

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

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
science commerciales**

Option: Distribution and Supply Chain Management

Theme:

**Essai d'analyse d'un processus de
sélection des fournisseurs
Etude de cas : CIC Moulin des Oasis**

Elaboré par :

Soundes Kaoutar SAOULI

Encadreur :

Mme. Ouardia LAOUEDJ

Maitre conférence « A » à EHEC Alger

6ème promotion

Juin 2019

Remerciement

Je remercie en premier lieu, ma directrice de mémoire, Mme LAOUEDJ Ouardia , maitre-assistante « A » à EHEC Alger, de fait d'avoir accepté de diriger ce mémoire, et pour le partage de ses connaissances et son expérience.

Je remercie très sincèrement Mme MOKHTARI Cherifa chef de département achat au sein du CIC Moulin des Oasis, et tous les dirigeants et les salariés de l'entreprise qui m'ont accueilli en tant qu'observateur, et plus largement celles et ceux qui ont accepté de m'accorder du temps pour m'expliquer les démarches adoptés auxquelles ils avaient à faire face.

Je tiens à rendre hommage à tous les enseignants qui vouent leur vie à transmettre un savoir qui les passionne et pour qui le plus important est la réussite de leurs élèves.

Ma reconnaissance et sincère gratitude reviennent à toute ma très nombreuse famille ainsi que mes amis, pour leurs soutiens moral et financier ainsi que leurs encouragements jusqu'au derniers moment et j'jusqu'au bout.

A toutes et à tous, un grand merci !

Résumé

L'achat est une phase essentielle du cycle logistique, la fonction achat est responsable de l'acquisition des biens ou des services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Cette acquisition doit être au niveau de qualité exigé, dans les quantités souhaitées, au moment voulu par les utilisateurs, au moindre coût global d'acquisition, dans les meilleures conditions de service et de sécurité.

L'acte d'achat professionnel constitue de nos jours, une des activités commerciales de base, son accomplissement marque l'achèvement de tous un processus allant de la reconnaissance d'un besoin, sa traduction en termes bien précis jusqu'à le processus de sélection à savoir ; la recherche des fournisseurs potentiels, l'analyse de leurs offres et l'évaluation de leurs performance pour la sélection optimale du ou des fournisseurs.

Pour cette recherche, il était nécessaire de présenter les aspects fondamentaux de la chaîne logistiques et de la fonction achat, en premier lieu, d'aborder la politique achat ainsi que de présenter les critères de sélection des fournisseurs et les méthodes d'évaluation nécessaires pour un choix décisionnel optimal en deuxième lieu , et enfin de présenter l'organisme d'accueil CIC Moulin des Oasis afin de cerner de plus près l'environnement dans lequel elle évolue, pour terminer avec une analyse du processus de sélection de fournisseurs de l'entreprise .

Mots clés : Fonction achat, Processus, Fournisseurs, Critères, Evaluation, Choix décisionnel.

Abstract

Purchasing is an essential phase of the logistics cycle; the purchasing function is responsible for the acquisition of goods or services necessary for the smooth running of the business. This acquisition must be at the level of quality required, in the desired quantities, at the time required by the users, at the lowest overall cost of acquisition, under the best service and safety conditions.

Professional purchasing is nowadays one of the basic commercial activities, and its accomplishment marks the completion of a process ranging from the recognition of a need, its translation into specific needs until the process of Selection namely; The search for potential suppliers, the analysis of their offers and the evaluation of their performance for the optimal selection of the supplier (s).

For this research, it was necessary to present the basic aspects of the supply chain and the purchasing function first, and then approaching the purchasing policy as well as to present the selection criteria of the suppliers and also the necessary evaluation methods to make the right optimal decision. Finally we present the host organization CIC Moulin des oasis in order to define more closely the environment in which it evolves, and we'll conclude with an analysis of suppliers' selection process.

Key words: Purchasing Function, Process, Supplier, Criteria, Evaluation, Decisive choice.

Liste des Abréviations

ABC	Activity Based Costing
AHP	Analytic Hierarchy Process
CBR	Cased Based Reasoning System
CIC	Complexe Industriel Commercial
DO	Demandeur d'Offre
EDI	Electronic Data Interchange
ERP	Enterprise Resource Planning
FST	Fuzzy sets theory
ISO	International Organization for Standardizations
JAT	Juste A Temps
M P	Mathematical Programming
NAPM	National Association of Purchasing Managers
NIF	Numéro Identification Fiscal
PPM	Pièces Défectueuse Par Million
SPA	Société Par Actions
TCO	Total Cost of ownership

Liste des Figures

N°	Titre	Page
Chapitre 01		
01	Périmètres couvert par la chaîne logistique	12
02	La pyramide des niveaux de décision	16
03	Typologie observée des stratégies d'achat	21
04	Enjeux liés à la fonction achat	24
05	Interface entre la fonction achat et les autres fonctions	26
06	Processus d'achat	30
Chapitre 02		
07	Positionnement approximatif des méthodes de sélection des fournisseurs	49
Chapitre 03		
08	Filiale céréale centre	54
9	Filiale céréale Ouest	55
10	Filiale céréale Laghouat	56
11	Filiale céréale Hauts Plateaux	58
12	Filiale céréale des Ziban	59
13	Filiale céréale Constantine	61
14	Organigramme du CIC Moulin des Oasis	67
15	Répartition par sexe	77
16	Répartition par Age	77
17	Répartition par Ancienneté	78

18	Répartition par Catégorie socio Professionnelle	79
19	Satisfaction envers le niveau de présence de la fonction achat	80
20	Satisfaction envers l'élaboration des cahiers des charges	81
21	Satisfaction envers l'innovation fournisseurs	82
22	Satisfaction envers les offres techniques des fournisseurs	83
23	Satisfaction envers les délais	84
24	Satisfaction envers la méthode de l'analyse comparative	85
25	Freins de relations dues aux conditions commerciales	86
26	Anticipation des difficultés	87
27	Niveau de satisfaction globale	88

Liste des Tableaux

N°	Titre	Page
Chapitre 02		
01	Différentes types de relations DO / Fournisseurs	39
02	Critères de sélection des fournisseurs selon Dickson et Weber	41
03	Avantages et inconvénients des méthodes de sélection des fournisseurs	48
04	Méthodes d'évaluation des fournisseurs en fonction des types d'achat	49
Chapitre 03		
05	Potentiel de production du CIC Moulin des Oasis	64
06	Réseau de distribution du CIC Moulin des Oasis	65
07	Les ventes du CIC Moulin des Oasis	66
08	Répartition par Sexe	77
09	Répartition par Age	77
10	Répartition par Ancienneté	78
11	Répartition par catégorie Socioprofessionnelle	79
12	Satisfaction envers le niveau de présence de la fonction achat	80
13	Satisfaction envers l'élaboration de cahiers des charges	81
14	Satisfaction envers l'innovation des fournisseurs	82
15	Satisfaction envers l'offre technique des fournisseurs	83

16	Satisfaction envers les délais	84
17	Satisfaction envers la méthode de l'analyse comparative	85
18	Freins de relations dues aux conditions commerciales	86
19	Anticipation des difficultés	87
20	Niveau de satisfaction globale	88

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	02
Chapitre 01 : GENERALITE SUR LA FONCTION ACHAT	
Section 1 : La chaine logistique, concepts de bases	07
Section 2 : La fonction achat	18
Section 3 : Le processus d'achat	27
Chapitre 02 : LA SELECTION ET L'EVALUATION DES FOURNISSEURS	
Section 1 : La politique achat	33
Section 2 : La sélection des fournisseurs	40
Section 3 : L'évaluation des fournisseurs	45
CHAPITRE 03 : ANALYSE D'UN PROCESSUS DE SELECTION DES FOURNISSEURS AU SEIN DE CIC Moulin des Oasis	53
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	68
Section 2 : Présentation du processus de sélection des fournisseurs au CIC moulin des oasis	73
Section 3 : Déroulement de l'enquête et présentation des résultats	
CONCLUSION GENERALE	
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

Introduction Générale

Introduction Générale

Introduction Générale

La mondialisation et la globalisation de l'économie sont caractérisées par de profondes mutations qui exigent de l'entreprise une organisation de la fonction achat laquelle devrait occuper une place prépondérante dans l'organigramme de l'entreprise, car cette dernière joue et continue de jouer un rôle stratégique dans les entreprises.

L'économie de marché a fait que les entreprises optimisent constamment dans un contexte de concurrence leur offre achat dans un marché fournisseurs.

Avec le dynamisme économique actuelle, plusieurs entreprises ont pris conscience de l'importance de la fonction achats qui n'est plus considérée comme une fonction secondaire comme ce fut le cas avant où les entreprises se trouvaient dans un environnement relativement stable, c'est-à-dire, leurs concurrences n'étaient pas assez dures, la prévision des besoins est facile dans un marché stable.

De nos jours, la fonction achat a acquis une place décisive au sein de l'entreprise, elle est souvent rattachée aux directions générales ce qui lui assure les moyens de réaliser ces ambitions : devenir un centre de profit pour l'entreprise.

La maîtrise de la fonction achats s'avère capitale puisque chaque point gagné représente une marge pure.

La mission majeure de la fonction achat est de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualités, de coûts, de délais et de sécurité des matières premières, composants, fournitures, marchandises, outillages, équipements et services nécessaires à la réalisation des opérations industrielles et commerciales. Ces dernières permettent d'assurer la régularité et la sécurité des achats en diversifiant les fournisseurs, améliorer le rapport qualité-prix ainsi l'optimisation de niveau des stocks.

Face à des marchés fortement compétitifs, caractérisés par une demande de produits personnalisés, de bonnes qualités, livrées dans des délais minimaux et le tout au moindre coût, les entreprises d'aujourd'hui réalisent qu'une gestion efficace de leurs achats locaux et/ou internationaux peut constituer un avantage concurrentiel substantiel. En effet, la part du poids des achats se situe fréquemment entre 40 % et 80 % du coût total du produit. Ce phénomène de l'augmentation du poids des achats s'explique, de manière synthétique, par le recours à la propension à faire-faire plutôt qu'à faire soi-même et ainsi à déléguer aux prestataires

externes (Fournisseurs et/ou sous-traitants) des activités qui ne sont pas reliées au cœur de métier de l'entreprise plutôt que de procéder à une intégration verticale dans la chaîne de valeur.

La sélection des fournisseurs devient ainsi une décision stratégique qui a un impact crucial sur la performance globale de toute entreprise. Cette décision vise à créer et maintenir un réseau de fournisseurs fiables et efficaces nécessaires au donneur d'ordre(**DO**) pour relever les défis concurrentiels croissants.

La sélection du fournisseur approprié implique bien davantage que la lecture d'une série de listes de prix, la sélection d'un fournisseur dépendra d'une vaste gamme de facteurs, tels que le rapport qualité-prix, la qualité, la fiabilité et le service après ventes(**SAV**), d'où l'intérêt de notre sujet d'étude qui est: « *Essai d'analyse du Processus de sélection des fournisseurs* » au sein CIC Moulin des Oasis.

Le choix de notre thème n'est pas fortuit, son importance, son originalité ainsi que sa relation avec notre spécialité, sont des facteurs qui ont motivé notre choix. En effet, L'objectif de notre travail est en premier lieu de pouvoir observer le processus achat au sein de l'entreprise, le comprendre pour pouvoir ensuite le présenter ainsi que l'analyser tout en détectant ses différents dysfonctionnements mais surtout les causes de ces derniers afin d'aboutir à des solutions qui pourront améliorer le processus de sélection des fournisseurs.

A partir de cela, notre problématique se pose comme suite : « *Dans quelles mesures l'entreprise CIC Moulin des Oasis pourrait-elle améliorer le processus de sélection des fournisseurs ?* », de cette problématique découlent les sous questions suivantes :

- **Quelle est la démarche à suivre afin d'opérer un achat au sein de CIC Moulins des Oasis ?**
- **Quels sont les critères décisionnels d'un choix efficace des fournisseurs adoptés par l'entreprise ?**
- **Quelles sont les principales causes de dysfonctionnement du processus de sélection des fournisseurs ?**

Pour guider notre travail empiriquement nous avons émis les hypothèses suivantes:

- **H1 : L'opération achat au sein de l'entreprise se fait grâce à un processus bien structuré.**

- **H2 : Le choix des fournisseurs adapté par le moulin des oasis se base sur une décision multicritère.**
- **H3 : la méthode d'évaluation des offres fournisseur est la principale cause de dysfonctionnement processus de sélection des fournisseurs au sein du CIC.**

Afin d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses, nous nous sommes basés principalement sur des méthodes descriptives et analytiques, pour se faire, nous avons choisi comme d'élaborer une étude quantitative à travers une grille de satisfaction des clients internes ainsi qu'un entretien semi directif avec le responsable du département achat.

Le contenu de notre travail de recherche a été développé en trois chapitres :

Le premier chapitre a été consacré à la présentation des éléments définissant le cadre conceptuel de la fonction achat et de la chaîne logistique ainsi qu'une explication du processus achat.

Le deuxième chapitre s'articule autour de politique achat ainsi que les critères et les méthodes d'évaluations nécessaires à la sélection des fournisseurs.

Le troisième et dernier chapitre a traité notre investigation sur terrain d'où nous avons présenté le processus actuel de sélection des fournisseurs adopté par l'entreprise, et mesuré sa performance afin d'essayer de l'améliorer en proposant de différentes solutions.

