même, à partir des documents internes de l'entreprise, Département management de qualité.

¹ <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198785-plan-d-action-definition-traduction/>, consulté le 23/05/22, 15 :56

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

L'ambition de l'EPE ERENAV Spa devenir un leader de la méditerranée, le service d'achats représente près de 60% du chiffre d'affaires, l'ERENAV doit se doter d'une organisation Achats robuste pour faire face aux défis qui lui sont fixés : sécuriser les dépenses en conservant une satisfaction client optimum dans le respect des principes de la RSE. Pour atteindre cette ambition, ERENAV met en œuvre une politique achats commune visant à globaliser, mutualiser et harmoniser :

- ses orientations stratégiques,
- son organisation
- et ses objectifs.

Le but est de rendre plus lisible et plus fluide les pratiques et mode de fonctionnement des Achats pour gagner en transparence et en performance afin de permettre à chaque acteur de se positionner de façon optimale dans la chaîne de valeur achats : qu'il soit acheteur ou prestataire.

2. Champ d'application de la politique Achats:

Cette politique s'applique à l'ERENAV, Elle couvre l'ensemble de ses dépenses et ses besoins selon quatre grands domaines d'achats que sont :

- les services.
- les achats généraux (fournitures et moyens généraux, prestations intellectuelles, systèmes d'information, énergie)
- les travaux.
- les équipements portuaires.

Pour piloter cette dimension, la politique est :

- portée par un Directeur des Achats.
- animée au niveau central par la Direction des Achats et au niveau des unités par des responsables achats nommés par l'entité concernée.

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

Pour sécuriser les dépenses engagées, la signature de tous contrats doit préalablement être approuvée par l'acheteur, le contrôleur de gestion responsable du budget et le juriste en application des règles déterminées au sein de chaque entité.

3. Une politique achat bâti sur 3 orientations stratégiques

La politique achat se décline autour de trois orientations stratégiques :

3.1. La qualité au meilleur prix et dans les meilleurs délais

Acheter les produits et services les plus qualitatifs du marché au meilleur prix ,et dans les meilleurs délais signifie ,la contribution à l'amélioration de la rentabilité, de la performance et de la satisfaction de l'entreprise. Le travail fin de recueil des besoins permet de mieux anticiper, globaliser, standardiser pour définir au plus près les produits et services attendus.

Ensuite, la connaissance du marché et de ses acteurs, ainsi que les différentes formes de contrats proposés permettent d'optimiser les coûts, la qualité et les délais pour répondre au mieux aux exigences des clients dans les meilleures conditions. Pour finir, les négociations menées sur l'ensemble des consultations permettent l'achat au juste prix et au juste besoin dans les délais conformes aux attentes des prescripteurs.

3.2. La gestion des risques fournisseurs

ERENAV considère les fournisseurs comme des acteurs clés de sa performance, cela explique la nature de sa relation avec ces derniers caractérisée par la confiance et le respect. L'attention portée à la relation fournisseurs se traduit à la fois par le choix réalisé au terme des consultations, mais également dans le suivi de leurs prestations à travers notamment l'évaluation de leur performance. L'entreprise maintient ainsi un panel varié, mais judicieusement dimensionné, de fournisseurs partageant ses valeurs basées sur la sécurité et l'environnement, capables d'intervenir à tout moment en maîtrisant l'ensemble des contraintes tout en apportant innovation et partage de savoir-faire.

Enfin, le dialogue avec les fournisseurs à travers des rencontres régulières ou encore des acheteurs dédiés par segments d'achats ou entité contribue à maintenir et partager des exigences et des valeurs communes, mais aussi des relations de qualité équilibrée.

3.3. Les achats Responsables

Dans la continuité de la relation avec les fournisseurs, parties prenantes directes de l'entreprise, les accompagner dans une dynamique de progrès et d'amélioration continue sur la RSE permet au l'ERENAV de conforter son positionnement de donneur d'ordre responsable et de Co-construire avec eux les produits et services adaptés à ses exigences qualité.

De même, la volonté d'atteindre le plus haut niveau de performance en terme de RSE se traduit à travers des actions concrètes. Parmi elles :

- Promouvoir l'éthique dans les pratiques et sécuriser les processus achats et approvisionnements.
- Limiter l'impact environnemental des produits et services tout au long de leur cycle de vie.
- Poursuivre l'implication de la Direction des Achats.
- Favoriser les achats solidaires.

Pour finir, signataire de la charte Relations fournisseurs responsables et détenteur du label correspondant, la Direction des Achats souhaite consolider sa démarche sur le périmètre ERENAV et l'étendre progressivement à l'entreprise.

4. Procédure achats et passation des marchés :

Opérations Achats : Dont le montant estimé se situe entre les seuils suivants :

1.000.000,00 DA/TTC < Travaux & fourniture ≤ 24 000 000,00 DA/TTC.

700.000,00 DA/TTC < Etudes & services ≤ 12 000 000,00 DA/TTC.

4.1. Commission des Marchés de l'Entreprise (C.M.E)

Organe institué par décision du Président Directeur Général de l'EPE ERENAV Spa en vue de :

-Se prononcer sur la conformité des procédures de passation appliquée au marché dans le cadre des prestations supérieures à :

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

-Vingt-quatre millions de dinars TTC (24 000 000,00 DA / TTC) pour les travaux et fournitures.

-Douze millions de dinars TTC (12 000 000,00 DA / TTC), pour les services et les études.

-D'examiner les projets de marchés, d'avenants et des cahiers des charges des appels d'offres ainsi que les recours précontractuels introduits par les soumissionnaires.

4.1.1. Comité des Achats de la Direction Générale

Organe institué, au niveau de la Direction Générale par décision du PDG de L'EPE ERENAV Spa en vue de réceptionner les plis, ouvrir et évaluer les offres, choisir l'attributaire dans le cadre des prestations travaux/fournitures et services/études lancées sur le marché local et à l'international.

4.1.2. Comité des Achats Unité

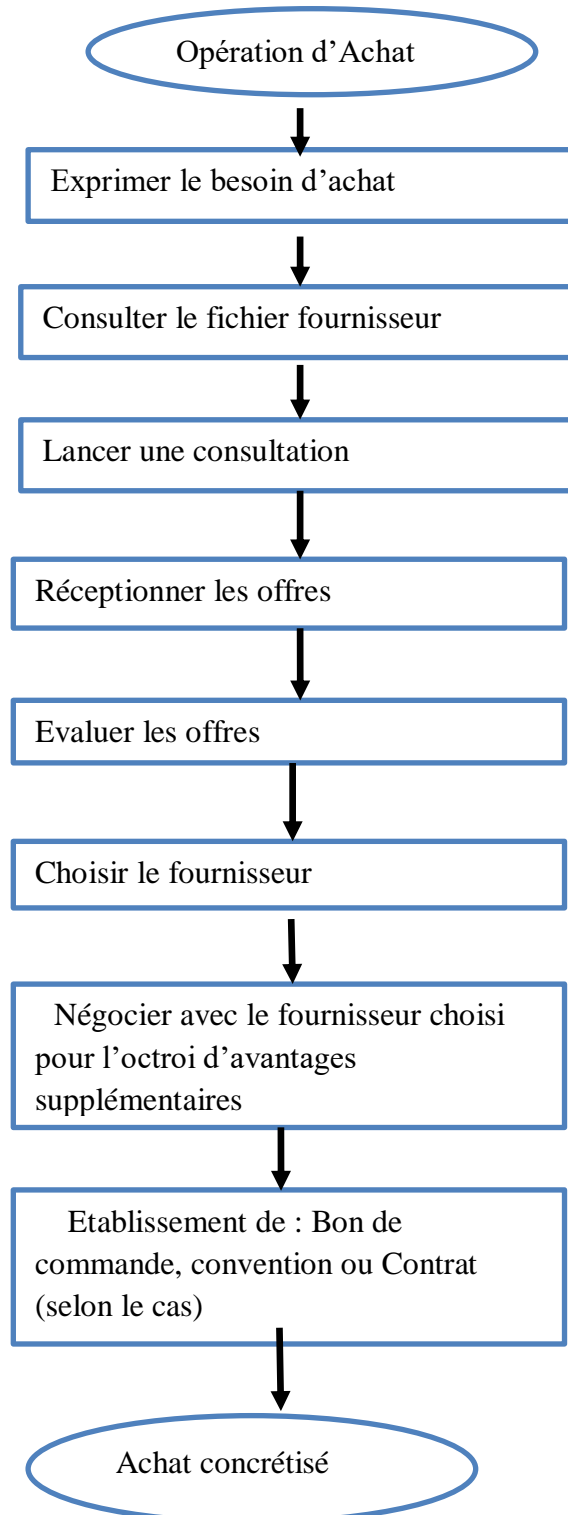
Organe institué, au niveau de l'unité par décision du Directeur d'unité, en vue de réceptionner les plis, ouvrir et évaluer les offres, choisir l'attributaire dans le cadre des prestations travaux/fournitures et services/études lancées sur le marché local. - Travaux et fournitures : inférieures ou égales à vingt-quatre millions de dinars TTC (24 000 000,00 DA / TTC) et supérieures à un million de dinars TTC (1 000 000,00 DA/TTC), - Services et les études : inférieures ou égales à Douze millions de dinars TTC (12 000 000,00 DA / TTC) et supérieures à sept cent mille dinars TTC (700 000,00 DA/TTC).

4.1.3. Achat simplifié

Les commandes dont les montants cumulés, par nature de prestations, travaux, fournitures, études ou services, durant le même exercice budgétaire, sont inférieurs un million de dinars (1.000.000 DA) pour les travaux ou les fournitures et sept cent mille dinars (700.000 DA) pour les études ou les services, ne font pas, obligatoirement, l'objet d'une consultation.

4.2. Logigramme de procédure achat :

Figure 10: logigramme de procédure achats de l'entreprise.



Source : document interne de l'entreprise.

5. Analyse les risques achats

5.1. Analyse SWOT

Pour effectuer l'analyse de risques achats, nous avons opté pour l'analyse SWOT car elle permet de déterminer les facteurs externes dont on pourrait tirer parti pour améliorer la performance achat.

L'acronyme SWOT désigne 4 mots en anglais : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats dont l'équivalent en français est : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.

L'analyse SWOT est fondée sur la perception des parties prenantes. Elle est donc par nature subjective et qualitative

Tableau 5 : l'analyse SWOT des risques achats.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- Personale qualifié- Moyen de transport- Moyen bureautique et informatique- Management des relations avec les personnes intéressées- Maitrise procédure d'achat et passation des marchés	<ul style="list-style-type: none">- Absence de logiciel achat- Non disponibilité d'une enveloppe financière pour certain période pour garder la crédibilité- Procédure d'achat et passation des marchés handicapante- Le non contrôle des chats (importation) au niveau de siège- Manque de communication entre la direction achat et la direction commerciale
Menaces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none">- Manque de prestataires locaux dans le domaine maritime- Prestataire en position de monopole- Manque de réactivité de certain prestataire- Influence le COVIDE-19 sur les	<ul style="list-style-type: none">- Existence de représentant des certains marque au niveau national

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

commandes (délais de livraison, cout de fret) - Marchandises tardives pour certain fournisseurs	
--	--

Source : élaboré par nous-même, à partir des documents internes de l'entreprise

5.2 Plan d'action des risques achats :

Le plan d'action SWOT est une matrice qui identifie les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces pouvant être exploitées et utilisées entre elles.

Le tableau ci-dessous retrace les risques et les actions de risques achats, L'analyse SWOT devrait conduire des actions et des décisions. Ils ne devraient pas être un exercice académique ou de discussion.

Nous utilisons un plan d'action SWOT pour identifier les actions que l'analyse SWOT entraînera, Nous utilisons les points forts pour gagner des opportunités et réduire les menaces, et les opportunités pour créer de nouvelles forces et renforcer les faiblesses.

Tableau 6 : plan d'actions des risques achats

Risque	Action
<u>Forces:</u>	
Personale qualifié	Maintenir les ressources humaines pour donner une valeur ajoutée sur l'activité (formation, augmentation salaires...etc.)
Moyen bureautique et informatique	Assurer la meilleur utilisation et maintenance du matériel
Maitrise procédure d'achat et passation des marchés	Assurer la bonne continuité l'application de la procédure achat et passation de marché
<u>Faiblesses :</u>	

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

Procédure d'achat et passation des marchés handicapante	Mette en place des réunions pour constater les points obstacles sur le bon déroulement de travail
Le non contrôle des chats (importation) au niveau de siège	Réceptionner la marchandise au niveau de siège pour éviter toute réclamation sur les marchandises
Manque de communication entre la direction achat et la direction commerciale	Maitre en place des réunions hebdomadaires
<u>Menaces:</u>	
Manque de prestataires locaux dans le domaine maritime	Prospecter de nouveaux prestataires et contribuer à la certification des principaux prestataires
Prestataire en position de monopole	Mettre en place des conventions avec les prestataires en situation de monopole
Manque de réactivité de certain prestataire	Evaluer et réévaluer les prestataires et sensibiliser les prestataires l'impact des délais de livraison sur la réalisation des projets
Influence le COVIDE-19 sur les commandes (délais de livraison, cout de fret)	Sensibiliser le client l'effet du COVID-19 sur le prix final unitaire (cout de fret à augmenter) et sur les délais de livraison
Marchandises tardives pour certain fournisseurs	Sensibiliser les prestataires étrangers ou locaux L'impact des délais tardifs de livraison sur la réalisation des projets
<u>Opportunités :</u>	
Existence de représentant des certains marque au niveau national	Mettre en place des conventions avec les représentants des prestataires qualifiés

Source : élaboré par nous-même, à partir des documents internes

6. Le marché fournisseur

Le marché fournisseur de l'entreprise ERENAV est composé de fournisseurs principaux et secondaires, dans ce qui suit nous allons présenter leurs différents types.

6.1. Typologie et forme des marchés

Les marchés de l'EPE ERENAV Spa, soumis à la présente procédure, revêtent la forme d'un contrat, exception faite pour certaines prestations.

La typologie des marchés, par objet, se présente comme suit :

6.1.1. Le marché des travaux :

Le marché des travaux a pour objet, la construction, la rénovation, l'entretien, la réhabilitation, la restauration, le confortement ou la démolition d'un ouvrage, des navires ou autre, ou d'une partie d'ouvrage y compris les équipements associés nécessaires à leur exploitation.

Dans le cas ou des prestations de services sont prévues au marché, et que son objet principal porteur la réalisation, de travaux le marché est de travaux.

Si des travaux de pose et d'installation des fournitures sont intégrés au marché et leurs montants sont inférieurs à la valeur de celles-ci, le marché est de fournitures.

6.1.2. Le marché de fournitures

Le marché de fournitures porte sur l'acquisition, de produits , la location ou la location-vête avec ou sans option d'achat de matériels, de biens d'équipements ou d'installations complètes de production neufs, ou d'occasion, dont la durée de fonctionnement est garantie ou renouvelée sous garantie, ou l'acquisition de produits destinés à satisfaire des besoins liés à l'activité de l'Entreprise. Dans le cas ou la location est accompagnée avec une prestation de service, le marché est de service. Si le marché a pour objet des services et des fournitures et que la valeur des fournitures dépasse celle des services, le marché est de fournitures.

6.1.3. Le marché d'études

Les études peuvent être à caractère économique, financier, sociologique, juridique, études préparatoires à l'acte de construire études d'avant projets, études géotechniques, études de maturation et de contrôle technique, de maîtrise d'œuvre, etc... dans le cadre de la réalisation d'un ouvrage, navires ou autres.

L'assistance technique à maîtrise d'ouvrage, dans le cadre de la passation, la direction de l'exécution du marché des travaux, l'ordonnancement, la coordination et le pilotage du chantier et la réception des travaux, est un marché d'études.

6.1.4. Le marché des services

Le marché des services porte sur des prestations mobilières, matérielles et intellectuelles autres que celles décrites au titre des catégories de marchés mentionnées ci-dessus.

La typologie des marchés, par nature, se présente comme suit :

6.1.5. Le Marché à commandes

Le marché à commandes porte sur des travaux, acquisition de fournitures ou de services ou réalisation d'études de type courant et à caractère répétitif.

Il est établi pour une durée d'une année renouvelable sans que la durée totale ne puisse excéder cinq (5) années et doit comporter l'indication en quantité et/ou en valeur des limites minimales et maximales des travaux, fournitures et/ou services, objets du marché

Ces valeurs minimales et maximales devront toujours être citées à titre facultatif.

Le marché à commandes détermine soit le prix, soit le mécanisme ou les modalités de fixation du prix applicable aux livraisons successives ainsi que les modalités pratiques d'application des révisions de prix en cas de variations économiques entraînant la rupture substantielle de l'équilibre du contrat.

Lorsque des conditions économiques et/ou financières l'exigent, les Marchés à Commandes peuvent être attribués à plusieurs Soumissionnaires. Dans ce cas, les

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

modalités de mise en œuvre de cette disposition doivent être prévues au Cahier des Charges du Dossier d'Appel d'Offres.

Sauf dispositions contractuelles contraires, les limites minimales du marché à commandes engagent le service contractant à l'égard du cocontractant, les maximales engagent le cocontractant à l'égard de l'EPE ERENAV Spa.

L'exécution du marché intervient par simple notification des commandes partielles (ordre de service - bons de commandes) qui fixent les modalités de livraison des commandes successives, notamment en termes de quantités, de délai de livraison etc...., et ce, en fonction des besoins exprimés par la structure contractante.

6.2. Le choix de fournisseurs

Le choix de fournisseur au sien de l'ERENAV doit se fonder en règle générale sur le meilleur rapport qualité/ délais / prix, et pour certaines prestations de type courant, à l'appréciation de la structure contractante, sur l'offre la moins disant.

Le comité des achats entamera avec le Fournisseur le mieux classé une négociation visant à obtenir des avantages complémentaires lorsque la situation le justifie (prix, délais, garanties), sanctionné par un rapport justifiant le choix du candidat retenu ainsi que les résultats des négociations éventuelles établi par le comité des achats.

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

6.3. Les principaux fournisseurs chez l'ERENAV

Le tableau suivant présente les principaux fournisseurs de l'entreprise, leurs nombre est de dix-huit fournisseurs, chacun d'eux propose des produits importants et différents.

Tableau 7 : les principaux fournisseurs d'ERENAV

Fournisseur	Type de produit
NAFTAL	carburant et lubrifiant
DWF TECHNOLOGIE	Electricité
SARL PIMA	Les tôles
SAHRAWI MARINE	Les tenus de travail et équipement de protection
SARL NGM	Les pièces de moteur
SARL CORNER HYDROC	Produits gazière
ETS SMAIE	Les joins, les réluments
EURL METAL DK	Les tôles
KF METAL	Les accessoires
SARL AURES GAZE	Gaze industriel et médical
ENICAB	Câbles électrique
SARL PROTECMO	Produits chimiques
ETS AKLI MOULLOUD	outillage
SARL CORNER HYDRO	Quincaillerie et droguerie
ABRAS	Abrasif
SARL AZEM ACIER	Sidérurgique
EURL H.O.C.S	Soudage
FLOREX EQUIPEMENT	Equipement

Source : document interne de l'entreprise, département d'approvisionnement.