Chapitre 01 : Généralités
sur la fonction achat

Introduction au chapitre :

Le développement des échanges a engendré l'apparition d'ateliers de productions, et avec eux la nécessité de l'organisation du travail, car pour fonctionner, ces unités économiques génèrent des administrations internes qui ont des besoins de services externes, ainsi l'organisation du travail centré sur la production se transforme en logistique centrée sur l'optimisation de l'acheminement des matières premières et marchandises, d'abord entre les unités de l'organisation puis au sein d'un canal de distribution pour enfin aboutir au consommateur.

Les opérations d'acheminement des produits, depuis le fabricant ou le fournisseur jusqu'au consommateur final sont très importantes pour l'entreprise. Nous les regroupons sous l'appellation « Chaîne Logistique ».

La maîtrise des opérations logistiques pourrait représenter un avantage concurrentiel difficilement décelable par les concurrents.

La logistique est une fonction de plus en plus importante dans l'entreprise et n'a cessé d'évoluer dans divers domaines, ou son rôle prend de plus en plus d'ampleur.

Ce chapitre s'articulera autour de trois sections ; la première fera guise d'introduction au concept de la chaîne logistique, son évolution pour mieux cerner son environnement économique actuel, elle s'attachera également à examiner le rôle et les objectifs de la chaîne logistique au sein d'une organisation.

Les composantes et l'évolution de la fonction achat feront l'objet de la seconde section afin d'éclairer l'évolution et l'organisation de la fonction achat.

Quant à la troisième section, elle visera à expliquer le processus achat : les intervenants du processus ainsi que qu'une explication des différentes étapes.

Section 01 : La chaîne logistique, concepts de base

.1.1. Définition

La chaîne logistique englobe l'ensemble des opérations réalisées pour la fabrication d'un produit ou d'un service allant de l'extraction de la matière première à la livraison au client final, en passant par les étapes de transformation, de stockage, et de distribution. Ajoutés aux flux des matières, la chaîne logistique inclut les flux d'information et les flux financiers. Chaque étape de transformation ou de distribution peut impliquer de nouveaux acteurs, de nouveaux fournisseurs ou de nouveaux clients intermédiaires, avec également des nouveaux flux d'informations.

Il existe énormément de définitions de la chaîne logistique dans la littérature nous citons quelques-unes :

Jones & Riley « La chaîne logistique regroupe la planification et le pilotage de l'ensemble du flux matière depuis le fournisseur jusqu'au client final en passant par le producteur et le distributeur. »¹

Ellram, 1991 « La chaîne logistique est un réseau d'entreprises en interaction, liées entre elles par diverses flux, depuis l'approvisionnement en matière première jusqu'à la livraison finale, et œuvrant à la réalisation de produits ou de services pour des clients finaux. »²

Mentzer et al, 2001 « La chaîne logistique est un groupe d'au moins trois entités directement impliquées dans les flux amonts et avals de produits, de services, de finances et/ou d'informations, qui vont d'une source jusqu'au client. »³

Féniès, 2006 « La chaîne logistique est un système complexe décrit comme: -Un ensemble ouvert traversé par des flux financiers, matériels et informationnels -Un réseau composé d'entités physiques »⁴

A travers ces différentes définitions nous pouvons constater deux principaux points concernant la chaîne logistique :

¹ Jones T., Riley D., 1985, using inventory for competitive advantage through Supply Chain Management, International Journal of Physical Distribution and Material Management, Vol.15, N°5, PP.16-26

² Ellram, L., 1991, Supply Chain Management: the industrial organization perspective, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.21, P P.13-22.

³ Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., Zacharia, Z.G., 2001, Defining supply chain management, Journal of Business Logistics, Vol. 22 No. 2, P P. 1-25.

⁴ Féniès P., 2006, Une méthodologie de modélisation par processus multiples et incrémentiels: application pour l'évaluation des performances de la supply chain, Thèse soutenue à l'université Blaise Pascal –

•Le premier concerne la structure de la chaîne logistique, celle-ci est souvent simplifiée en une ligne tandis qu'en réalité elle comprend trois principaux niveaux principalement relatifs aux nombres des participants de la chaîne :

➤ Une chaîne logistique directe : elle représente le premier niveau de la chaîne logistique et est composée d'une entreprise, d'un fournisseur et d'un client intervenants dans les flux amont et/ou aval de produits, services, finances et information.

➤ Une chaîne logistique élargie : elle comprend les fournisseurs du fournisseur immédiats ainsi que les clients du client immédiats impliqués dans les différents flux.

➤ Une chaîne logistique globale : englobe la totalité des acteurs participant à l'ensemble des flux.

•Le deuxième concerne les flux qui circulent entre la chaîne dans une direction à double sens (de l'amont vers l'aval ainsi que de l'aval vers l'amont), ces flux peuvent être d'informations, financières ou physiques :

➤ Flux d'information : Ce flux est composé d'un flux de donnée et d'un flux de décision qui sont essentiels au bon fonctionnement d'une chaîne logistique. En effet, c'est par la connaissance du fonctionnement des autres maillons de la chaîne qu'un gestionnaire peut prendre les meilleures décisions pour le fonctionnement de sa propre entreprise ou service. Des systèmes d'informations tels que les ERP (Enterprise Resource Planning) ou les EDI (Electronic Data Interchange) ont été développés pour apporter un support technique qui assure les échanges d'informations entre les entreprises.

➤ Flux financiers : Les flux financiers constituent les échanges des valeurs monétaires. Ces flux sont créés avec les différentes activités que subissent les flux physiques, tel que la production, le transport, le stockage, le recyclage, etc. Ils sont également utilisés comme un indicateur de performance du fonctionnement de ces activités.

➤ Flux physiques : Appelés également flux de produit, les flux physiques décrivent les matières qui circulent entre les différents maillons de la chaîne. Ces matières peuvent être des composants, des produits semi-finis, des produits finis ou des pièces de rechange. Ces flux constituent le cœur d'une chaîne logistique, sans lesquels les autres flux n'existeraient pas. Ils peuvent être regroupés en trois étapes : production (ou transformation), stockage et transport. Ces activités sont généralement assurées par des acteurs spécialisés dans de différents domaines.

.1.2. Historique

La logistique est apparue en premier lieu dans un contexte militaire qui concernait tout ce qui est nécessaire (physiquement) à l'application sur le terrain des décisions stratégiques et tactiques.

Après la logistique militaire vint la logistique industrielle, celle-ci repose plus particulièrement sur les activités de soutien à la production. Elle est apparue à la fin de la seconde guerre mondiale, mais a connu un réel intérêt par les entreprises dans les années soixante et cela dû aux :

- L'évolution normale de la pratique du management, après avoir constaté que les dépenses présentent plus ou moins 20 à 30 pour cent de la valeur ajoutée, la réaction fut d'abord de s'intéresser à ces dépenses, de les tenir sous contrôle puis d'en faire quelque chose de moteur ;
- L'évolution de l'économie mondiale; dans un monde d'aujourd'hui caractérisé par la globalisation et écroulement des barrières nationales devant les échanges, le système logistique est perçu comme un jour nouveau ;
- La mondialisation de l'économie et son évolution dans une libéralisation des échanges ont accéléré et augmenté les délais, quantités et les distances ;
- La concurrence mondiale ;⁵

Il était temps de favoriser et accroître la performance de l'entreprise avec une meilleure coordination avec ses différents tiers et c'est ainsi que la chaîne logistique est apparue avec ses différents maillons reliée grâce aux différents flux.

.1.3. Les fonctions de la chaîne logistique

La définition suivante de la chaîne logistique donnée par Ganeshan and Harisson(1995) donne un aperçu des fonctions du supply Chain : « *une chaîne logistique est le réseau des moyens de production et de distribution qui assurent les tâches d'approvisionnement en matières premières, la transformation de ces matières en produits semi finis et en produits finis, et la distribution de ces produits finis aux clients* ». Plus généralement, les fonctions d'une chaîne logistique vont de l'achat des matières premières à la vente des produits finis en passant par la production, le stockage et la distribution. ⁶

⁵ RAMA RAO: Logistics and supply chain Management, Cours inédit, UNR-Butare, 2000-2001, P45.

⁶ BLAHA(L), « *Management de la supply chain et planification avancée* », mémoire de magistère, université

.1.3.1. L'approvisionnement :

Il constitue la fonction le plus en amont de la chaîne logistique. Les matières et les composants approvisionnés constituent de 60% à 70% des coûts des produits fabriqués dans une majorité d'entreprises. Réduire les coûts d'approvisionnement contribue à réduire les coûts des produits finis et ainsi à avoir plus de marges. Les délais de livraison des fournisseurs et la fiabilité de la distribution influent plus que le temps de production sur le niveau de stock ainsi que la qualité de service de chaque fabricant.

La tendance générale des relations clients/fournisseurs va vers plus de coopération via un partage d'informations plus rapide en utilisant les nouveaux systèmes d'informations basées sur les technologies de l'information et de communication qui ont révolutionné les anciennes pratiques.

.1.3.2. La production :

La fonction de production est au cœur de la chaîne logistique, il s'agit là des compétences que détient l'entreprise pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières en produits ou services. Elle donne quelle capacité à la chaîne logistique pour produire et donne ainsi un indice sur sa réactivité aux demandes fluctuantes du marché. Si les usines ont été construites avec une grande capacité de production, alors on peut être réactif à la demande en présence de quantités supplémentaire à faire, cet environnement a l'avantage d'être disponible pour des clients en cas de demandes urgentes, mais d'un autre côté une partie de la capacité de production peut rester inactive ce qui engendrent des coûts et dépenses en plus. D'un autre côté si la capacité de production est limitée, la chaîne logistique a du mal à être très réactive et donc peut perdre des parts du marché vu qu'elle n'est pas capable de répondre favorablement à certaines demandes. Il faut donc trouver un équilibre entre réactivité et coûts.

.1.3.3. stockage :

Le stockage inclut toutes les quantités stockées tout au long du processus en commençant par le stock de matières premières, le stock des composants, les stocks des en-cours et finalement le stock des produits finis. Les stocks sont donc partagés entre les différents acteurs (les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs). Ici aussi se pose la question de l'équilibre trouvé entre une meilleure réactivité et la réduction des coûts. Il est évident que plus on a de stocks, plus la chaîne logistique est réactive aux fluctuations des demandes sur le marché.

Cependant, avoir des stocks engendre des coûts et des risques surtout dans le cas de produits périssables ou bien des produits dont la rapidité d'innovations est telle qu'une nouvelle gamme du même produit mise sur le marché par un concurrent puisse rendre obsolètes les quantités de ce produit en stock et ainsi une perte importante.

La gestion des stocks est l'une des clés de la réussite et l'optimisation de toute une chaîne logistique. Une meilleure gestion de cette fonction peut engendrer des économies importantes.

En outre, avec l'avènement des techniques de management dites de « juste à temps » beaucoup d'entreprises tendent à avoir un stock nul, ou bien « juste » ce qu'il faut pour produire et satisfaire les commandes. Mais ceci n'est évidemment pas sans risques.

.1.3.4. La distribution et le transport :

La fonction transport intervient tout au long de la chaîne, le transport des matières premières, le transport des composants entre les usines, le transport des composants vers les centres d'entreposage ou vers les centres de distribution, ainsi que la livraison des produits finis aux clients. Le rapport entre la réactivité de la chaîne et son efficacité peut être aussi vu par le choix du mode de transport.

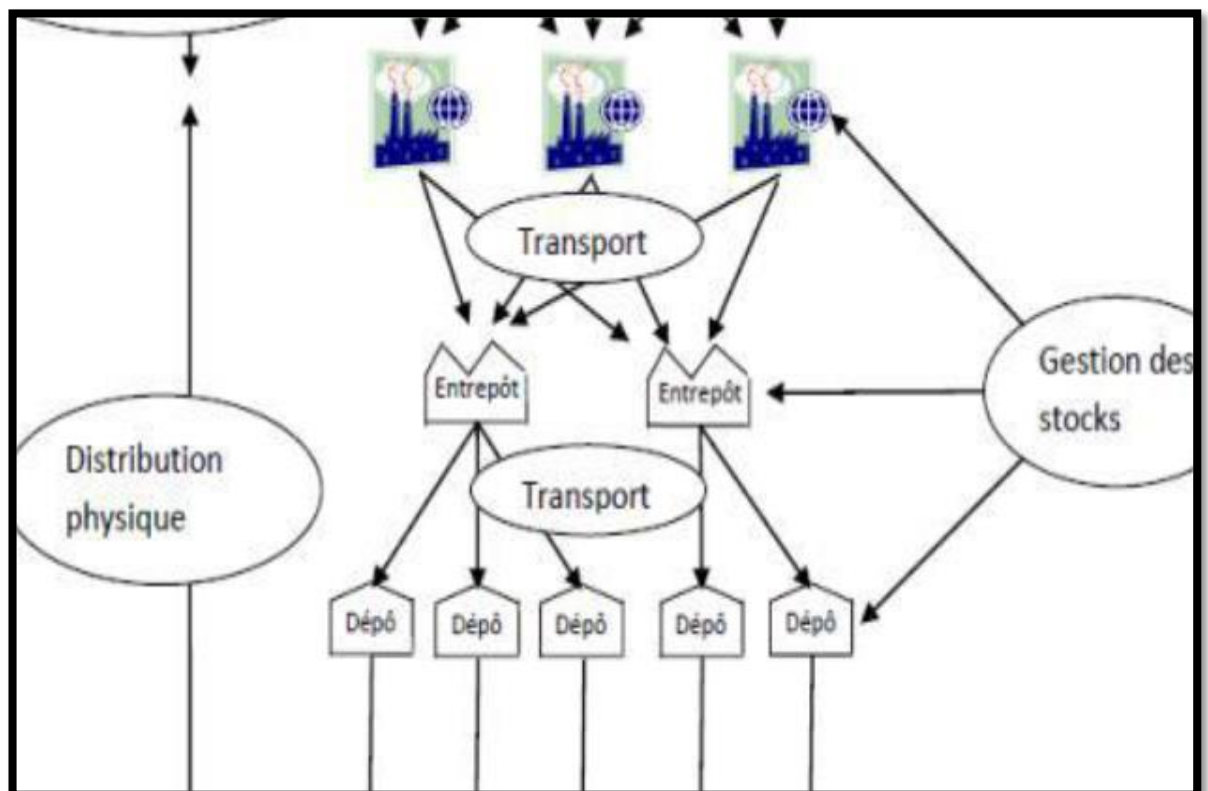
Les modes de transport les plus rapides comme par exemple les avions, sont très coûteux, mais permettent de réagir très vite et ainsi de satisfaire les demandes non prévisibles. Les modes de transport par voies ferrées ou par camions sont plus efficaces du point de vue des coûts engendrés mais moins rapides. L'ensemble des partenaires peut choisir de combiner ces modes de transport et de les adapter à certaines situations selon l'importance de la demande et le gain total engendré.