6.4. Analyse du marché fournisseurs, selon les cinq forces de Michel Porter

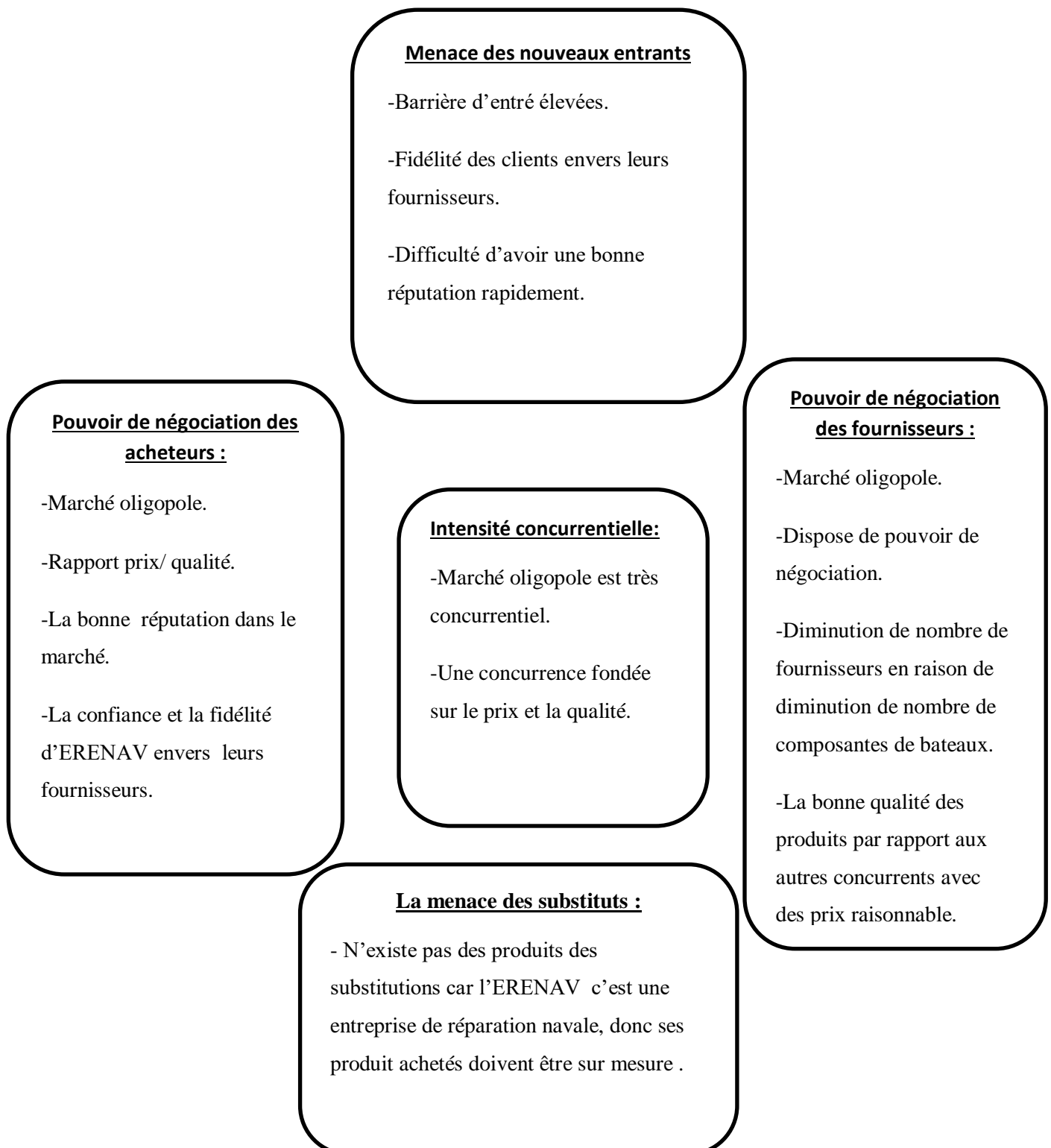
Cette étape consiste à analyser le marché fournisseurs par le modèle des cinq forces de Michel Porter, nous avons appliqué ce modèle par rapport aux principaux fournisseurs de l'entreprise qui permet :

- D'analyser leurs concurrences et leurs propres positionnements sur le marché,
- D'évaluer les forces en présence,
- Faire les bons choix en termes de stratégie.

L'analyse repose sur les 5 axes suivants : l'intensité de la concurrence, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des nouveaux entrants et la menace des produits de substitution.

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

Figure 11 : Analyse de marché fournisseur selon les cinq forces de M. Porter



Source : élaboré par nous-mêmes, à partir des documents internes.

SECTION 03 : Méthodologie de recherche

La démarche suivie pour l'effectuation de la collecte de l'information et de son analyse s'est basée sur une méthode de recherche qualitative.

1. Présentation de la démarche méthodologique de la recherche

La méthodologie de l'enquête et de collecte de données utilisée afin de répondre à notre problématique et tester le bien fondé de nos hypothèses, est l'approche qualitative. Nous avons fait appel au guide d'entretien semi directif, comme outil de collecte de données.

1.1. Définition de la méthode qualitative

C'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes, elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène, elle traite des données difficilement quantifiables, mais ne rejette cependant ni les chiffres ni les statistiques en ne leur accordant tout simplement pas la première place.¹ Cette méthode a pour but de cerner des phénomènes, tester des hypothèses et contribuer à trouver les solutions nécessaires. En effet, en raison de la nature du sujet de recherche, l'objectif n'est pas de quantifier des données et de les analyser statistiquement. L'étude qualitative permet de comprendre les opinions et les interprétations des responsables achats de l'entreprise l'EPE ERENAV Spa sur la performance achats et les risques liées aux achats

Une étude quantitative, dans ce cas, n'aurait pas permis de vérifier les hypothèses de recherche, contrairement à l'étude qualitative qui permet de mieux comprendre la réalité des concepts, mobilisés dans la recherche théorique, sur le terrain.

1.2. Outil de recueil et analyse de l'information

Le guide d'entretien est l'outil d'analyse le plus adapté à notre sujet. Nous avons effectué notre enquête au sein de l'entreprise d'accueil, avec les responsables de la fonction achats, qui ont répondu à nos questions.

¹KAKAI, (K) : Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire, Université de Franche-Comté, Février 2008, p1

SECTION 04 : Présentation et analyse de l'entretien

Dans cette section nous allons discuter nos résultats obtenus, de synthétiser et par la suite suggérer des propositions afin de bien gérer les risques fournisseurs et améliorer la performance achats de l'entreprise.

1. Présentation de l'entretien

Un véritable support facilitant l'échange et le déroulement de l'entretien. Il comprend les thèmes sur lesquels se basent les questions et qui facilitent davantage l'analyse qui impose les différentes questions.

1.1. Elaboration du guide d'entretien

Le guide d'entretien (voir annexe 02) qui a été élaboré, inspiré de la recherche théorique effectué précédemment, contient 2 axes :

Axe 01 : la gestion des risques fournisseurs

Axe 02 : la performance achat

L'entretien a été effectué le 22 mai 2022 au sein du service approvisionnement de l'EPE ERENAV Spa d'une durée de 2 heures avec la collaboration des responsables achats, Après avoir effectué et transcrit le contenu de l'entretien, la quantité et la richesse des informations obtenues étaient très importante, et qui constituent la base de notre analyse.

2. Analyse de l'entretien

Après avoir collecté toutes les informations nécessaires au sein de la fonction achats, nous avons passé à une autre étape à savoir l'analyse des données .cette partie est très importante, car les résultats obtenus reflètent la fiabilité des informations collectés préalablement.

1. Le fournisseur performant : Quelles sont ses caractéristiques ?

La performance achats dépend étroitement des fournisseurs. Théoriquement un fournisseur performant est celui qui aide l'entreprise à atteindre ses objectifs avec efficience et efficacité. Les interviewés de l'ERENAV s'accordent à dire que la performance achats est liée à la qualité des services et produits offerts par les fournisseurs. Selon leur déclaration, le fournisseur performant doit avoir certains critères principalement, la disponibilité des produits en genre et en quantités. La qualité de la marchandise est un autre critère évoqué par les questionnés, selon leur explication la qualité est un critère très important, car la qualité de produit final dépendra principalement de la qualité de la matière première, et le fournisseur est dans l'obligation de respecter cette exigence.

Le délai est aussi un critère qui ne manque guère d'importance dans le choix de fournisseur, il a une influence directe sur le processus de production. D'après les enquêtés la production ne démarrera pas dans les délais prévu, si le fournisseur ne respectera pas les dattes de livraison de la marchandise, ceci impactera négativement le projet de l'entreprise d'une manière globale. Le prix reste un critère indiscutable selon les explications des enquêtés, il est important et négociable lorsque le marché fournisseur est concurrentiel.

D'autres critères cités par les interviewés, ils mentionnent le mode de paiement, l'emplacement de fournisseur, un fournisseur local est favorisé d'un autre qui se trouve à l'étranger. Pour ce dernier critère les interviewés expliquent que le fournisseur local ou national est facile à contrôler, contrairement à un fournisseur qui se trouve à l'étranger, ou il est vraiment difficile de vérifier la qualité de ses produits continuellement. et enfin un dernier critère de performance fournisseur évoqué par les enquêtés il s'agit de l'ampleur de son capitale et son volume aux moyens humains, matériels et financiers.

La relation d'ERENAV avec ses fournisseurs diffère selon la nature de produit. Pour les produits stratégiques tels que : la peinture, les résines, les équipements de sécurité. L'entreprise considère ces fournisseurs comme stratégiques, et la relation ressemble à un partenariat, afin de garantir une stabilité d'approvisionnement, et éviter les ruptures de stock.

Les principaux fournisseurs de l'ERENAV, sont :

- NAP

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

- FLOREX
- PROSAF SARL
- NAFTAL

Afin de maintenir les fournisseurs performants, l'entreprise est dans l'obligation de garder de bonnes relations avec ces derniers, en respectant toujours les délais de paiements, en exprimant d'une manière claire et détaillée les besoins de l'entreprise, en respectant toutes les clauses décrites dans le contrat.

Comme l'objectif de l'ERENAV est d'avoir une avance concurrentielle basée sur l'innovation, elle implique ses fournisseurs stratégiques dans le projet de l'entreprise, ils sont ses partenaires de développement. La relation entre eux est de type gagnant –gagnant. Le développement d'une relation basée principalement sur la confiance.

Chez l'ERENAV, la performance d'un fournisseur est évaluée par trois personnes issues de différentes entités. Le service demandeur fait part de sa satisfaction. Pour des relations constructives, il est important de remonter des informations. Ils sont d'ailleurs très preneurs. De son côté, l'acheteur vérifie que le cahier des charges a bien été respecté, notamment en termes de coûts et de délais. Enfin, le comptable s'assure que le processus de facturation est conforme.