Les coûts de transport et distributions constituent le tiers des coûts opérationnels globaux d'une chaîne logistique, ce qui rend leur optimisation un défi majeur pour les entreprises.

.1.3.5. La vente :

La fonction de vente est la fonction ultime dans une chaîne logistique, son efficacité dépend des performances des fonctions en amont. Si on a bien optimisé pendant les étapes précédentes, alors on facilite la tâche du personnel chargé de la vente, car ils pourront offrir des prix plus compétitifs que la concurrence, sinon les marges seront très étroites et les bénéfices pas très importants, voire même engendrer des pertes.

Figure 01 : Périmètre couvert par la chaîne logistique



Source : FRANCOIS (J), « *Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance* », thèse de doctorat, école doctorale des sciences physiques et de l'ingénieur, Université BORDEAUX1, 2007, p24.

.1.4. les décisions de la chaîne logistique

La conception d'une chaîne logistique nécessite de prendre un ensemble de décisions ces derniers sont définies comme étant le problème de donner une valeur à une variable inconnue et dont la connaissance permet au décideur de sortir d'une situation de

jugement ou d'incertitude. Cet ensemble de décisions peut s'envisager sur trois niveaux hiérarchiques : décisions stratégiques, décisions tactiques, et décisions opérationnelles. La première différence entre ces trois niveaux de décision concerne la portée temporelle de l'application de la décision. Les décisions stratégiques sont à long terme, les décisions tactiques sont à moyen terme, et enfin les décisions opérationnelles sont à court terme. La deuxième différence entre ces niveaux de décisions est le niveau d'agrégation : les décisions stratégiques sont au niveau de l'ensemble de l'entreprise, les décisions tactiques sont prises au niveau de l'usine, et les décisions opérationnelles sont prises au niveau de l'atelier. La troisième différence est le niveau de responsabilité des décideurs. Les décisions stratégiques sont prises par la direction générale de l'entreprise, les décisions tactiques sont prises par les cadres, et les décisions opérationnelles sont prises par les responsables d'ateliers ou d'équipes.

.1.4.1. Les décisions stratégiques

Les décisions stratégiques définissent la politique de l'entreprise sur le long terme, une durée s'étalant souvent sur plusieurs années (la durée de l'horizon dépend du cycle de vie des produits). Elles comprennent toutes les décisions de conception de la chaîne logistique et de ce fait, elles ont une influence importante sur la stratégie concurrentielle et donc sur la viabilité à long terme de l'entreprise. Elles sont prises normalement par la direction de l'entreprise. Les décisions stratégiques configurent la chaîne logistique. Nous donnons dans ce qui suit une liste non exhaustive des décisions stratégiques :

- Choisir les partenaires de la chaîne logistique. Recherche de la complémentarité des compétences (toutes les fonctions doivent pouvoir être assumées en interne ou en externe).
- Faire ou faire-faire : l'entreprise a le choix entre utiliser ses propres moyens pour réaliser en interne certaines fonctions (faire), ou bien passer par une entreprise extérieure et indépendante (faire-faire).
- Choix et nombre de fournisseurs : l'entreprise peut avoir un seul fournisseur ou un nombre réduit de fournisseurs pour augmenter le niveau de coopération, ou bien avoir un grand nombre de fournisseurs pour jouer sur la concurrence. Les fournisseurs sont choisis en fonction de plusieurs paramètres (point sera plus détaillé dans le deuxième chapitre).
- Choisir les implantations des sites de production et des entrepôts. Cela inclut aussi la décision d'affecter les activités aux sites. Les décisions concernant la

localisation des sites de production sont très importantes et très stratégiques car elles conditionnent les décisions de transport et de distribution. Plusieurs facteurs doivent être pris en compte lors de la prise de telles décisions comme la proximité par rapports aux clients et aux fournisseurs, les taxes et tarifs, et la disponibilité de la main d'œuvre.

- Déterminer le nombre de sites : un nombre élevé de sites de production ou de stockage engendre des coûts colossaux, en même temps cela réduit les coûts de transports. Les entreprises doivent choisir entre des politiques de groupages de sites ou au contraire des politiques de dégroupage.
- Capacité des sites : cette problématique est liée à celle du nombre de sites. Une capacité très grande engendre une réactivité très grande mais aussi des coûts très grands (surtout en cas de sous-production).
- Choisir les moyens de transport (éventuellement multiples) entre les différentes localisations. Cela dépend aussi du nombre et de la localisation des sites. Plus le nombre de sites est grand, plus on est proche des clients, et plus on utilise des modes de transport économiques. Le choix des technologies utilisées dans les sites de production et d'entreposage. Cette décision est liée à la capacité des sites car celle-ci dépend de la technologie utilisée. Cette décision dépend de certains critères économiques, sociaux et financiers.

.1.4.2. Les décisions tactiques

Les décisions tactiques sont prises sur un horizon de moins de 18 mois en général. Il s'agit de produire au moindre coût pour les demandes prévisibles, donc avec connaissance des ressources matérielles et humaines. Il s'agit en effet de faire la planification dépendant de la structure conçue au niveau stratégique. Nous donnons dans ce qui suit une liste non exhaustive des décisions tactiques :

- Obtenir les prévisions les plus fiables possibles. Les quantités à produire pour chaque produit et les quantités des matières premières nécessaires.
- Choisir les modes d'utilisation des ressources.
- Trouver une allocation optimale des fournisseurs aux sites de production. Allouer les produits aux sites de production et déterminer les quantités à produire sur chaque site en tenant compte de la capacité de production de chaque site et des moyens de transports qui le desservent.

- Planifier la production à tous les niveaux (lissage et équilibrage de charge et minimisation des coûts) et les transports associés, ainsi que la maintenance des outils de production et des moyens de transport.
- Gérer tous les stocks induits (matières premières, encours, produits finis, pièces de rechanges, outils ...) ainsi que trouver l'allocation optimale des produits aux sites de stockage en prenant en compte le coût de stockage de chaque produit dans chaque site, les capacités des sites de stockage, et les coûts de transports entre les sites de production des produits et les sites de stockage.
- Allouer les sites de stockage aux clients pour optimiser le plus souvent les coûts de transports ou de livraisons.
- Définir la politique de transport : on doit décider si les livraisons aux clients se font de manière individuelle pour chaque client ou bien si on essaye de regrouper les livraisons pour livrer le plus de clients possibles lors d'une même tournée. Cette décision dépend du mode de transport et de la quantité demandée par chaque client. Le transport des matières premières et des produits semi finis est traditionnellement séparé du transport des produits finis car ils sont réalisés par deux entités différentes. L'intégration de ces deux entités ou bien la coordination entre elles peut permettre une meilleure utilisation des ressources.

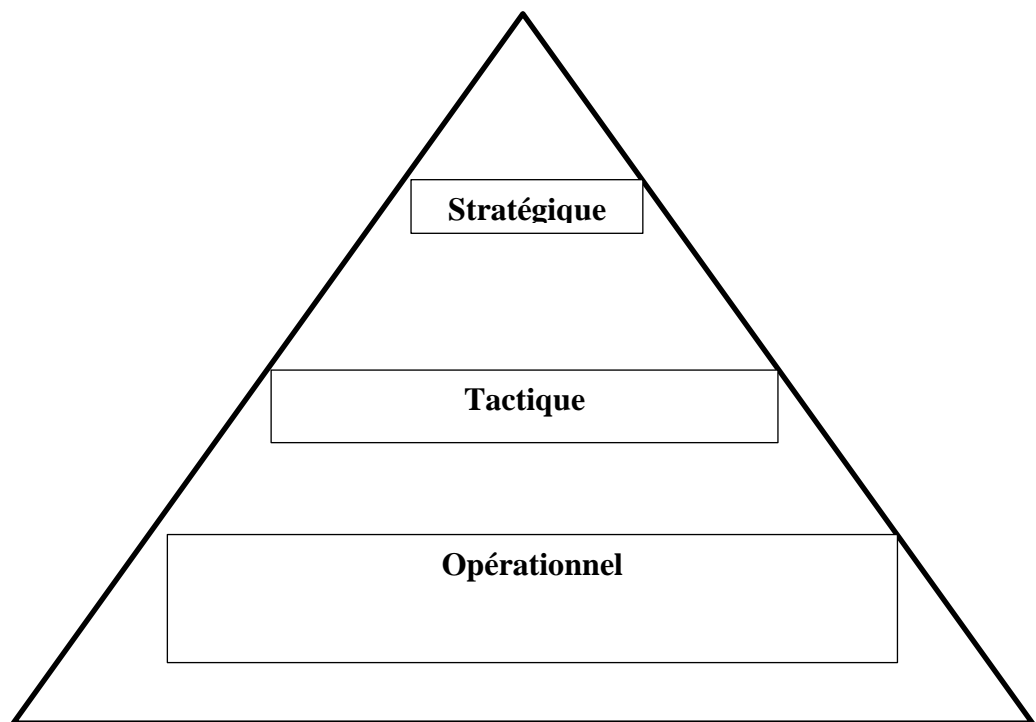
.1.4.3. Les décisions opérationnelles

Les décisions opérationnelles sont prises pour un horizon de très court terme pour assurer la gestion des moyens et le fonctionnement au jour le jour de la chaîne logistique. Dans le cadre des chaînes logistiques, les entreprises ont besoin à tout moment de prendre des décisions avec un temps de réponse très court. La réactivité de la prise des décisions opérationnelles est un élément de mesure de la performance de la chaîne logistique. Au niveau opérationnel, la configuration de la chaîne logistique est déjà fixée et les politiques de planifications déjà définies. Il y a moins d'incertitudes sur les informations sur la demande car on doit prendre les décisions opérationnelles en un laps de temps très court (minutes, heures, jours). Avec moins d'incertitudes, l'objectif à ce niveau est de répondre aux requêtes des clients d'une façon optimale en respectant les contraintes établies par les configurations et les politiques de planification choisies aux niveaux stratégiques et tactiques. Nous donnons dans ce qui suit une liste non exhaustive des décisions opérationnelles :

- Ordonnancement et pilotage en temps réel des systèmes de production.

- Tournée de véhicules ou programme des livraisons qui donne les produits, la destination et les quantités à livrer.
- Allocation des moyens de transports : ces moyens étant limités, cette allocation est basée sur le programme des livraisons.
- Placement plus précis des activités de maintenance préventive.
- Affectation des ressources aux tâches (matérielles et humaines) de manière dynamique en fonction des aléas. Il s'agit de faire l'emploi du temps des employés en tenant compte des contraintes sociales et juridiques.

Figure 02 : pyramide des niveaux de décisions



Source : élaborée par nous même

1.1.5. Les enjeux de la Supply chain

Quand on parle de mondialisation, on pense compétition, pays à bas coûts, délocalisation, Les entreprises sont en perpétuel mouvement afin de conserver les places qu'elles occupent sur le marché.

La Supply Chain est sans nul doute l'élément le plus important de ces dernières années car, par son organisation centrée sur la demande des clients, elle permet de se différencier et de disposer d'un avantage concurrentiel majeur d'où il faut être bon partout, dans tous les domaines : coût, qualité, délai, flexibilité, niveau de service, risques internes et externes, ainsi que le potentiel de progrès⁷.

1.1.5.1. Les coûts

La pression permanente sur les prix oblige les producteurs à améliorer régulièrement leur productivité et à revoir leur organisation industrielle. Cette tendance les a amenés à agir sur tous les coûts qu'ils soient directs usine (mains d'œuvre, machine,...), indirects usine ou frais généraux siège.

1.1.5.2. La qualité des produits

La qualité n'est plus vraiment un objectif dans la mesure où elle se présente comme un prérequis pour pouvoir être compétitif. L'unité de mesure utilisée reflète bien les progrès réalisés dans ce domaine : du pour-cent le niveau de qualité est passé au pour-mille ou plus récemment au PPM (pièces défectueuse par million). La question ne se pose plus sous la forme niveau de qualité à atteindre mais plutôt du coût pour y parvenir.