2. Les critères de sélection de fournisseur chez l'ERENAV

Les critères de sélection de fournisseur, diffèrent d'une entreprise à une autre, ceci est dû à la nature de l'activité, à la taille de l'entreprise, aux objectifs,.....ect .Au sein de l'**ERENAV** la sélection des fournisseurs est lié à plusieurs raisons. Les déclarations des responsables achats par rapport à cette question étaient différentes est au même temps complémentaires. Ils s'accordent tous à dire que certains critères de base restent indiscutables tels que : le prix, la qualité et le délai.

Néanmoins et avec l'évolution des besoins des clients, et le contexte économique difficile qui caractérise les marchés, d'autres critères de sélection de fournisseurs sont apparus principalement, des critères de sécurité financière, de pérennité et d'adaptabilité se sont ajoutés.

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

Pour certains responsables, la sélection des fournisseurs est basée sur le type de produit. Ceci veut dire que pour chaque produit demandé, un fournisseur .ils cites certains exemples d'achats L'achat des tenues de travail, dans ce cas le critère de choix de fournisseur est le prix car ces tenues sont renouvelables chaque semestre ou bien chaque année. Dans ce cas le service achat sélectionne le fournisseur le moins disant et il privilégie la qualité, par contre dont l'achat des pièces de moteur la qualité est très importante, donc le service achat sélectionne les fournisseurs par critère de qualité.

Un autre avis d'un autre responsable achats, qui pour le lui les critères de sélections de fournisseurs sont déterminés à travers les besoins des clients. Selon le même questionné, certains clients exigent certains produits, et l'entreprise est dans l'obligation de de satisfaire les besoins de ses clients, en faisant appel aux fournisseurs offrant ce type de produit et de marque.

Après la recherche des fournisseurs offrant le produit recherché, une première sélection est effectuée et des compléments d'informations sont ensuite, demandés aux fournisseurs sélectionnés. Ces informations complémentaires permettent finalement de comparer ces fournisseurs et de choisir au mieux parmi eux.

De nombreux outils sont développés pour soutenir la recherche et la sélection des fournisseurs. Citons notamment :

- l'e-sourcing.
- le Punch-out, méthode qui consiste à se connecter directement sur le catalogue en ligne du fournisseur.
- Les demandes électroniques de devis, de propositions et d'informations.

3. La gestion des risques fournisseurs au sien de l'ERENAV

Dans toute entreprise la gestion des risques fournisseurs reste une tache très importante. Car le fournisseur quel que soit sa réputation, peut à n'importe quelle moment se désengager de certaines responsabilité, pour des raisons financières ou autres. Ces risques ont des conséquences catastrophiques sur la performance achats, et la performance globale de l'entreprise, sur son image de marque et sur la fidélité de ses clients.

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

Bien que les interviewés au sien de l'ERENAV s'accordent tous à dire que les risques fournisseurs ont des répercussions néfastes sur la performance achats, et celle de l'entreprise d'une manière globale. Ils déclarent que leur département ne possède pas un système de gestion de risques fournisseurs, ou une politique pour bien gérer leurs risques. Ceci ne veut pas dire en aucun cas que la gestion des risques fournisseurs n'est pas importante. Mais les responsables font appel à des techniques utilisées avant et après le processus achats, afin d'éviter ces risques. Ils rajoutent que l'entreprise traite avec des anciens fournisseurs dont leurs compétences sont reconnues préalablement.

L'entreprise et afin de gérer les risques de ses fournisseurs, utilise une panoplie de méthodes, nous citons :

1. Identifier le risque.
2. Trouver la source de risque par méthode de 5 pourquoi : c'est-à-dire se pose la question pourquoi 5 fois (« il n'est pas nécessaire de se poser systématiquement 5 fois la question pourquoi. Parfois on peut remonter à la source d'un problème en se posant moins de fois la question, parfois c'est en se la posant plus de fois. Le plus important c'est de se la poser suffisamment de fois », le premier responsable de service achat) pour trouver ce qui cause le risque et pouvoir les régler.
3. Proposer des solutions : une fois que la source du risque est définit, il doit réfléchir à une ou plusieurs solution.

Les risques fournisseurs ont un impact négatif sur les achats de l'entreprise, ils sont nombreux vue que l'entreprise a plus de 30 ans dans le marché, l'ERENAV rencontre plusieurs risque tout au long son cycle de vie et parmi ils :

- Les risques liés à la disponibilité
- Le délai de validité de l'offre
- Le non-respect de délais de livraison
- La mauvaise qualité des produits
- Les produits non conformes

Les enquêtés mentionnent quelques exemples de risques fournisseurs, ils citent une situation ou la fonction achats a rencontré un problème de la non disponibilité des produits. C'était en 2020, ou, l'ERENAV a commandé un modèle de faïence, le

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

problème qui se posait est que la quantité achetée était insuffisante, donc il fallait faire une autre commande pour compléter l'achat initiale. Le modèle n'existait plus chez le fournisseur, et l'entreprise était dans l'obligation d'acheter toute la commande avec un autre modèle, en éliminant le premier achat. Un autre risque fournisseur cité par les interviewés, lié au délai de validité de l'offre. L'ERENAV a commandé quelque produit chez NAFTA, l'entreprise a reçu la facture préforma avec un prix de 226683,00 da, figure 12

Figure 12: la facture pro-forma reçue par NAFTA

ERENAV		Lieu de l'opération: MAGAS , LUBRIFIANTS			
Code Client		Date de l'opération: 25/04/2022			
		Code de règlement		Comptant = 1 En compte = 2 2	
		Code de monnaie A			
		Code du Régime Droit Plein Droit Réduit			
		Douanier Sous Douane			
DESIGNATION	CODE Produit	U M	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
CHELIA TD 15W40	30129	310	3	57900,00	173 700,00
TAXE P. LUB	459901			6660,00	19 980,00
TVA SUR PRODUIT 19 %	5474			0,19	33 003,00
TOTAL.....					226 683,00
Montant en Lettre					
Deux Cent Vingt Six Mille Six Cent Quatre Vingt Trois Dinars et 00 Centimes					
RESERVATION : Références des Bons de Livraisons					

Source : document interne de l'entreprise, département d'approvisionnement

Après la commande, l'entreprise a réceptionné les produits commandés avec un bon de livraison et une facture avec un prix déférent 282018,00 da, figure 13

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

Figure 13 : la facture pro-forma reçue par NAFTAL

FACTURE INVOICE 3306/2022 - 21/04/22 1.1.4

DIVISION AVIATION MARINE CNS A 0532255
AEROPORT HOUARI BOUMEDIENE
00016 16016 61 934 / 63 BP 70 - Dar El Beida - Alger
A - PINS MARITIMES ALGER TEL: (213) 21 50 72 74 - Fax: (213) 21 50 80 61
R.C. : 99 B 9 991

ERENAV ALGER
ALGER PORT
6013993021
01B0018004
Client: Q01 8 18

Centre d'opération
Date de l'opération: 26/04/2022
Code de Règlement: Comptant # 1 2 A. terme
En compte # 2 A
Code de Monnaie: 1

Droit Plein # 1
Droit Réduit # 2
Sous Douane # 3

DESIGNATION	CODE PRODUIT	UME	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
HELIA TD 15 W 40	30120	310	3,00	73 400,00	220 200,00
EMENT P/ C/PIE TAXE LUB	459901		0,00	6 660,00	19 980,00
A SUR AUTRES PROD.& PREST.	5474		0,00	19,00	41 838,00
TOTAL					282 018,00

Montant en lettres: DEUX CENT QUATRE-VINGT-DEUX MILLE DIX-HUIT DINARS ZERO CENTIMES

BON/CDE N°0309;
Bon de Livraison: C0122875;

Presses Facturation: 2 Copie compte Client 3 Copie Centre Emetteur 4 Copie Douane 5 Copie Commandant de Bord

Source : document interne de l'entreprise, département d'approvisionnement

Cette déférence est due à cause de la fin de validité de l'offre, car l'entreprise ne prend pas en compte le délai de validité de l'offre, ça considère comme un risque pour l'entreprise.

4. La fonction achat : Quelle valeur ajoutée pour l'entreprise ?

Le rôle de la fonction achats à évoluer dans l'entreprise, elle est passée d'une fonction administrative, ou son rôle se limitait à l'approvisionnement des achats, à une fonction stratégique, qui participe à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Au sein de l'ERENAV La fonction achat est chargée d'assurer la qualité de tout ce qui est consommé par l'entreprise, et d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise à travers l'optimisation des achats. Selon les enquêtes la création de la valeur n'est possible qu'à travers la mise en place d'un politique achat, qui vise principalement à choisir et

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

sélectionner des fournisseurs qui sont à la fois performants, dans le sens où ces derniers aident l'entreprise, à atteindre ses objectifs fixés, en respectant leur engagement (respect de délai, le prix, la qualité de produit,...etc.). Et aussi des fournisseurs innovateurs, qui apportent quotidiennement des changements à leur produits, et proposent des produits nouveaux et différents des autres.

Avec ce genre de fournisseur, l'entreprise gagnera la confiance de ses clients, et atteindra son principal objectif à savoir la satisfaction et la fidélisation de ses partenaires.

La valeur ajoutée dans les achats, et d'après les explications des questionnés n'est possible, qu'avec une réduction des coûts d'achats, cette action aura des répercussions sur toutes les fonctions de l'entreprise, principalement la fonction production et la fonction commerciale.

Pour la première (fonction production), la réduction des coûts d'achats mène à une réduction des coûts de production, et par conséquent le prix de revient du produit fini sera nettement avantageux par rapport à celui des concurrents. Cette situation est bénéfique pour l'entreprise, car le prix de vente est réduit par rapport aux concurrents, et la marge commerciale est importante. En conséquence l'augmentation des taux de ventes et l'amélioration du chiffre d'affaire de l'entreprise. Bien que la relation entre la fonction achats et la fonction commerciale est indirecte, mais il est clair que la performance commerciale dépend principalement de la performance achats.