1.1.5.3. Le délai

Le délai se définit comme le temps s'écoulant entre la demande du client et la réception du produit commandé. Dans l'entreprise industrielle ou non, pour l'utilisateur, il est plus souvent perçu comme le temps entre la constatation du besoin et le moment où il peut commencer à l'utiliser. Cet écart intègre des opérations réalisées par le fournisseur (préparation de la commande, expédition, etc.) mais également des tâches internes (constatation du besoin, contact avec le service Achats, passation de la commande, puis réception et contrôle).

1.1.5.4. La flexibilité :

La flexibilité ou capacité à réagir à des variations de la demande, se présente sous deux aspects : volume ou mix-produits. Le premier indique la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande en quantité. Le second précise le délai nécessaire, lorsque l'on a prévu de fabriquer un produit donné, pour modifier son plan de fabrication, réorganiser son processus et passer à un autre article.

⁷ GHEMARI (I), BOUCELMA (M), « l'état de la logistique amont au sien de sonatrach », mémoire de licence, HEC, 2010, p22

1.1.5.5. Le niveau de service

On entend par niveau de service la probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné.

1.1.5.6. Les risques

A l'heure où la technologie permet tout ou presque, on ne supporte plus le moindre risque : le retard, l'erreur, la panne, la faillite du fournisseur, etc. deviennent de plus en plus inadmissibles. Le fonctionnement en juste-à-temps de bon nombre d'entreprises n'a fait qu'accroître cette peur de l'aléa. Le niveau ou coefficient de risques est alors devenu un des indicateurs à suivre, pour l'entreprise elle-même, mais aussi pour la société clientes dans le cadre de la sélection et de l'audit de ses fournisseurs. On analyse ainsi successivement les risques potentiels externes provenant du marché, de la concurrence, des changes, de la législation, etc. et les risques internes liés à l'organisation, la technologie utilisée, le niveau de la main d'œuvre, la gamme de produits et son renouvellement...

1.1.5.7. Le potentiel de progrès

Le potentiel reprend des éléments, subjectifs et objectifs, permettant de juger des possibilités d'amélioration de la performance de l'entreprise : climat social, âge moyen du personnel, ancienneté, organisation en ateliers technologiques, communication dans l'entreprise, existence de groupe de travail, etc.

Section 02 : La fonction achat

1.2.1. Définition de la fonction achat

La fonction achat est considérée comme un des leviers clés pour le développement, la croissance et la rentabilité de l'entreprise. Elle doit être réalisée aux conditions économiques optimales garantissant le coût final le plus bas possible, de manière à contribuer à la capacité concurrentielle de l'entreprise.

Nous citons ci-dessous quelques définitions :

« La fonction achat est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise »⁸

⁸ LE MOIGNE (Rémy), « *Supplychain management* », édition DUNOD, Paris, 2013, P 13.

« L'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit moyennant une contrepartie souvent financière »⁹

Dans le livre « le Guide de l'acheteur », **LAURENT** la définit comme suit :

« 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, et ce en obtenant ;
- Le Prix d'Achat le plus réduit ;
- Le coût d'utilisation le plus rentable. »¹⁰

Tandis que **BARREYRE** dit que :

« Recouvre l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer, dans les meilleures conditions et à moindre coût, les matières, matériaux, composants, fournitures, outillages et équipements, ainsi qu'une partie des prestations de services extérieurs dont l'entreprise a besoin pour la réalisation des opérations qui dérivent de sa vocation »¹¹

elle a pris de l'ampleur au moment qu'elle est désormais perçue comme un centre de profit et non de frais, elle doit répondre aux besoins internes de l'entreprise tout en optimisant les couts liés à l'achat mais aussi externes en présentant un bon produit , avec un bon prix , une bonne qualité et quantité exigée mais aussi au bon moment et à la bonne place .

1.2.2. Evolution de la fonction achat

La fonction achat a connu plusieurs différents niveaux de maturité suite à sa place cruciale au sein des entreprises.

⁹ DURAND, (Jean Paul), « le langage des achats », édition METHODES ET STRATEGIE, 1995, P 09.

¹⁰ LAURENT, (Louis), « Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants », édition DUNOD, Paris, 1995, P.08

¹¹ **BARREYRE**, (Pierre Yves), « La fonction approvisionnement », Revue française de Gestion, septembre-octobre, 1976, P 61.

L'étude de son évolution nous permettra de mettre en projection son importance et son rôle stratégique qu'elle joue aujourd'hui, nous citons ci-dessous quatre principaux stades de développement :

1.2.2.1.Niveau 01 : Passivité

Un niveau de pure exécution qui dépend principalement à la production ou à la direction administrative et donc absence d'un processus de sélection de fournisseurs, ce dernier est choisi que par le caractère du prix proposé et de sa disponibilité.

Sa mission principale est de mettre en œuvre le produit en question dans les délais convenus avec une maîtrise du prix proposé.

Dans l'absence totale d'une véritable stratégie, la performance est mesurée seulement par la disponibilité physique des produits.

1.2.2.2.Niveau 02 : Autonomie

L'entreprise tend vers l'optimisation de l'achat, pour cela, un processus de sélection des fournisseurs multicritère est mis en place, un système de contrôle des performances basé sur l'efficience (gestion des moyens) et l'efficacité (atteinte des objectifs) mais aussi un suivi des coûts globaux d'approvisionnement est instauré.

1.2.2.3.Niveau 03 : Contribution

Un niveau appelé « Proactif » où la fonction achat décroche un rôle stratégique aussi bien à la mise en œuvre de la stratégie générale de l'entreprise qu'à l'apport d'informations nécessaires pour cela.

Elle développe une analyse permanente des achats en amont (produit, technologie, fournisseur) ainsi un développement d'une mercatique achat.

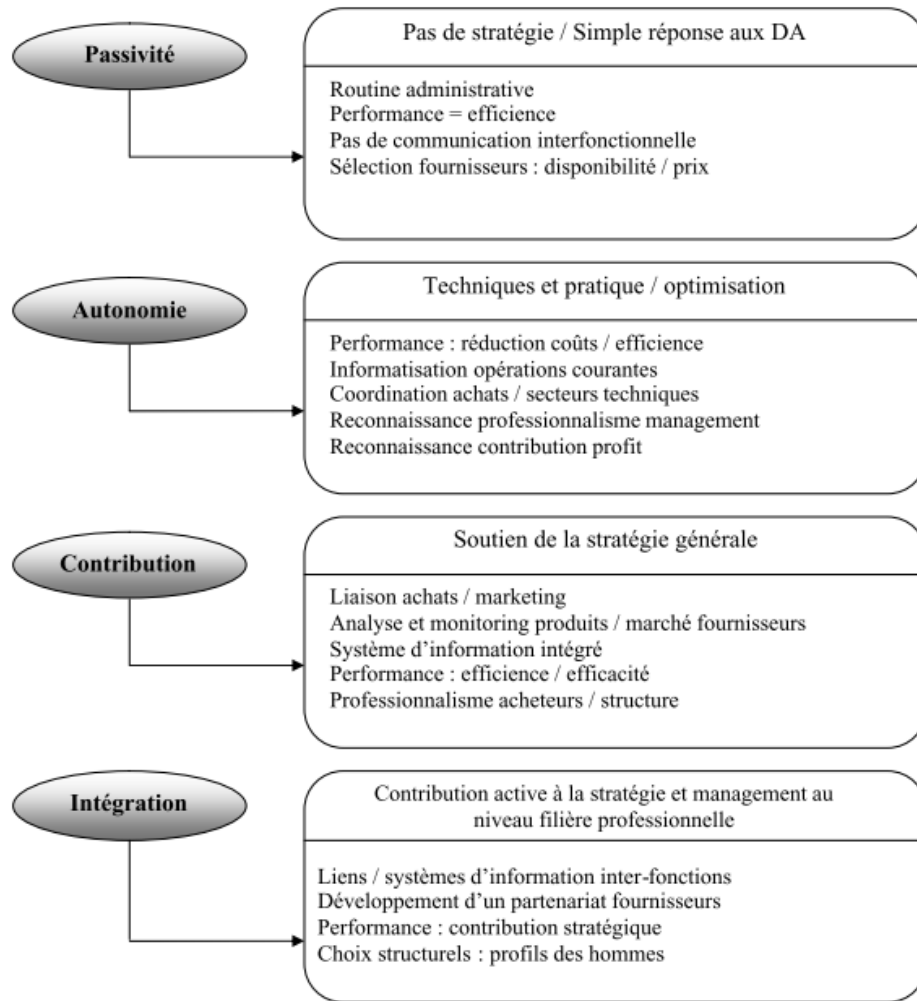
Le service achat est doté d'une organisation bien structurée avec des acheteurs professionnels mais aussi un système d'information sophistiqué intégré au système d'information global de l'entreprise.

1.2.2.4.Niveaux 04 : Intégration

A ce stade, la fonction joue un rôle contributif majeur à la stratégie générale, développe des actions à moyen et long terme comme le partenariat fournisseurs, ainsi que la compétitivité de l'entreprise.

Figure N°03: Typologie observée des stratégies d'achat

Figure n° 01 : Typologie observée des stratégies d'achats



Source : BRUEL(Olivier), « politique d'achat et gestion des approvisionnements », édition DUNOD , Paris, 2008 , P5.

1.2.3. Les missions de la fonction achat d'achat

La fonction achat identifie les besoins interne de l'entreprise afin de pouvoir y répondre et les satisfaire en terme de qualité, délais tout en réduisant le prix d'achat et optimisant les couts liés à ce dernier afin d'augmenter le rendement global de l'entreprise.

L'entreprise doit donc doit assurer plusieurs missions en réalisant de différentes taches citées ci-dessous :

1.2.3.1. Satisfaction des besoins internes

- Assister les utilisateurs dans la définition et la formulation de leurs besoins.
- Consulter et sélectionner les fournisseurs.
- Négocier tous les aspects de l'achat, formaliser les accords.
- S'assurer de leur bonne exécution.
- Régler les litiges éventuels.
- Assurer la pérennité des sources d'approvisionnement.
- Transmettre toutes les infos nécessaires aux approvisionnements pour l'alimentation du site de production.

1.2.3.2. Contribution au profit de l'entreprise

- Rechercher le meilleur rapport qualité/service/prix.
- Réfléchir aux meilleures quantités économiques de commande.
- Prendre en compte le coût total de l'achat au-delà du prix affiché.
- Optimiser la charge de travail administratif en réduisant le nombre de fournisseurs et en standardisant les produits achetés.

1.2.3.3. Apport de la valeur ajoutée aux produits fabriqués

- Prospector en permanence de nouveaux fournisseurs potentiels.
- Recueillir toutes les infos sur les marchés fournisseurs.
- Assurer la gestion des échantillons reçus.
- Visiter les salons professionnels.
- Assurer une veille technologique sur les innovations pouvant s'appliquer à l'entreprise.
- Participer à la conception des nouveaux produits en apportant la connaissance des marchés pour influencer le choix des composants.

1.2.3.4. Assurance la qualité

- Suivre la performance des fournisseurs
- Réaliser des audits fournisseurs

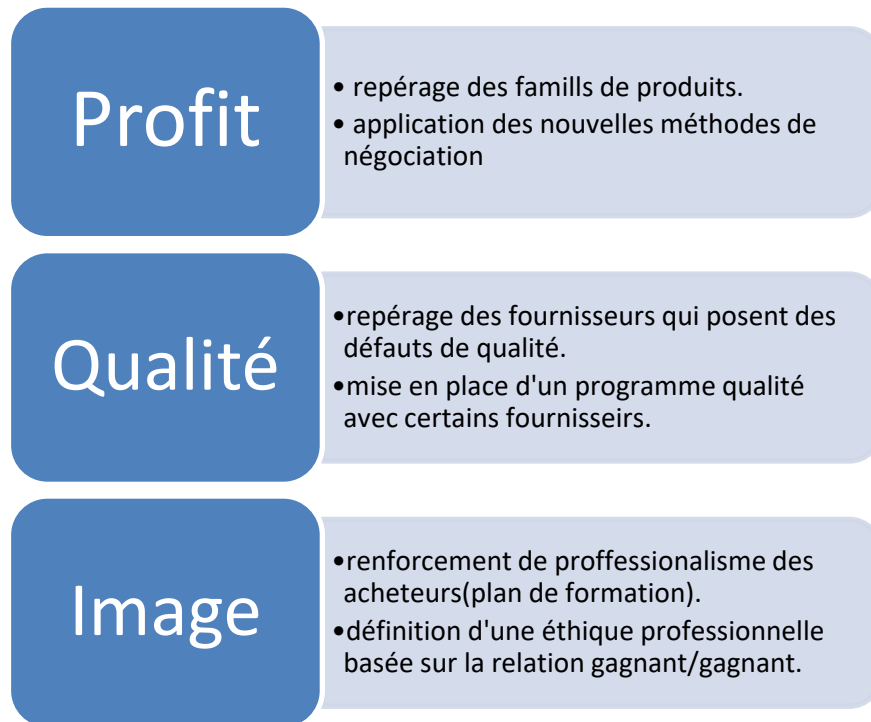
1.2.4. Les enjeux de la fonction achat

Les enjeux de l'achat diffèrent avec chaque opération d'achat, c'est pour cela que l'acheteur doit établir un plan qui dégage les propriétés de chacune afin d'optimiser son acte d'achat.

Il est possible de situer les principaux enjeux de la fonction achats selon **PERSON** comme étant ¹² :

- les enjeux financiers pour l'entreprise, les achats ont également un impact non négligeable sur la performance. C'est le cas en particulier des achats de production.
- Une bonne gestion de l'environnement fournisseur permet d'avoir des avantages compétitifs par rapport aux produits fabriqués.
- L'impact de la qualité des matières premières utilisées sur la qualité du produit final est déterminant.
- Les clients et donneurs d'ordres sont de plus en plus souvent amenés à contrôler la performance de leurs fournisseurs au niveau des Achats.
- La façon de gérer les Achats est donc une garantie de performance pour les clients.
- Les achats peuvent être décisifs dans le développement des services à la clientèle qui doivent désormais accompagner le produit.
- Une bonne gestion des achats peut être un vecteur supplétif pour véhiculer l'image de marque de l'entreprise.

¹² PERSON (Helene) : « *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME / PMI, édition Maxima* », 2000, P.P.24.25.

Figure N°04 : Enjeux liés à la fonction achat

Source : Rogger(Perrotin) et Pierre (Heuschen), « *Acheter avec profit* », Édition d'organisation, Paris,1999,P24

1.2.5. Relation entre la fonction achat et les autres fonctions

La fonction achat travaille en collaborations avec le reste des fonctions de l'entreprise et doit maîtriser les interfaces de ces relations :

1.2.5.1. la fonction achats et la direction générale :

La fonction achats et la direction générale collaborent ensemble sur le plan stratégique, elles ont la charge d'élaborer une politique achat qui contribue à la réalisation de la politique générale de l'entreprise, Elles décident également ensemble des tableaux de bords qui pourront être mis en places afin de suivre l'évolution des achats et de la comparer aux objectifs fixés par le politique achat.

1.2.5.2.la fonction achats et la production

La production est le principal utilisateur des articles sélectionnés et négociés par l'acheteur, les deux fonctions sont donc amenées à se rencontrer. La production communique à l'acheteur, au moment de la sélection des articles, ses exigences concernant les services que doit apporter le fournisseur en terme de :

- Délais de livraison ;
- Quantité de commande ;
- Qualité de commandes ;

La fonction production, tant qu'utilisatrice, est la plus habile à évaluer le degré de satisfaction des articles achetés

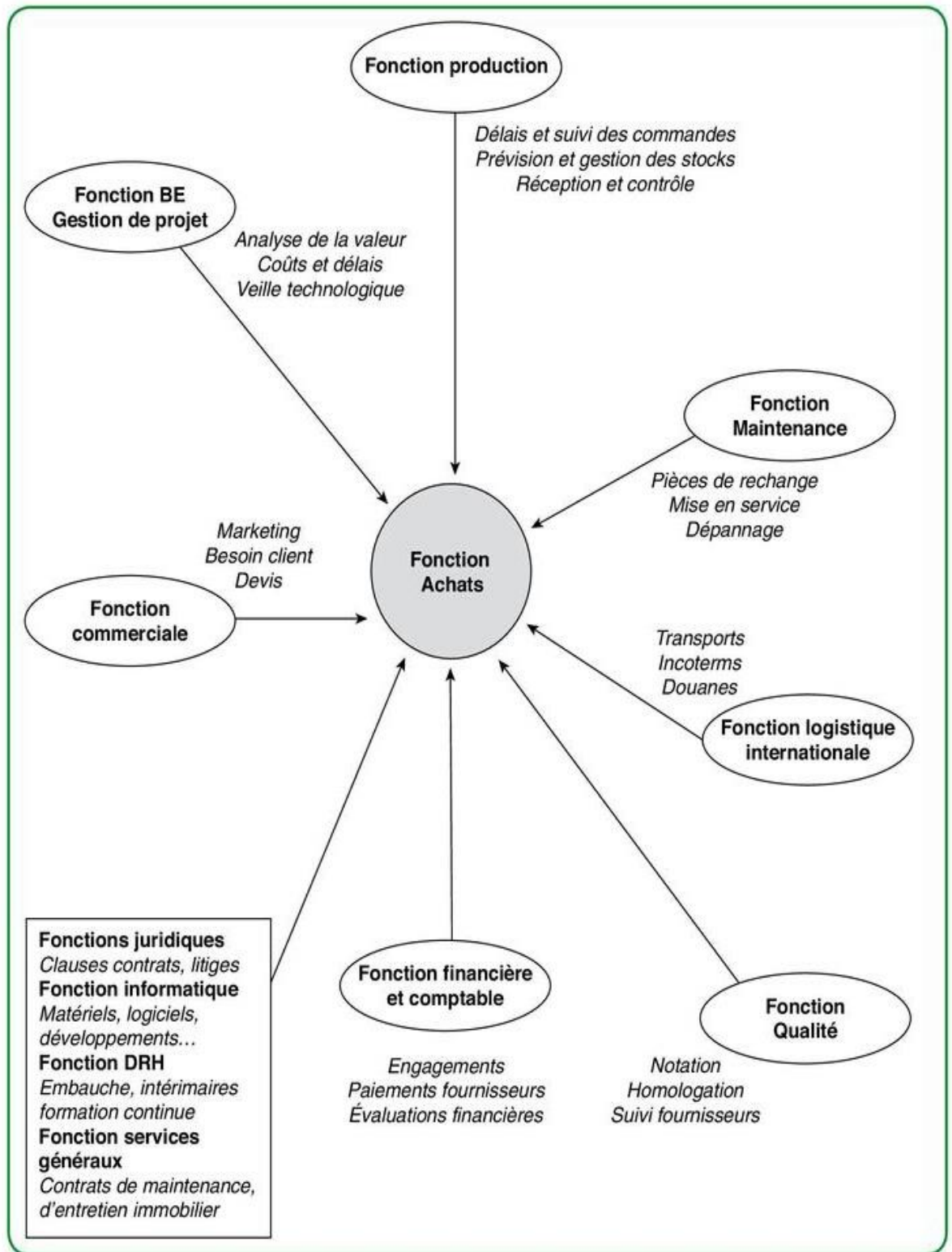
1.2.5.3.La fonction achats et la comptabilité

Les relations entre la fonction achats et comptabilité sont administratives, elles concernent d'une part l'établissement des budgets achats et d'autre part le contrôle et le règlement des factures fournisseur, l'acheteur doit communiquer au comptable ou au contrôleur de gestion, l'ensemble des informations dont il a besoin pour l'élaboration des budgets achats, en retour celui-ci communique une copie du budget achats. La fonction achats pourra se faire assister du comptable ou du responsable financier pour l'évaluation financière de ses fournisseurs ou la décomposition de leur prix de revient

1.2.5.4.La fonction achats et la fonction qualité

Lorsque l'entreprise dispose d'une fonction qualité, ses relations avec la fonction achats concernent le contrôle de matières achetées. L'acheteur et le responsable qualité définissent ensemble les critères de contrôle, par la suite ce dernier transmet les résultats des contrôles à l'acheteur, ils définissent également conjointement la méthode d'évaluation des fournisseurs.

Figure N°05 : Interface entre la fonction achat et les autres fonctions



Source : PERSON (Helene) : « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME / PMI », édition Maxima, 2000, P 15

Section 03 : Le processus d'achat

Le processus d'achat permet de visualiser l'ensemble des étapes formant l'acte d'achats. Une méthode d'achat est propre à chaque catégorie de biens ou services à acquérir.

FUNNEL Buying le définit comme suit :

« Séquence des opérations mentales et physiques conduisant un client à choisir et à acheter un produit. On distingue quatre étapes dans un processus étendu : la reconnaissance du problème, la recherche d'information, la décision après évaluation des alternatives et l'évaluation après achat. »¹³

1.3.1. Les intervenants du processus d'achat

Ce sont les membres chargés des achats dans une organisation ne sont pas les acteurs exclusifs de ce processus. Différents acteurs forment le « centre d'achat », c'est à dire l'ensemble des personnes, appartenant ou non à l'entreprise, qui participe formellement ou informellement à tout ou partie du processus , nous citons :

1.3.1.1. Les utilisateurs : recevront les biens et jouent un rôle essentiel dans la phase de reconnaissance des besoins

1.3.1.2. Les prescripteurs : définissent les spécifications relatives à l'achat

1.3.1.3. Les acheteurs : ont de façon formelle la charge de définir les conditions de l'achat et de sélectionner les fournisseurs,

1.3.1.4. les décideurs : ont le pouvoir d'engager l'entreprise auprès des fournisseurs. Ils ne sont pas toujours des membres du service achats (cas des délégations d'achats par exemple),

1.3.1.5. Les conseillers : influencent le processus d'achat grâce aux informations qu'ils diffusent auprès des acteurs précédemment cités,

1.3.1.6. Les filtres : sont relatifs aux protocoles organisationnels ou informationnels qui contrôlent le comportement des membres du centre d'achat.

1.3.2. Les étapes du processus d'achat

1.3.2.1. Apparition, reconnaissance et identification des besoins

¹³ Mercator, « *Marketing et management* » 11^e édition, P 167.

Ils apparaissent en raison des objectifs de l'entreprise, des demandes de la clientèle, des contraintes réglementaires. Les utilisateurs directs peuvent participer à la définition du besoin, comme toute autre personne dans l'entreprise, et même les fournisseurs potentiels.

Pour l'acheteur, la priorité est d'obtenir le meilleur prix compte tenu du niveau de qualité et du produit/service demandé alors que pour l'utilisateur c'est l'inverse.

La confrontation de ces deux points de vue permet de définir le besoin au plus juste en évitant à la fois la sous qualité et la sur qualité qui va permettre de faire des économies.

Cette expression de besoins est réalisée à partir d'un « quatuor » indissociable :

- L'utilisateur pour son expérience terrain
- Le prescripteur pour sa connaissance technique
- Le fournisseur pour son offre
- L'acheteur par sa volonté d'assurer l'équilibre entre les exigences et les coûts.

L'acheteur, toujours à l'épicentre de ce groupe, assure un subtil équilibre entre les parties prenantes :

- En interne, il définit avec son interlocuteur les besoins de l'entreprise,
- En externe, il cherche et traite avec les fournisseurs qui répondent le mieux à ces besoins¹⁴

1.3.2.2. Définition des caractéristiques du produit

Le besoin est formalisé grâce à un cahier de charge afin de préciser les performances attendues du produit, son prix, les prestations du fournisseur en terme de délais de livraison, de paiement, de services. Chaque caractéristique du produit est un critère de choix.

Le cahier de charge est l'instrument qui permet à l'acheteur de faire la prospection, la négociation et l'évaluation pour bâtir le contrat avec le fournisseur, il doit se situer entre deux limites :

- Doit être suffisamment clair et explicite pour que le besoin puisse être identifié par les fournisseurs sans équivoque possible
- Ne doit pas être trop précis au niveau technique afin que les fournisseurs puissent valoriser leurs compétences techniques en proposant des solutions nouvelles.

En effet le fournisseur est plus apte en connaissance des produits/services que le client

¹⁴ Philippe (Petit), « *Toute la fonction achats* », édition DUNOD, 2ème édition, paris, 2012, p18.

dans son métier, il peut donc proposer des offres plus adaptées aux besoins du client.

1.3.2.3.La recherche des fournisseurs

La recherche des fournisseurs est une des qualifications première de tout acheteur efficace. A cette étape du processus achats, deux hypothèses sont faisables. Dans la première, les fournisseurs pouvant répondre aux besoins font déjà partie du panel de l'entreprise. Dans ce cas, ils sont évalués et les risques sont maîtrisés.

Dans la seconde hypothèse le besoin a évolué et il faut rechercher de nouveaux fournisseurs. Dans ce cas, il faut employer des méthodes de Sourcing et d'homologation des nouveaux fournisseurs.

1.3.2.4.Etudes et propositions

Afin de pouvoir évaluer les offres des fournisseurs potentiels, une note et une pondération par rapport à l'offre globale leur est attribuée à partir d'une grille. Ce travail achevé, une première sélection est effectuée. Seules les offres intéressantes font l'objet d'un contact direct entreprise/fournisseur

1.3.2.5.Négociation avec les fournisseurs potentiels

Les négociations sont souvent longues. Elles permettent de vérifier les caractéristiques de l'offre et d'affiner la grille en fonction des concessions et des nouvelles propositions des fournisseurs.