Les interviewés insistent sur un point important dans la politique achats, il s'agit des objectifs. Selon ces derniers plusieurs facteurs influencent sur la fixation des objectifs, ils citent principalement les objectifs globaux fixés au niveau de la stratégie d'entreprise. La fonction achats ne fait que traduire les objectifs globaux en objectifs quantitatifs et réalisables. D'autres facteurs influençant la fixation des objectifs achats, il s'agit du budget consacré aux achats, et leur financement. Généralement lorsque le budget est limité, le choix du fournisseur est basé principalement sur le prix de son produit. Les interviewés mentionnent d'autres facteurs influençant la fixation des objectifs achats, ils parlent de la nature des clients. Ces derniers expriment des besoins différents, certains exigent la qualité, d'autres sont attirés par le prix.

5. Les déterminants et l'amélioration de la performance achat d'après l'ERANAV

Pour l'ERENAV les déterminants de la performance achat sont tous les facteurs qui influencent sur la procédure d'achat, et l'amélioration de la performance c'est l'un des éléments essentiel pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Les déterminants de la performance cités par les questionnés sont :

- Répondre et mieux comprendre les besoins des clients et satisfaire leurs attentes au niveau d'exigence,
- Mettre une bonne relation avec les fournisseurs car sa peut s'avérer un avantage compétitif sur le long terme,
- Délais de satisfaction des commandes.

Et pour améliorer la performance achat, les interviewés proposent :

- Mieux organiser la fonction achat,
- Renforcer les moyens humains, matériel,
- Octroyer une enveloppe financière conséquente au volume des achats,
- Maitriser les expressions de besoin (bien gérer les besoin),
- Bien étudier le marché fournisseurs,
- Mieux évalué les fournisseurs.

2.3. Synthèse générale du guide d'entretien

Après avoir effectué le guide d'entretien, l'avoir exposé aux interlocuteurs et formulé les réponses accordées d'une manière globale ci-dessus, nous rapportons les constats suivants :

- Le service achat de l'ERENAV est assuré par 4 personnes (deux sont des responsables achats).
- La direction commerciale stimule l'activité du service achat
- La performance achat est liée à la qualité des services et produits offerts par les fournisseurs.
- Les principaux critères pour sélectionner les fournisseurs chez l'ERENAV sont: la qualité, délais de livraison, mode de paiement et les exigences des clients.
- Le prix est un critère n'est pas important dans les majorités des achats sauf dans le cas de limitation de budget.

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

- Le retard de livraison est un point très délicat qui a une influence externe au service achat.
- Le partenariat avec les fournisseurs est valable pour certains produits tels que les produits stratégiques.
- La performance fournisseur est évalué par trois entités (le service demandeur, le service achat et service de management de qualité).
- L'ERENAV ne possède aucun système de gestion des risques fournisseurs.
- Les risques fournisseurs au sien de l'ERENAV est géré par trois méthode : identification des risques, trouver la source de risque et proposer des solutions.
- L'utilisation des techniques avant et après le processus d'achat pour éviter les risques fournisseurs.
- L'ERENAV ne rencontre pas nombreux risques fournisseurs car elle a plus de 30 dans le marché et elle connaît bien son marché fournisseurs.
- Les risques fournisseurs au sien de l'ERENAV qu'ont vraiment un impact négatif sur la performance achat sont : la non-conformité des produits, la qualité et le délai.
- La gestion des risques fournisseurs a un rôle important dans la diminution des couts et l'amélioration la performance achat.
- La performance globale de l'entreprise commence tout d'abord par la performance achat.

2.4. Recommandation

- ✓ Développement des projets de réduction des coûts d'approvisionnement.
- ✓ Mettre en place la matrice de maturité achats.
- ✓ Identifier et évaluer les risques en vue d'élaborer un plan visant à minimiser et à maîtriser ces risques et leurs conséquences.
- ✓ mieux organiser les achats locales et à l'international.
- ✓ Promouvoir la fonction Achats au sein de l'ERENAV,
- ✓ Faire le lien entre stratégie de l'ERENAV et stratégie achats dans un contexte de performance globale.
- ✓ Mettre en place un barème permettant d'estimer le degré de criticité du risque fournisseur pour minimiser réduire au maximum les pertes.

Chapitre 03 : Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV

- ✓ Mettre en place un système de gestion des risques fournisseurs.
- ✓ Motiver l'équipe Achats,
- ✓ Formation des acteurs de la chaine logistique sur les bonnes pratiques d'achats.
- ✓ Formation sur « la gestion des risques » et « la gestion du temps ».

Conclusion

Au terme de ce dernier chapitre, nous nous rendons à l'évidence que notre étude nous a permis de mieux cerner la notion de gestion des risque fournisseurs et la performance des achats, de d'apprécier la notion de minimisation de ces risques fournisseurs.

Nous avons présenté une enquête qualitative par un guide d'entretien avec les responsables des achats et afin de mieux étudier l'impact de la gestion des risques fournisseurs sur la performance des achats, et nous avons effectué les principaux point après l'analyse de l'entretien.

D'après cette étude, nous avons relevé les difficultés de la gestion des risques fournisseurs, nous a permis de constater que la maîtrise des risques fournisseurs influence de façon conséquente sur la performance des achats. Cette performance dépend de la performance des fournisseurs et de l'accompagnement des fournisseurs de notre organisme d'accueil.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans toute entreprise la gestion des risques fournisseurs est devenue l'une des principales missions de la fonction achats, elle représente une priorité même pour les dirigeants, car les risques fournisseurs influencent d'une manière négative la rentabilité de l'entreprise.

La présente recherche a pour objectif d'étudier et d'appréhender la contribution de la gestion des risques fournisseurs dans l'amélioration de la performance achats de l'entreprise, et d'apporter un apport à une meilleure compréhension de la relation existante entre ces deux variables.

Sur le plan théorique, notre recherche nous a permis de comprendre et de développer des notions de base sur la gestion des risques fournisseurs, son importance pour l'amélioration des achats. Nous avons faits des recherches sur le concept de la performance achats, ses déterminants, et son rôle dans l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

Notre partie pratique, est réalisée au niveau de l'entreprise, l'EPE ERENAV Spa ,une entreprise qui a son poids sur le marché algérien. Afin de répondre à notre problématique qui à travers laquelle nous cherchons à connaître « *Dans quelle mesure la gestion de risque fournisseur contribue-t-elle à l'amélioration de la performance achats de l'entreprise ?* », et vérifier nos hypothèses, nous avons effectué une enquête au niveau du département des achats. Nous avons fait appel au guide d'entretien comme outil de collecte de données, et nous avons effectué des entretiens semi directif avec les responsables achats.

Les résultats obtenus dévoilent que la gestion des risques fournisseurs est une préoccupation majeure des responsables achats d'ERENAV. Les risques fournisseurs impactent d'une manière directe le processus de production et celui de commercialisation.

La performance achats est liée principalement à la gestion des risques fournisseurs, plus ces risques sont réduits, plus la performance achats s'améliore.

Bien que les risques fournisseurs soient multiples, le délai de livraison, et la qualité de produits restent les déterminants principaux de la performance achats.

Conclusion générale

La politique de gestion des risques n'est certes pas totalement formalisée au sein de l'ERENAV, mais elle est implicitement présente à travers ses procédures, cela fait partie de la culture d'entreprise.

Notre étude sur le terrain nous a permis de constater que la gestion des risques fournisseurs influence de façon conséquente sur la satisfaction des clients internes, et la performance des achats en générale. De ce fait la mise place d'un système de gestion peut réduire les risques inhérents au cycle d'achat.

De ce qui précède nous confirmons notre première hypothèse qui suppose que : **H1** la réduction des risques fournisseurs, améliore la performance achats de l'entreprise. En effet les résultats de notre enquête ont révélé que tous les responsables questionnés s'accordent à dire que la performance achats s'améliore, en diminuant les risques fournisseurs.

Nous confirmons notre deuxième hypothèse qui suppose que : **H2** le non-respect de délai de livraison est le principal risque qu'a une influence négative sur la performance achats. Bien que les interviewés considèrent que les risques fournisseurs ne se limitent pas au délai de livraison, mais ils sont tous d'accord sur l'idée ce risque a une influence direct sur la fonction de production.

Et dernièrement, Nous confirmons notre troisième hypothèse qui suppose que : **H3** la qualité des produits est le déterminant principal de la performance achat, selon les enquêtés la performance achat est chargé d'assurer la qualité des produits qui est consommé par l'entreprise.

Par ailleurs, et comme tout travail de recherche notre étude comporte des limites. Nous avons jugé donc nécessaire de parler des limites et les difficultés rencontrés durant notre travail.

- La contrainte de temps, est parmi les difficultés qui ont limité notre travail.
- Les entretiens avec les responsables achats. Souvent occupés.
- Le manque de la documentation interne.
- L'analyse des réponses, et la difficulté de l'interprétation.

Enfin nous souhaitons que d'autres recherches viennent enrichir la nôtre et toucher à ce sujet d'une manière plus approfondie.