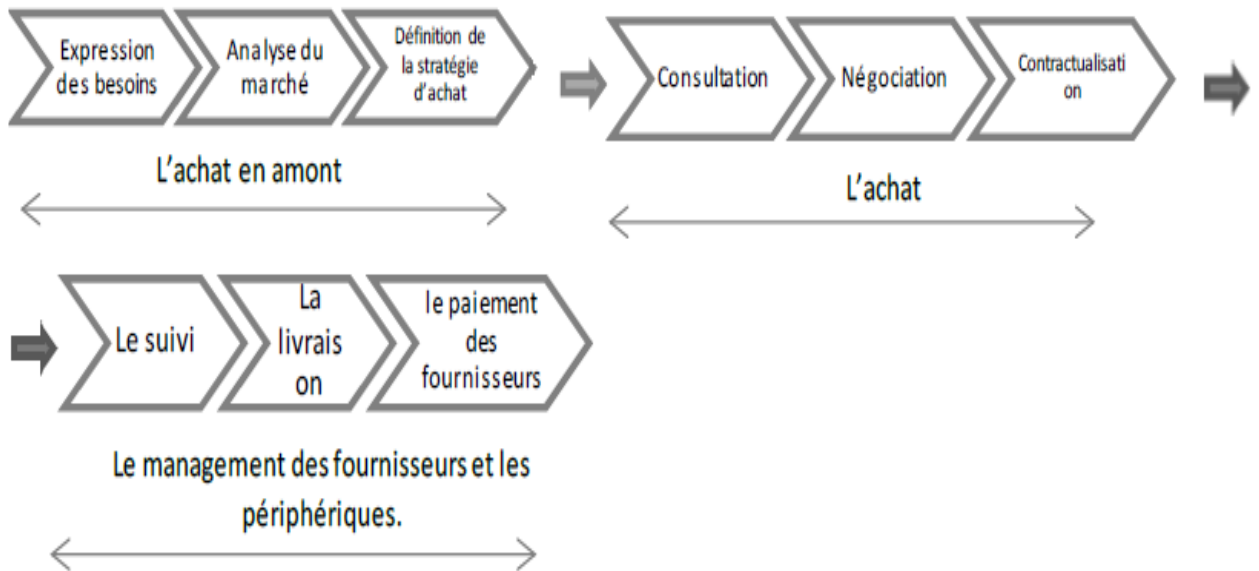
1.3.2.6.Choix du fournisseur

Un classement définitif des offres est réalisé afin d'aboutir au choix du produit et de son fournisseur. Ce choix revient au décideur.

1.3.2.7.le suivi de l'opération d'achat

Le degré de satisfaction du besoin est mesuré. Toute insatisfaction entraîne un retour à l'étape 3, voire 2 ou même 1.

Figure N°06 : Processus d'achat



Source : PERROTIN (Roger), SOULET DE BRUGIERE (François), PASERO (Jean-Jacques), « *Le manuel des achats : Processus-Management-Audit* », édition d'organisation, Paris, P 59.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence la chaîne logistique comme facteur majeur de la compétitivité des entreprises. Tant pour la maîtrise des coûts que pour celle des niveaux de services.

Plus encore ce chapitre nous a montré qu'à partir de l'ouverture des marchés, du développement des infrastructures, l'importance de nouvelles possibilités en matière d'échange de données conduisent un nombre croissant d'entreprises à définir leur activité en termes de flux matières et informationnels. La chaîne logistique doit aussi intégrer les processus d'achat dans un système global, cohérent et efficace.

Enfin, ce chapitre nous a donné l'occasion de faire ressortir le besoin de l'organisation d'assurer le pilotage optimal de sa chaîne logistique, en répondant à un besoin d'organisation dans le cadre d'un large éventail de techniques liées à l'exploitation de cette dernière.

Chapitres 02 : Sélection et évaluation des fournisseurs

Introduction du chapitre :

Face à des marchés fortement compétitifs caractérisés par une demande de produits personnalisés, de bonnes qualités, livrés dans un minimum de délais, le tout aux moindres couts, une gestion efficace des achats de l'entreprise peut leurs procurer un avantage concurrentiel en effet la part des poids des achats se situe fréquemment entre 40% et 80% du cout total du produit , ce phénomène d'augmentation de poids des achat s'explique par le recours à la propension à faire- faire plutôt qu'à faire soi-même et ainsi à déléguer à des prestataires externes des activités qui ne sont pas reliées au cœur du métier de l'entreprise.

La sélection des fournisseurs devient ainsi une décision stratégique qui a un impact cruciale sur la performance globale de toute entreprise, cette décision vise à créer et à maintenir un réseau de fournisseurs fiable et efficace aux donneurs d'ordres pour relever le défi concurrentiel croissant. La capacité du DO à produire un produit de bonne qualité avec un cout raisonnable et de manière opportune est fortement influencée par la performance des fournisseurs.

Dans le présent chapitre, nous présentons en premier lieu les facteurs qui influencent les décisions opérationnelles de l'achat ou autrement dite la politique achat, par la suite nous expliquons les différents critères de sélection des fournisseurs et pour finir les méthodes d'évaluation de ces derniers.

Section 1 : La politique d'achat

Les décisions opérationnelles d'achat sont prises en coordination avec les services consommateurs des composants ou matières achetés dans le cadre d'une politique d'achat définie au niveau de la direction générale.

En effet, la politique d'achat consiste à définir une position sur trois questions fondamentales :

- faut-il acheter à l'extérieur ou produire soi-même ?
- faut-il faire appel à un ou plusieurs fournisseurs ?
- quelles relations entretenir avec les fournisseurs ?

Les réponses à ces questions ne sont pas les mêmes pour tous les composants susceptibles d'être achetés, et ne sont pas les mêmes tous les fournisseurs d'un même composants.

En outre, la politique d'achat peut évoluer sur le court terme en raison des fluctuations de la demande, et sur le moyen terme en raison de réorientations stratégiques. ¹

2.1.1. FAIRE ou FAIRE-FAIRE

Une entreprise peut décider de fabriquer elle-même certains composants, ou d'assurer certains services au lieu de confier la tâche à un tiers, la notion d'enjeu revient à « ce que l'on peut gagner ou perdre ».

FAIRE consiste, pour une entreprise, à assurer elle-même la réalisation d'une tâche. FAIRE s'oppose donc à FAIRE-FAIRE qui renvoie à la délégation de la réalisation d'une tâche à une autre entreprise, dans de différentes situations, les entreprises préfèrent laisser certaines tâches à des prestataires externes. Ce choix est dicté par les objectifs de l'entreprise, qui peuvent être économiques, sociaux, ou plus largement sociétaux. , le FAIRE-FAIRE peut prendre de différentes formes.

2.1.1.1. Formes du FAIRE – FAIRE

2.1.1.1.1. La sous-traitance

La sous-traitance est un contrat par lequel un donneur d'ordre confie à une autre entreprise, appelée le « sous-traitant », l'exécution d'une tâche. Elle est généralement temporaire et concerne une mission précise, c'est donc un contrat d'exécution « à la tâche ». Dans ce cadre, le sous-traitant doit donc réaliser des travaux selon un cahier des charges précis, soumis par le donneur d'ordres afin de respecter les standards qui lui sont propres.

2.1.1.1.2. L'externalisation

L'externalisation ou outsourcing consiste à confier l'intégralité d'un processus métier ou d'un service à une autre entreprise sur une base contractuelle généralement pluriannuelle. La plupart des entreprises choisissent d'externaliser des processus administratifs qui ne font pas partie de leur cœur d'activité..

Dans la mesure où l'**externalisation** est un processus qui s'établit sur la durée, elle nécessite donc une bonne connaissance du prestataire et de la qualité des services qu'il pourra fournir. Elle génère en effet des modifications profondes pour l'organisation de l'entreprise qui externalise. Celle-ci ne peut pas se

¹ CHARRON (J) et SEPARI (S) : « *Organisation et gestion d'entreprise* », édition DUNOD, Paris 2001, page.

permettre de changer de prestataire en cours de contrat ou alors moyennant un coût financier et humain très élevé.

Elle doit donc être convaincue du gain qu'elle obtient à externaliser : le prestataire doit pouvoir réaliser ces tâches mieux et pour moins cher que si elles étaient faites en interne.

2.1.1.1.3. Joint-venture

La Joint-venture est une Association de deux ou plusieurs entreprises autour d'un projet économique commun. Cette alliance a lieu le plus souvent sur un marché étranger de celui de l'entreprise initiatrice, et l'objectif est généralement de bénéficier d'effet de synergie en mettant en commun les infrastructures, les capacités et/ou les implantations des différents partenaires. L'arrêté du 11 janvier 1990 relatif à la terminologie économique et financière recommande l'utilisation du terme « coentreprise ».²

2.1.1.1.4. Accords de distribution

- Concession exclusive : Le contrat de concession exclusive, aussi appelé **contrat de distribution exclusive**, engage le fournisseur à ne vendre ses produits qu'au distributeur avec qui cet accord est conclu, sur un territoire ou dans un périmètre déterminé. Le distributeur est alors tenu de revendre les produits en son nom, et pour son compte, uniquement sur le territoire donné. **le contrat s'inscrit dans l'objectif de la création d'un réseau de distribution. Celui-ci est géré par le fournisseur, et c'est ce dernier qui prend les rênes de la distribution du produit concerné par le contrat. En effet, le fournisseur impose ses modalités de revente et détermine un territoire avec le distributeur.**
- La franchise : elle consiste à accorder à une entreprise locale le droit de fabriquer et de vendre des produits dont l'entreprise cédante détient le brevet et le *Know-How*. Cette cession est faite pour une durée déterminée et rémunérée par le versement de royalties.³
- Concession sélective : Pour ce qui est **du contrat de distribution sélective**, il est employé lorsqu'un fournisseur donne le droit à un distributeur, de vendre des produits ou services. En quelque sorte, il

² <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Joint-venture-242103.htm>

³ LANDREVIE (J) , LEVY (J)et LINDON (D) : *mercator* , édition DALLOZ 7eme , 2005,P 980 .

s'agit d'empêcher les autres distributeurs, qui n'auraient pas été agréés par le fournisseur, de faire de même. Le fournisseur, dans ce cas, choisit son ou ses distributeurs en fonction de plusieurs critères : savoir-faire, compétences, capacité de conseil et d'accueil de la clientèle, ou encore en se basant sur des informations plus poussées telles que les montants des capitaux propres.

2.1.1.2. Les facteurs décisionnels

Plusieurs facteurs influencent la décision de l'entreprise si la situation la plus opportune est de Faire ou de Faire-Faire, une analyses de cas dans les deux situation est nécessaire et une estimation des résultats final s'impose avant toute décisions finales, cette dernière est influencée par de différents facteurs, nous citons :

- Considérations techniques : degré de maîtrise du savoir-faire, la disponibilité des machines, l'accès à des technologies nouvelles, etc.
- Considérations opérationnelles liées au plan de charge de l'entreprise,
- Considérations financières : d'une part en termes de prix de revient, d'autre part en termes de trésorerie.
- Considérations stratégiques : degré d'adaptation à la demande, et de concentration sur le cycle de production.

2.1.1.3. Avantages / Limites DU FAIRE – FAIRE

2.1.1.3.1. Les Avantages

La décision du FAIRE-FAIRE peut procurer des avantages sur plusieurs volets, nous citons :

- **Une meilleure flexibilité stratégique et financière**
 - La flexibilité stratégique : le recours à la sous-traitance permet de se désengager facilement des DAS moins rentables ; il existe la possibilité de se recentrer sur son cœur de métier en externalisant les fonctions non créatrices de valeur (chaîne de valeur de Porter)
 - La flexibilité financière :

D'une part en terme de prix de revient plus intéressant chez un fournisseur mais aussi en achetant l'entreprise peut bénéficier d'un crédit fournisseur et dispose immédiatement du composant sans avancer de fond dans un cycle de production

- **Une meilleure flexibilité des ressources humaines**
 - La flexibilité quantitative : absence d'engagement à long terme de type CDI (moins de coûts).
 - La flexibilité qualitative : les salariés des entreprises prestataires ont des compétences utiles dans leur domaine.

2.1.1.3.2. Les limites

Comme elle peut ne pas assurer certains points tel que :

- Maîtrise incertaine de la qualité et des délais
- Dépendance vis-à-vis le fournisseur
- Risque de défaillance.
- Le Conflits d'intérêts
- La marge du prestataire
- Absence d'apprentissage
- Transfert de spécifications et le risque de piratage

2.1.1.4. Avantages et Limites du Faire

2.1.1.4.1. Les Avantages

A l'opposer du FAIRE – FAIRE, assurer une tâche par l'entreprise elle-même peut procurer des avantages que la deuxième situation n'assure pas dont :

- La préservation de secrets de fabrication, le maintien de certains savoir-faire jugés stratégiques à long terme
- La sécurité et la qualité des approvisionnements par une meilleure maîtrise du cycle commande / fabrication/ livraison
- La réalisation d'économie d'échelle en utilisant certaines ressources sous-employées ou en accédant à certaines technologies.⁴

⁴ CHARRON (J), SEPARI (S) : *Organisation et gestion d'entreprise*, édition DUNOD, Paris 2001, page 36

2.1.1.5. Les Limites

- Dispersion sur plusieurs activités qui peut affecter la concentration sur l'activité principale de l'entreprise.
- Structures faisant perdre de la flexibilité
- Coût de revient important
- Risque conjoncturel (baisse d'activité)
- Coûts de coordination

2.1.2. Le nombre de fournisseurs

Le problème de choisir un seul fournisseur ou de partager l'offre entre plusieurs est très largement traité, l'une et l'autre présentent des avantages et des inconvénients.

2.1.2.1. Stratégie à un seul fournisseur (mono sourcing)

La concentration des achats chez un fournisseur permet d'obtenir des conditions avantageuses (notamment en termes de prix) mais aussi peut nouer des relations pouvant aller jusqu'au partenariat. Ainsi, le DO et le fournisseur peuvent participer à la synchronisation de leurs systèmes de production et de livraison, ce qui permet de réduire les stocks.