Bibliographie

Ouvrages :

- ❖ (Bouquin, 2004) Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 2004
- ❖ Baret : « *L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?* », 2ème journée de recherche du CEROS, 2006
- ❖ Benvoisin, F « *évaluation de la performance des blocs opératoire* » thèse de doctorat en automatique et génie informatique l'université de valenciennes le 20.01.2011
- ❖ BERNARD (Ramanantsoa), 2001. Le risque au coeur de la relation entreprises-société, dans « *L'art de la gestion des risques* », les Échos, 2001
- ❖ BLANCHARD (G): « *La fonction achat en informatique et télécom : matériel et maintenance* », Hermès, Paris
- ❖ BOURGUIGNON (A) : « *Performance et contrôle de gestion* », economica, 2000
- ❖ BRUEL, (O): « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* », Dunod, 1998, Paris
- ❖ COURREGES (P): « *Gestion des risques* », méthode d'optimisation globale», Ed n°2.
- ❖ DORIATH (B) et GOUJET (C) « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* »,
- ❖ DUNODO, paris, 2005, BOURGUIGNON (A) : « *Performance et contrôle de gestion* », económico, 2000
- ❖ Dumas, (J) : « *tableau de bord de gestion indicateur de performance en gestion hospitalière* » IPMT
- ❖ DUNOD, 2019 11 rue Paul Bert 92247 Malakoff Jean Claude Ta rondeau « *l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement* » édition organisation, paris 1979
- ❖ ERIC (S) et autres, « *performance et création de valeur de la fonction achats* », Maxima, paris, 2011
- ❖ Groupe de travail : achat public-France urbaine, Guide pratique « *le sourcing et la relation entre l'acheteur public et les fournisseurs* », mai 2019
- ❖ Jean Claude Ta rondeau « *l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement* » édition organisation », paris 1979
- ❖ Kalika : « *structure d'entreprises : réalité déterminants, performance* », Economica, 1988, Kaplan et Norton, 1992, 1993 « *The balanced scorecard-measures that drive performance* », Harvard ; Morin et al. 1994

- ❖ Kalika : « *La performance globale de l'entreprise* », 1998 BERNARD (F), SALVIAC (E) : « *fonction achats, contrôle interne et gestion des risques* », MAXIMA, Paris, 2015 BALLAND(S), BOCQUILLON(JF), MARIAGE(M) et TESTENOIRE(JP) : « *Economie droit* », Edition DUNOP, 2011
- ❖ LAURENT. (L) « *Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants* », édition Dunod, Paris, 1995
- ❖ Lebas et Euske : « *Oui, il faut définir la performance* », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, 1995
- ❖ LORINO (P) : « *méthodes et pratique de la performance le guide du pilotage* », édition d'organisation, paris, 1997
- ❖ MARCHAL (A) : « *Marketing Achat* », Edition Ellipses, 2007
- ❖ Morin et al : « *l'efficacité de l'organisation* », Théories ?, représentation et mesures. 1994
- ❖ Notat (F) « *Une question centrale* », Acteurs de l'Économie, dossier spécial performance, octobre 2007,
- ❖ Philippe (Clouet) « *LES ACHATS, un outil de management* », les éditions d'organisation, 1989, Paris.
- ❖ SYLVIE (Lacoste) : « *Management & Avenir* », edition 2011/4 (n° 44)

Webographie :

- ❖ http://images.cdaf.fr/cdaf/UtilisateursFichiers/201806/EtudeTendanceAchats2018_Agile%20Buyer.pdf
- ❖ <Http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise>
- ❖ <http://www.aouichaouimoez.unlog.fr>
- ❖ [http://www.decision-achats.fr/Definitions-Glossaire/Performance-desachats239163.htm#yxIPiloFDPV39em5.97,](http://www.decision-achats.fr/Definitions-Glossaire/Performance-desachats239163.htm#yxIPiloFDPV39em5.97)
- ❖ <http://www.marche.public.fr>
- ❖ <Http://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/mesurer-l-efficacite-des-processus-0596/>
- ❖ <http://references.lesoin.be>
- ❖ <https://www.asn.fr/l-asn-informe/dossiers-pedagogiques/le-radon-et-les-professionnels/guides-sur-la-gestion-du-risque-du-radon://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12254/>

- ❖ <https://fr.ivalua.com/press-releases/gerez-et-pilotez-la-performance-fournisseurs-de-la-simple-optimisation-des-couts-vers-une-veritable-relation-de-partenaire/>
- ❖ <https://www.afnor.org/>
- ❖ <https://www.excellence-achat.com/indicateurs-achat-utilite-definition-efficience-efficacite/>
- ❖ <https://www.manager.one/fr/journal/politique-achats-en-entreprise-la-mettre-en-place/>
- ❖ <https://www.journaldunet.com/management/commercial/1504961-comment-transformer-un-fournisseur-en-partenaire>
- ❖ <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198785-plan-d-action-definition-traduction/>,
- ❖ <https://www.petite-entreprise.net/P-2647-85-G1-definition-sourcing.html>
https://www.researchgate.net/publication/322342880_cours_techiques_de_negociation
- ❖ https://www.strategie-achats.com/fonction_achats_et_gestion_des_risques.html/
- ❖ <https://www.techni-contact.com/blog/39/forces-et-strategies-de-porter-comment-analyser-vos-marches-fournisseurs-pour-optimiser-vos-achats-video.html/>
- ❖ Wow chrc-ccdp.cal
- ❖ www.buymadeeasy.com
- ❖ www.numilog.com/package/extraits_pdf/e270842.pdf.

Travaux universitaire :

- ❖ AICHA (Aguazzoul), PIERRE (Ladet) : « *Sélection et évaluation des fournisseurs, Critères et méthodes* », Association française de gestion industrielle, 2006
- ❖ AIT AYOUB (Anissa) : « *l'Évaluation de la performance de la fonction achat dans les établissements publics hospitaliers en Algérie* ».université mouloud mammeri de tizi ouzou *collaboration au sein d'une chaîne logistique : une approche par simulation* ». Thèse de doctorat. Département : Systèmes Industriels. Institut National Polytechnique de
- ❖ ÉVA (Gaidon.) Management de la Performance Fournisseur : « *comment le Management de la Performance Fournisseur peut-il rendre compte des nouveaux enjeux de la fonction Achats afin d'être vecteur de croissance* », Gestion et management. 2020
- ❖ FAIZA (Hamdi). « *Optimisation et planification de l'approvisionnement en présence*

du risque de rupture des fournisseurs. Gestion et management ». Ecole des Mines d'Albi-Carmaux, 2017,

- ❖ Fall (A) : « *évaluation de la performance financière d'une entreprise* » thèse de doctorat en comptabilité et gestion financière a CESAG avril 2014
- ❖ HOUNKPOUNOU (C) : « *évaluation de la performance du service achat du centre hospitalier ABAS NDAO (CHAN)* » thèse de doctorat en audit et contrôle de gestion au centre africain d'études supérieur en gestion, octobre 2014
- ❖ KAKAI, (K) : Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire, Université de Franche-Comté, Février 2008
- ❖ MARQUES, (G) : « *Management des risques pour l'aide à la gestion de la collaboration au sein d'une chaîne logistique : une approche par simulation* ». Thèse de doctorat. Département : Systèmes Industriels. Institut National Polytechnique de Toulouse. Toulouse, 2010
- ❖ OLIVIER (Jenn) , outil de gestion de « *risque fournisseur* »_méthodes et modèles pour sélection des fournisseurs, université du Québec à Montreal, Décembre 2008.
- ❖ QUIBEL (J): « *Gestion des risques de l'entreprise* », Bibliothèque centrale 19/10/2008
- ❖ TEPHANE (J), cours : « *Management de la performance : des concepts aux outils* Toulouse. Toulouse, 2010

Article :

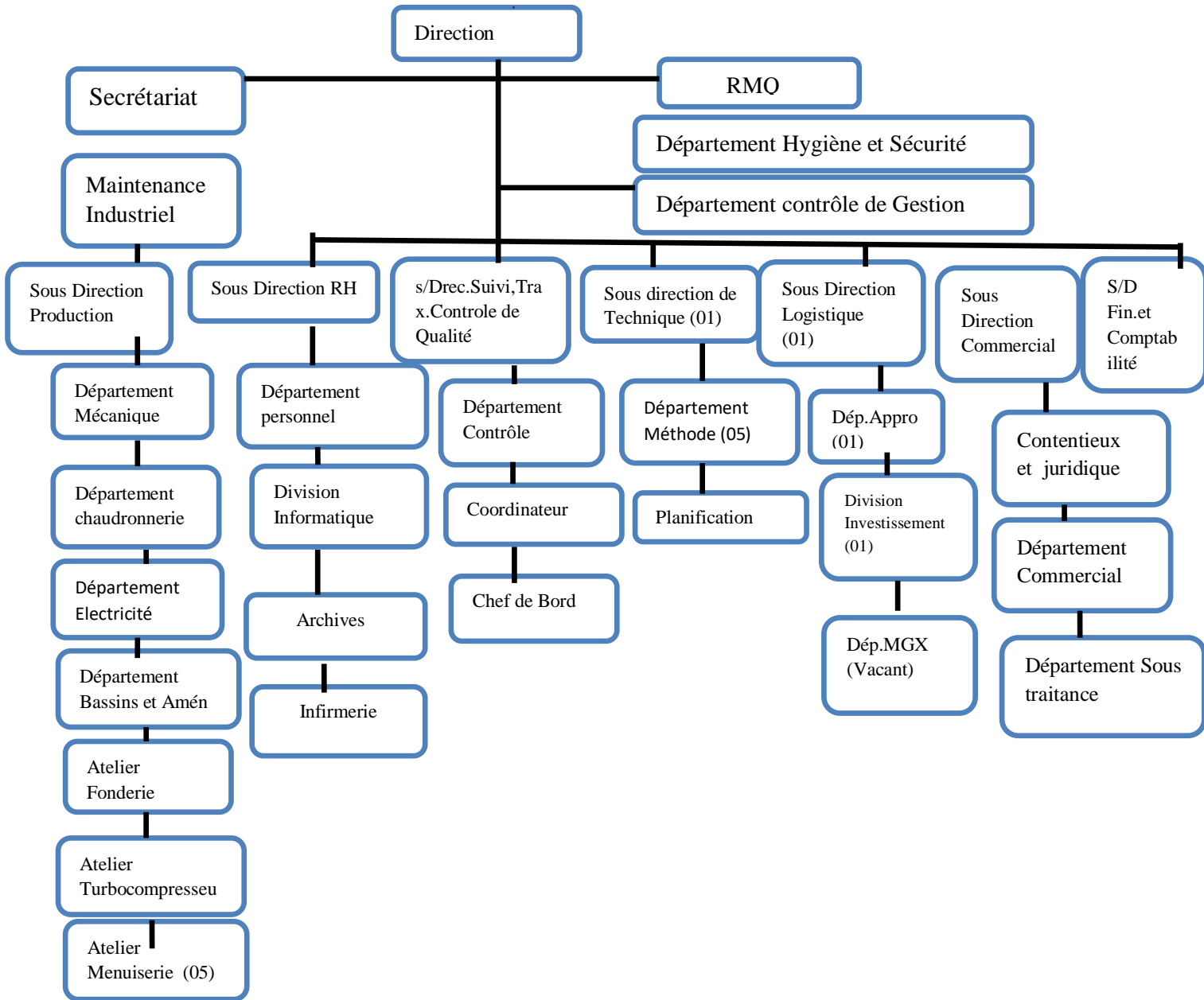
- ❖ Décret présidentiel 15-247 du 2 dhou el hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant règlementation des marchés publics et des délégations du service public, application de l'article 40
- ❖ Michel (Coutu) « *guide pour l'élaboration d'un cahier des charges* » publié par la direction des communications mars 1995.
- ❖ OLIVIER (W), AGILE (B), publié le 22 sept 2020, OLIVIER (W), AGILE (B) , 22 sept 2020

Textes juridiques et Loi :

- ❖ Loi n 90-21 du 15 aout 1990 relative à la comptabilité publique

ANNEXES

Annexe 01 : Organigramme de l'ERENAV- unité URNAL



Annexe02 : Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un diplôme de master en science option distribution au sein de l'école des hautes études commerciales `EHEC-Alger.