L'inconvénient majeur de cette stratégie est qu'elle peut produire des réactions monopolistique suite au manque de concurrence et l'absence de références et qui pour endommager plusieurs conséquences telles que la rupture de stocks, qualité peu respectée, etc.

Toutes fois, l'entreprise se trouve parfois dans l'obligance d'adopter cette stratégie soit dans le cas d'une situation de monopole soit en raison de l'appartenance de l'entreprise à un groupe qui l'oblige à s'approvisionner auprès d'une filiale.

2.1.2.2. Stratégie à plusieurs fournisseurs (multiple sourcing)

La concurrence entre les fournisseurs les amène à ramener le niveau de performance souhaité et augmente le pouvoir de négociation du DO, ce qui limite l'apparition du comportement opportuniste des fournisseurs et minimise la dépendance du DO vis-à-vis un seul fournisseur. De plus, le partage d'une commande entre plusieurs fournisseurs permet de réduire l'incertitude sur les délais de livraison, de diminuer le cout de stockage mais surtout le risque des ruptures de stock.

Toute fois l'entreprise doit limiter la base de ses fournisseurs pour une gestion efficaces de ces derniers et afin d'améliorer leurs performances en terme de qualité, délais et couts en favorisant des relations de coopération à long terme.

Par conséquent , un compromis doit être fait pour choisir entre l'une des deux stratégies tout en prenant en considération des contraintes interne liées au nombres maximum de fournisseurs , les quantités à commander , la gestion des stocks ,etc. , et externes telles que la capacité de production des fournisseurs , la capacité de transport , le nombre et le délais de livraison , etc. , ont une incidence sur le choix de nombre de fournisseurs à contracter .

2.1.3. La nature de la relation avec le fournisseur

L'entreprise dispose de plusieurs alternatives qui vont de la stricte relation commerciale concurrentielle jusqu'au partenariat.

La pression aval du marché et les exigences en matière de qualité des produits et la chrono-compétition (compétition en termes de délais), pousse les entreprises à privilégier la mise en place de relations de partenariat avec leurs fournisseurs les plus importants.

En même temps, l'intensité de la compétition sur certains produits pousse à l'inverse l'entreprise à essayer de transférer cette pression concurrentielle sur ses propres fournisseurs, ou du moins sur une partie d'entre eux.

La relation entretenue avec le fournisseur peut varier suivants plusieurs paramètres, Marsella et Rangon (2000) ont regroupé ces relations en quatre classe, chaque classe dépend de l'horizon de la relation et du degré d'intégration entre le DO et le fournisseur.

2.1.3.1.L'horizon de la relation

On distingue entre une relation à court terme et une relation à long terme, la durée de la relation dépend principalement de :

- Le niveau d'investissement dans des biens spécifiques tels que les infrastructures, les équipements les systèmes d'informations, etc. que le DO doit créer pour rendre la relation opérationnelle et de façon de ne pas être utiliser dans d'autres relations d'achats.
- Le cout de changement de fournisseurs : est inclus le cout de la recherche de nouveaux fournisseurs.

Ainsi, moins important sont ces deux facteurs, plus courte est la durée de la relation.

2.1.3.2.Le degré d'intégration

Le degré d'intégration entre le DO et le fournisseur en terme de logistique et de stratégie :

- L'intégration logistique suppose des arrangements de performance tels que la qualité, le service, le délai, ce qui se réfère souvent à l'implémentation du système JAT.

- L'intégration stratégique suppose des arrangements qui impliquent le Savoir-faire du fournisseur pour développer de nouveaux produits et technologies.

Par conséquent, le type de relation entre un DO et un fournisseur peut être de l'un des quatre situations A, B, C et D suivant le tableau ci-dessous :

Tableau01 : Différents Types de relation DO / Fournisseurs

	Court terme	Long terme
Intégration logistique	A	B
Intégration stratégique	C	D

Source : élaboré par nos soins

Section 2 : La sélection des fournisseurs

La sélection des fournisseurs est une tâche fondamentale dans le processus d'achat, de différents critères de sélection sont pris en considération par les entreprises, toute fois chaque DO attribue des poids aux critères différemment selon les attentes de sa demande.

Ces critères ne cesse d'évoluer avec l'évolution de l'environnement de l'entreprise afin de mieux s'en adapter et s'adapter à la demande, ils doivent être bien étudiés ainsi que évalués pour accroitre à un résultat opportun.

2.2.1. Etudes de Dickson et Weber et al.

2.1.1.1. Etude de Dickson (1966)

2.2.1.2. Etude de Weber et Al (1991)

Une autre étude qui traite le même problème de sélection et d'évaluation des fournisseurs, Weber et Al (1991) ont analysé 74 articles publiés entre 1966 et 1970 qui traitent ce problème et ont montré que les critères évoqués par Dickson sont encore

étudiés dans la plus part des articles, bien que l'importance relative de chaque critères a changé suite au changement du contexte industriel.

Prix	6	1
Livraison	2	2
Qualité	1	3
Capacité de production	5	4
Localisation géographique	20	5
Capacité technique	7	6
Gestion des organisations	13	7
Réputation et position dans l'industrie	11	8
Situation financière	8	9
Performance passée	3	9
Service de réparation	15	9
Attitude	16	10

Le

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 : LADIN (P) : *Sélection et évaluation des fournisseurs : critères et méthodes*, revue française de gestion industrielle, N°00365301, Mars, 2009, pp.5-27

Tableau ci-dessous montre les deux types de classification du degré d'importance des critères relatifs aux choix des fournisseurs selon Dickson et Weber.

Une classification pratiquée basée sur l'étude empirique auprès des entreprises de NAPM (Dickson 1966) et une autre basée sur l'analyse des travaux de recherches publiés entre 1966 et 1990 (Weber et Al 1991).

2.2.2. Critères de sélection des fournisseurs

Malgré l'évolution permanente et continue des critères et de leurs poids, nous avons quand même sélectionné quelques critères que nous avons jugé principaux, dites aussi traditionnel, dans chaque choix et qui ont une importance cruciale à l'influence de la décisions de choix de fournisseurs.

2.2..1. Le prix

C'est l'un des principaux critères de choix des fournisseurs de l'entreprise. Malgré son caractère déterminant, son importance est néanmoins nuancée par les considérations de qualité, de délais, de sécurité et même de service après-vente(SAV).

2.2..2. La qualité

Le qualité est le critère joue un rôle crucial dans le choix d'un fournisseur et a un poids d'influence très important vu que c'est l'élément qui influence directement le produit (bien / service) final , un fournisseur de qualité demande généralement un prix plus élevé mais ceci n'implique pas fortement que le prix reflète la qualité .

2.2..3. Les délais

Quelle que soit la forme d'achat adoptée, le respect des délais de livraison doit être une règle dans le choix des fournisseurs de l'entreprise. Les délais de livraison influencent la stratégie d'approvisionnement que pourrait adopter le gestionnaire. Un autre critère devrait également décider le responsable des Approvisionnements de l'entreprise dans le choix du/des fournisseurs à savoir: le délai de paiement accordé ou le crédit - fournisseur. Ainsi, le fournisseur acceptant des traites à trente (30) ou soixante (60) jours sera préféré à celui qui exige des paiements au comptant.

2.2..4. La sécurité

De nombreuses mesures existent pour minimiser les risques d'asymétrie d'information ou de comportements opportunistes dans les transactions commerciales à l'internationale (import / export). La diversification des fournisseurs est également un moyen de répartir le risque de non-livraison ou de retard de livraison.

2.2..5. Le service après-vente (SAV) :

Il est important d'introduire cette clause dans la plupart des achats importants ou stratégiques. Le SAV assuré par le fournisseur est également un critère déterminant dans le choix d'un fournisseur mais, il pourrait avoir comme conséquence, le renchérissement de l'offre.

L'ensemble des critères répertoriés ne constitue qu'une énumération des critères considérés comme déterminants pour assurer un approvisionnement en intrants aussi efficace que possible pour l'entreprise.

Par la suite explorer quelques autres critères qui sont :

2.2..6. La capacité technique du fournisseur : il dispose de son propre service d'études et développement, il a une grande capacité d'innovation, et se met à la disposition de son client pour essayer de développer avec lui des applications nouvelles ou améliorer des solutions actuelles.

2.2..7. La capacité d'adaptation : relative au degré de souplesse fourni par le fournisseur, et à sa vitesse de réaction face à d'éventuels problèmes.

2.2..8. La capacité de production : caractérisée par la qualité de ses équipements, la compétence de ses personnels, l'organisation de sa production et l'efficacité de ses systèmes.

2.2..9. Les sources d'informations⁵

Définir des critères d'évaluation d'un fournisseur est l'objectif, mais pour mieux mener cette action, l'entreprise cliente doit avoir des informations permettant de mieux connaître les fournisseurs.

Les principales sources d'informations couramment utilisées, sont les suivantes :

➤ Sources d'information internes

⁵ MILOUD, (Z) : *Processus de sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offres, Air Algérie, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales (option ; Distribution et SCM)*, EHEC , Alger , 2017 , P 77

Par enregistrement manuel ou comme sortie d'une application informatisée, les délais de livraison et le taux de qualité peuvent être suivis en temps réel à partir des contrôles de réception.

➤ **Visites d'entreprises**

Les visites à l'entreprise fournisseur se justifient souvent. C'est une occasion pour mieux apprécier la capacité de production de l'entreprise fournisseur, la qualité de ses processus de production et de ses modes de programmation, ainsi que la compétence de ses équipes techniques.

➤ **Échantillons et séries d'essai**

Assimilés à une source d'information, des échantillons ou une série d'essai peuvent être fournis par les fournisseurs afin d'être testés et de permettre une appréciation de la qualité, en vue d'un agrément.

➤ **Fichiers fournisseurs**

Le fichier fournisseur est d'une richesse essentielle, mais il ne concerne que les fournisseurs qui ont déjà travaillé avec l'entreprise cliente. Si ce fichier est bien conçu, il fournit un état mis à jour de la performance de chacun. En particulier son aptitude à livrer dans les délais, son niveau de qualité, l'historique de ses prix, son dynamisme (réponse aux appels d'offres), devront y figurer sous une forme pratique et facilement exploitables.

Section 3 : l'évaluation des fournisseurs

Plusieurs méthodes d'évaluation des fournisseurs sont apparues avec chacune des principes et des caractéristiques précises, nous pouvons les organiser et les classer selon de différentes catégories comme mentionnées ci-dessous.

2.3.1. Méthodes d'évaluations

2.3.1.1. Modèles linéaire de pondération

En attribuant un poids à chaque critère défini de manière subjective, un score est calculé pour chaque fournisseur en effectuant la somme des performances des fournisseurs relatives à chaque critère multipliée par le facteur de pondération associé. La valeur des pondérations est basée principalement sur l'expérience de l'acheteur, nous pouvons distinguer deux principales méthodes :

- **AHP**

C'est un processus qui se distingue par sa façon de déterminer les poids des critères par combinaisons binaires de chaque niveau de la hiérarchie par rapport aux éléments du niveau supérieur⁶

- **FST**

Cette méthode permet de modéliser l'incertitude et l'imprécision relatives aux valeurs des poids attribués aux critères.⁷

2.3.1.2. Modèles à programmation mathématique MP

Ils représentent une fonction objectif à optimiser (minimiser ou maximiser) et peuvent inclure des contraintes relatives aux fournisseurs et aux DO, nous prenons l'exemple de minimiser les coûts de stockage ou avec minimisation des coûts de d'expédition.

2.3.1.3. Méthodes basées sur le coût total

Ce sont des techniques assez complexes et qui nécessitent l'identification et le calcul des coûts générés par les différentes activités intervenant dans l'opération d'achat tels que le contrôle de la qualité des produits, le transport, les frais administratifs. Nous classons dans cette catégorie les méthodes suivantes :

- **ABC (Loi de Pareto)⁸**

Dans le cas de la sélection des fournisseurs, il s'agit de classer et par ordre décroissant, les achats réalisés auprès des fournisseurs en trois catégories : les 20 % des fournisseurs (classe A) représentent 80 % de la valeur des achats, les 30 % suivants (classe B) correspondent à 15 % de la valeur des achats et les 50 % (classe C) se partagent les derniers 5 %.

- **TCO⁹**

⁶ Narasimhan R., *An analytical approach to supplier selection*, Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 19, 1983, PP. 27–32.

⁷ Roodhooft F., Konings J., *Vendor selection and evaluation: An activity based costing approach*, European journal of operational research, Vol. 96, 1997, PP. 97–102.

⁸ Roodhooft F., Konings J., *Vendor selection and evaluation: An activity based costing approach*, European journal of operational research, Vol. 96, 1997, PP. 97–102.

⁹ Smytka, D.L., Clemens, M.W., *Total cost supplier selection model: a case study*, International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 29, 1993, PP. 42–49.

C'est la méthode avancée de la méthode du ratio de coût (Cost-ratio) et qui nécessite le calcul du cout total d'acquisition d'un produit et qui inclut le prix d'acquisition et tous les coûts opérationnels sous-jacents tels que la qualité, l'inspection, la livraison.