Nous avons besoin de votre collaboration pour accomplir notre étude qui vise à identifier l'impact de la gestion des risques fournisseurs sur la performance achat.

Nous vous remercions d'avance pour votre aimable collaboration.

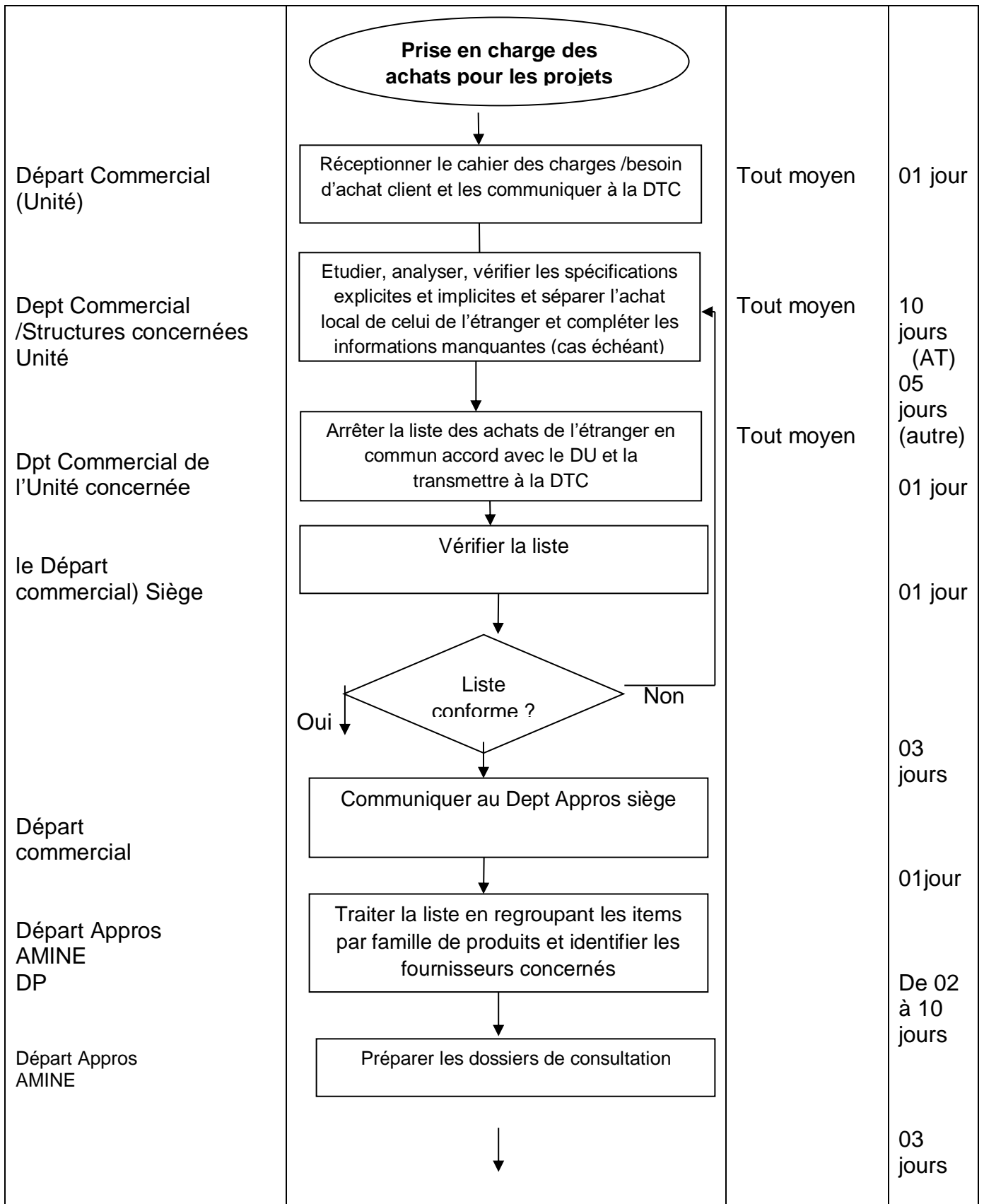
Axe1: la gestion des risques fournisseurs

1. D'après vous, quels sont les caractéristiques d'un fournisseur performant?
2. Dans votre entreprise quels sont les critères de sélection de fournisseurs les plus importants ?
3. Le fournisseur est le partenaire de développement, D'après vous c'est le cas dans cette entreprise?
4. En tant responsable achat, comment peut – on garder les fournisseurs performants ?
5. Quelles sont les méthodes et techniques utilisées pour gérer les risques de vos fournisseurs?
6. Quels sont les risques fournisseurs qui ont un impact négatif sur les achats de l'entreprise? (pouvez-vous nous citer quelques exemples réels).

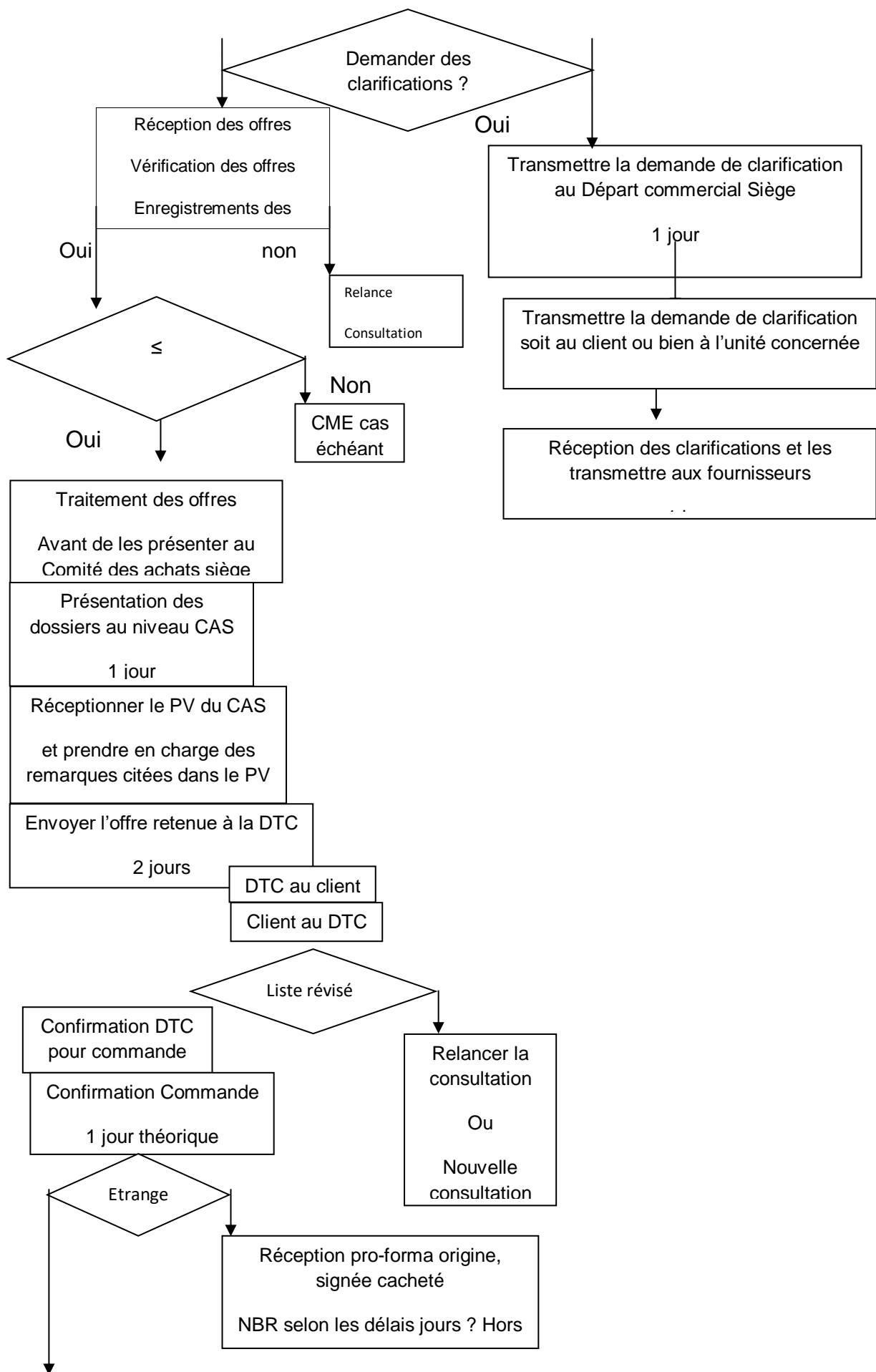
Axe 2: la performance achat

7. Comment la fonction achat crée de la valeur pour l'entreprise?
8. Quels sont les objectifs achats de votre entreprise?
9. Quels sont les facteurs qui influencent la fixation des objectifs achats?
10. Selon vous quels sont les déterminants (indices) de la performance achat?
11. D'après vous, comment améliorer la performance achat de l'entreprise?

Annexe 03 : Organigramme de la fonction achat de la DG



:



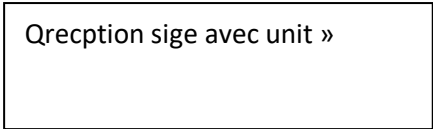
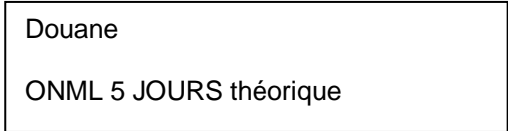
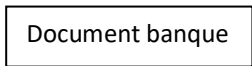
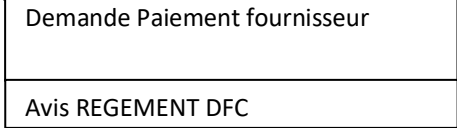
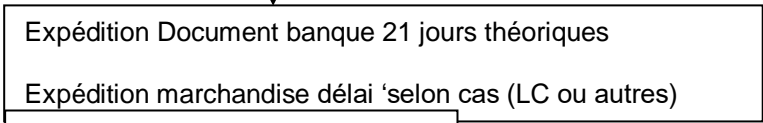
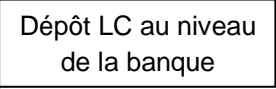
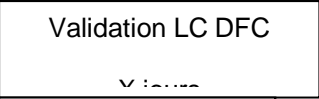
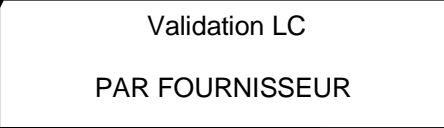
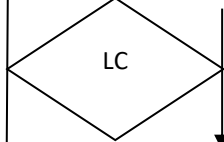
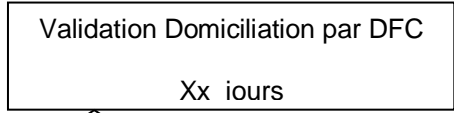
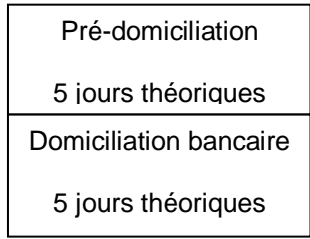


Table des matières

Table des matières

Introduction générale	01
Chapitre 01 : Les leviers de la performance achats	
Introduction de chapitre.....	06
SECTION 01 : les achats dans l'entreprise.....	06
1. La fonction achat.....	06
1.1. Définition.....	07
1.2. Enjeux de la fonction achat.....	08
1.2.1 Les enjeux stratégiques.....	08
1.2.2. Les enjeux économiques.....	08
1.2.3. Les enjeux humains.....	09
1.3. Objectifs de la fonction achat.....	09
1.4. Les caractéristiques de la fonction achats.....	11
2. La politique achat.....	11
2.1. Définition.....	12
2.2. Les objectifs de politique achat.....	13
3. Le processus achat.....	14
3.1. Expressions du besoin.....	14
3.2. L'appel d'offres.....	15
3.3. Comparaison et négociations des offres.....	17
3.3.1. La préparation.....	18
3.3.2. Le déroulement.....	18
3.3.3. Le suivi.....	19
3.4. Passation et suivi de la commande.....	19
3.5. Livraisons et facturation.....	19
SECTION 02 : La performance de l'entreprise.....	20
1. La performance de l'entreprise notion de base.....	20
1.1. Définition de la performance.....	21
2. Les objectifs de la performance de l'entreprise	25
3. Les formes et dimension de la performance.....	25

SECTION 03 : La performance achat source de création de la valeur	28
1. La performance achat.....	28
1.1. Définition de la performance achat.....	28
1.2. Objectif de la performance achat.....	28
2. La performance achat et la performance de l'entreprise.....	30
2.1. La performance de l'entreprise.....	30
2.2. La performance achat.....	33
3. Les indicateurs de la performance achat.....	35
4. Les enjeux de la performance achat.....	37
4.1. Qualité et service.....	37
4.2. Maîtrise des risques.....	38
4.3. Contribution au développement et à l'innovation.....	38
Conclusion du chapitre.....	38
 Chapitre 02 : La performance achats et les risques fournisseur	
Introduction du chapitre.....	40
SECTION 01 : l'entreprise et le fournisseur une relation stratégique.....	41
1. Le fournisseur : le partenaire de développement.....	41
1.1. Obtenir des avantages concurrentiels.....	41
1.2. Mettre en place une relation de confiance.....	41
1.3. Entretenir la relation dans le temps.....	42
2. La performance fournisseur.....	43
2.1 Définition de la performance fournisseur.....	43
2.2 Les étapes de processus de la performance du fournisseur.....	43
2.2.1. PLAN DO CHECK ACT (PDCA).....	44
2.2.1.1. Définition.....	44
2.2.1.2. Macro étapes du Management de la performance Fournisseur.....	44
3. La segmentation fournisseur.....	45
3.1 Modèles de Segmentation Fournisseurs et relations-type.....	48
3.1.1. 5 Forces de Michel Porter : l'analyse de marché fournisseur.....	48
4. Le sourcing et la sélection des fournisseurs.....	51
1 Le sourcing.....	51
4.1.1. Définition.....	51

4.1.2 Typologie du sourcing.....	51
4.1.2.1 Le sourcing ad hoc prospectif.....	52
4.1.2.2 La veille fournisseur ou sourcing permanent.....	52
4.1.2.3 Le retour fournisseur.....	52
4.2. Définitions et visions d’auteurs sur la sélection des fournisseurs.....	52
4.2.1 Critères de sélection des fournisseurs.....	53
1.5. la négociation.....	55
1.5.1 Définition de négociation.....	55
1.5.2 Typologie de négociation.....	55
1.5.2.1. La négociation distributive.....	55
1.5.2.2. La négociation intégrative.....	56
SECTION 02 : gestion des risques fournisseurs.....	57
1. Notion de base.....	57
1.2 Définition du risque.....	57
1.3. Processus de gestion du risque.....	58
2. Le risque fournisseur.....	60
2.1. Définition du risque fournisseurs.....	60
2.2. Typologie du risque fournisseurs.....	60
3. Gérer les risques fournisseurs.....	62
3.1. Identifier les risques fournisseurs.....	63
3.2. Hiérarchiser les risques.....	63
3.3. Évaluer et arbitrer.....	63
3.4. Contrôler et alerter.....	64
4. Méthode de gestion de risques fournisseurs.....	64
4.1. Le modèle de gestion du risque stratégique propose par Simons (1999).....	65
4.1.1. Le modèle d’analyse «Input-Output».....	65
4.1.2. L’analyse des 5 forces.....	65
4.1.3. Le diagnostic basé sur le rapport comprenant les éléments exceptionnels (non habituels) ou « exception report».....	65
4.1.4. La calculatrice d’exposition au risque («The Risk Exposure Calculator»).....	65
4.1.5. La triade dangereuse.....	66
4.1.6. Les leviers de contrôle managérial.....	66
4.1.7. L’expérience et le vécu des divers dirigeants.....	66
4.2. Autres méthodes.....	67
4.2.1. Rétention par provision.....	67
4.2.2. Boite à outils.....	67
SECTION 3 : l’impact des risques fournisseurs sur la performance des achats.....	67

1. la relation des risques fournisseurs et la performance achat.....	67
2. Le rôle de la fonction achats dans la gestion des risques.....	68
Conclusion.....	69

Chapitre 03 : *Analyse de la performance achat au sien de l'ERENAV*

Introduction.....	71
SECTION 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	71
1. Présentation de l'entreprise.....	71
2. L'organigramme de la Direction Générale	72
3. Historique de l'ERENAV	74
SECTION 02 : La politique achat et la gestion des risques fournisseurs au sien de l'entreprise ERENAV.....	74
1. La politique achat : mission et objectifs.....	74
1.1 Ses missions.....	75
1.2. Ses Objectifs.....	76
1.2.1 Plan d'action des objectifs.....	77
2. Champ d'application de la politique Achats.....	78
3. Une politique achat bâti sur 3 orientations stratégiques.....	79
3.1. La qualité au meilleur prix et dans les meilleurs délais.....	79
3.2. La gestion des risques fournisseurs.....	79
3.3. Les achats Responsables.....	80
4. Procédure achats et passation des marchés	80
4.1. Commission des Marchés de l'Entreprise (C.M.E).....	80
4.1.1. Comité des Achats de la Direction Générale.....	81
4.1.2. Comité des Achats Unité.....	81
4.1.3. Achat simplifié.....	81
4.2. Logigramme de procédure achat.....	82
5. Analyse les risques achats.....	83
5.1. Analyse SWOT	83
5.2 Plan d'action des risques achats.....	84

6. Le marché fournisseur.....	86
6.1. Typologie et forme des marchés.....	86
6.1.1. Le marché des travaux.....	86
6.1.2. Le marché de fournitures.....	86
6.1.3. Le marché d'études.....	87
6.1.4. Le marché des services.....	87
6.1.5. Le Marché à commandes.....	87
6.2. Le choix de fournisseurs.....	88
6.3. Les principaux fournisseurs chez l'ERENAV.....	89
6.4. Analyse du marché fournisseurs, selon les cinq forces de Michel Porter.....	90
SECTION 03 : Méthodologie de recherche	92
1. Présentation de la démarche méthodologique de la recherche.....	92
1.1. Définition de la méthode qualitative.....	92
1.2. Outil de recueil et analyse de l'information.....	93
SECTION 04: Présentation et analyse de l'entretien	93
1. Présentation de l'entretien.....	93
1.1. Elaboration du guide d'entretien.....	93
1.2. Analyse de l'entretien.....	93
1. Le fournisseur performant : Quelles sont ses caractéristiques	94
2. Les critères de sélection de fournisseur chez l'ERENAV.....	95
3. La gestion des risques fournisseurs au sien d'ERENAV.....	96
4. La fonction achat : Quelle valeur ajoutée pour l'ERENAV.....	99
5. Les déterminants et l'amélioration de la performance achat d'après l'ERANAV....	101
2.3. Synthèse générale du guide d'entretien.....	101
2.4 Recommandation.....	102
Conclusion.....	103
Conclusion générale.....	104
Bibliographie	
ANNEXES	