2.3.1.4. Méthodes de catégorisation

Elles permettent de regrouper les fournisseurs en fonction de leur positionnement stratégique et de la criticité du produit en des catégories homogènes afin de mieux gérer le réseau des fournisseurs, et par la suite nous pouvons identifier cinq catégories de fournisseurs ¹⁰:

- **Les fournisseurs partenaires**
Sont ceux avec qui l'entreprise veut développer une relation de partenariat à long terme et échanger des informations stratégiques.
- **Les fournisseurs stratégiques**
Sont ceux qui ont un impact important sur la performance de l'entreprise. Sans eux, l'entreprise a des difficultés à fonctionner correctement.
- **Les fournisseurs niches**
Sont ceux qui possèdent une technologie de pointe mais dont la capacité de production est limitée. Ils sont généralement localisés dans des zones géographiques spécifiques ou sont utilisés dans le cadre du développement produits.
- **Les fournisseurs préférés**
Sont ceux qui offrent des produits ou des services relativement faciles à trouver chez d'autres fournisseurs. Le nombre de ces fournisseurs par produit est limité à un ou deux
- **Les fournisseurs généraux**
Sont ceux qui ont un impact minime sur la performance de l'entreprise. Généralement, plusieurs fournisseurs de ce type sont disponibles et sont de plus en plus visibles sur internet, ce qui implique l'utilisation du commerce électronique pour réaliser des achats auprès d'eux.

2.3.1.5. L'intelligence artificielle

¹⁰ Aguezoul A., Ladet. P., Sélection et évaluation des fournisseurs : Critères et méthodes », Revue Française de Gestion Industrielle, 2009, pp.

Contrairement à ce qui est citée au paravent, les outils de l'intelligence artificielle visent à intégrer les facteurs qualitatifs et l'expertise humaine dans le processus de sélection de fournisseurs :

• **CBR**

Une approche qui utilise les connaissances déduites de l'expérience similaire ou antérieure sur les fournisseurs afin de prendre une décision sur la pré-qualification, celle-ci consiste à réduire le nombre des fournisseurs en un ensemble de fournisseurs acceptables ou approuvés.

2.3.2. Avantage et inconvénients des méthodes de sélections des fournisseurs

Le tableau ci-dessous regroupe l'ensemble des avantages et inconvénients des différentes méthodes d'évaluation, reste aux responsables de décider laquelle de ces méthodes choisir afin de bénéficier de ses avantages et d'assumer ses inconvénients.

Tableau 03 : Avantages et inconvénient des méthodes de sélections des fournisseurs

Méthodes		Avantages	Inconvénients
Pondération		<ul style="list-style-type: none"> - Rapide et simple à utiliser - Tient compte des critères subjectifs - Mise en œuvre peu coûteuse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dépend du jugement humain - Pas de possibilité d'introduire des contraintes dans le modèle.
Programmation mathématique	Multi objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Les critères n'ont pas forcément une dimension commune - Propose plusieurs solutions - Possibilité d'introduire ou non les contraintes dans le modèle 	<ul style="list-style-type: none"> - Tient compte avec difficulté des critères subjectifs - Ne propose pas une solution optimale - Difficile d'analyser les résultats de la méthode.
	Mono-objectif	<ul style="list-style-type: none"> - Propose une solution optimale - Possibilité d'introduire ou non des contraintes dans le modèle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne tient pas compte des critères subjectifs.
Méthode basée sur le coût		<ul style="list-style-type: none"> - Aide à identifier la structure de tous les coûts - Permet de négocier les valeurs des coûts avec les fournisseurs - Très flexible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Accès aux données sur les coûts parfois limité - Expression de certains coûts en monétaire difficile.
Statistique et/ou probabiliste		<ul style="list-style-type: none"> - Analyse le comportement incertain des fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de solution optimale - difficile à analyser - Pas de possibilité d'introduire des contraintes mathématiques dans le modèle.
Catégorisation		<ul style="list-style-type: none"> - Structure de manière claire et systématique, le processus d'évaluation des fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne définit pas clairement l'importance relative de chaque critère - Méthode subjective.
Intelligence artificielle		<ul style="list-style-type: none"> - Offre une base de connaissance flexible ; - Tient compte des facteurs qualitatifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - La collecte des connaissances sur les fournisseurs et l'accès à l'expertise est longue et difficile.

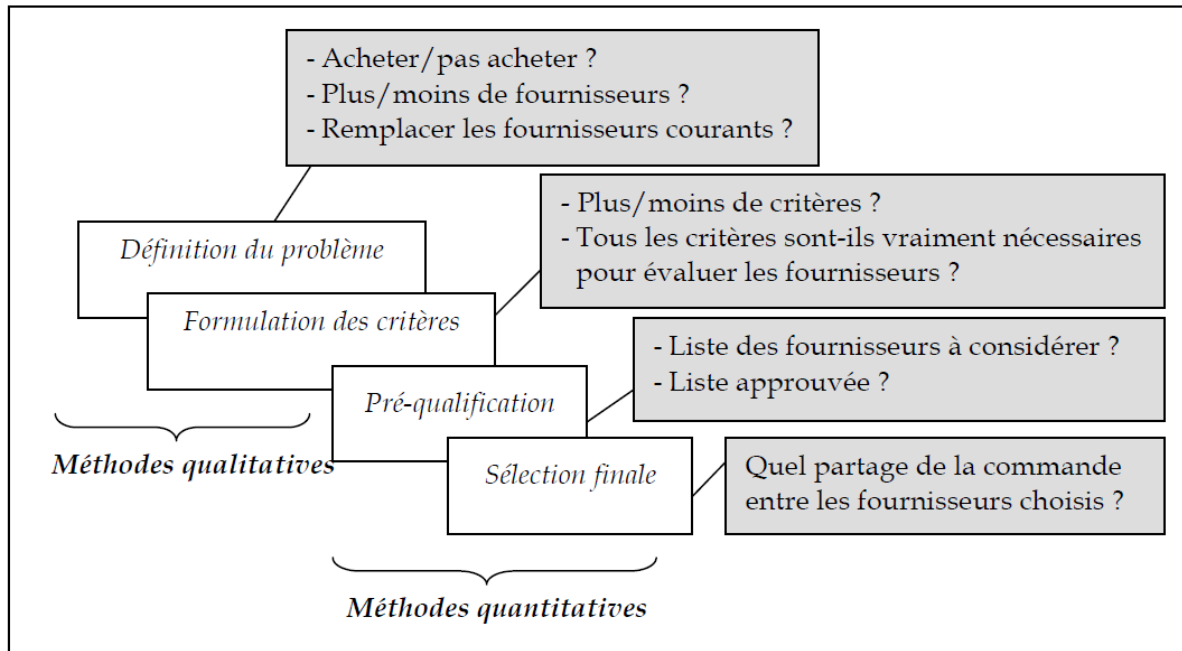
Source : Aguezoul A., Ladet. P., « Sélection et évaluation des fournisseurs : Critères et méthodes », Revue Française de Gestion Industrielle, 2009, p14.

2.3.3. Recommandation d'utilisation des méthodes

La figures ci-dessous suggère une recommandation d'utilisation des différentes méthodes globalement (Quantitative / Qualitative) selon l'étape du processus.

Ainsi que le tableau qui se suit représente une recommandation d'utilisation des différentes méthodes détaillées selon le type d'achat :

Figure 07 : Positionnement approximatif des méthodes de sélection des fournisseurs



Source : Aguezoul A., Ladet. P., *Sélection et évaluation des fournisseurs : Critères et méthodes*, Revue Française de Gestion Industrielle, 2009, P 12.

Tableau 04: méthodes d'évaluation des fournisseurs en fonction des types d'achat

Type d'achat \ Etapes de Sélection des fournisseurs	Achat de nouveau produit	Achat modifié (produit influent)	Achat urgent (produit courant)	Achat urgent (stratégique/goulot d'étranglement)
Définition du problème				
Formulation des critères			ISM	ISM, ES
Pré-qualification des fournisseurs	Catégorisation	AHP, CA, DEA, ES, CRB, UT, Catégorisation	AHP, CA, DEA, Catégorisation	Catégorisation
Sélection finale	AHP, ES, CA, FST, UT	AHP, CA, DEA, GP, TCO, MP	AHP, CA, MP, UT	ABC, AHP, CA, FST, UT

Source : Source : Aguezoul A., Ladet. P., *Sélection et évaluation des fournisseurs : Critères et méthodes*, Revue Française de Gestion Industrielle, 2009, P 12.

Conclusion du chapitre

L'évaluation et la sélection des fournisseurs sont des tâches fondamentales dans le processus de décision d'achat, des étapes importantes dans le traitement des commandes.

L'évaluation des fournisseurs doit s'appuyer sur la collecte d'un grand nombre d'informations, obtenues par des sources internes et externes à l'entreprise. Elle permettra par la suite d'effectuer une sélection entre les fournisseurs possibles pour un certain achat.

Toute évaluation suppose d'abord de réfléchir à l'ensemble des critères sur lesquels l'entreprise acheteuse compte évaluer les divers fournisseurs, et parallèlement à définir ce que l'on appelle «un bon fournisseur» pour un achat, représentant le compromis idéal dans certaines situations.

**Chapitre 03 : Analyse d'un processus de
sélection des fournisseurs au sein de CIC
Moulin des Oasis**

Introduction au chapitre

Le processus de sélection des fournisseurs comprend plusieurs étapes chaque une ses principes, ses méthodes et ses outils mais le derniers objectif demeure un objectif commun : faire les décisions les plus optimales.

Dans ce chapitre, nous essayons justement de rendre ces décisions efficaces et de les optimiser en essayant d'améliorer le processus de sélection des fournisseurs.

Pour aboutir à cela, nous avons proposé de partager le travail en plusieurs sections que nous citons ci-dessous

- La première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, son historique, son activité, ses objectifs, ainsi que son organisation.
- La deuxième section sera une présentation détaillée du processus de sélection des fournisseurs de l'entreprise CIC moulin des oasis.
- La troisième section est le pilier de notre recherche c'est bien le déroulement de notre enquête ainsi que l'analyse des résultats

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

3.1.1. Présentation du groupe AGRODIV

Le groupe agro div exerce son activité dans la filière agroalimentaire, A savoir, perpétuer un savoir-faire reconnu depuis 1962 avec l'enseigne SN SEMPAC, il a réussi à consolider sa position avec les « leaders » nationaux de l'agroalimentaire et porter la dynamique de modernisation et d'innovation incontournable dans le cadre des projets actuels et futurs.

A ce titre, et consécutivement à la mise en place dès le 01 janvier 2016 du nouveau schéma organisationnel et de gestion, le Groupe AGRODIV s'est attelé essentiellement à mettre en place ladite configuration par le biais du processus de fusion/absorption des trois SGP : CEGRO , COJUB , TRAGRAL .

Aujourd'hui, le Groupe AGRODIV poursuit sur sa lancée. Avec pour l'exercice 2017 un chiffre d'affaires de 40 milliards de DA, soit 21% d'augmentation et un excédent brut d'exploitation (EBE) en évolution significative par rapport à l'année dernière.

Le groupe totalise plus de 6000 collaborateurs répartis sur l'ensemble du territoire national autour des 06 filiales créées, représente aujourd'hui près de 25% des parts de marché en voie de renforçassions pour atteindre les 30% à l'horizon 2020.

3.1.1.1. Présentation des filiales

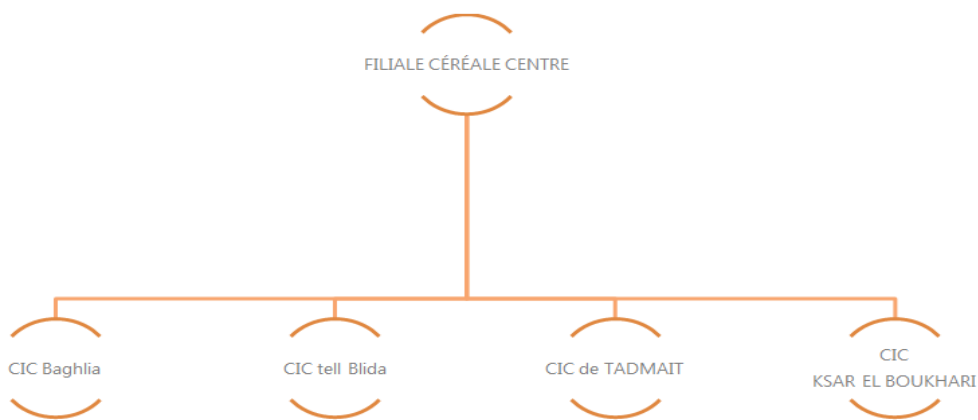
Le groupe détient 09 différentes filiales sur l'ensemble du territoire national qui sont : la filiale céréale Centre , la filiale céréale Laghouat , filiale céréale Ouest , filiale céréale Haut Plateaux , filiale céréale Ziban , et enfin la filiale céréale Constantine .

Nous s'étalons un peu plus avec encore de détails sur chaque filiale ci-dessous :

3.1.1.1.1. Filiale céréale centre

La Filiale Céréales Centre se compose de 04 Complexes Industriels commerciaux

Figure 08 : Filiale céréale centre



<http://agrodiv.dz/index.php/fr/> (consulté le 19/05/2019 à 16 :14)

➤ **Complexe industriel et commercial Tadmaït, Tizi Ouzou**

- Dénomination : Complexe Industriel et commerciale TADMAIT
- Activité principale : Production et commercialisation des produits de meunerie.
- Capacité de trituration : Semoulerie 3000 Qx/j.
- Capacité de stockage : 125 000 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg

➤ **Complexe Industriel et commercial KSAT EL BOUKHARI, MEDEA**

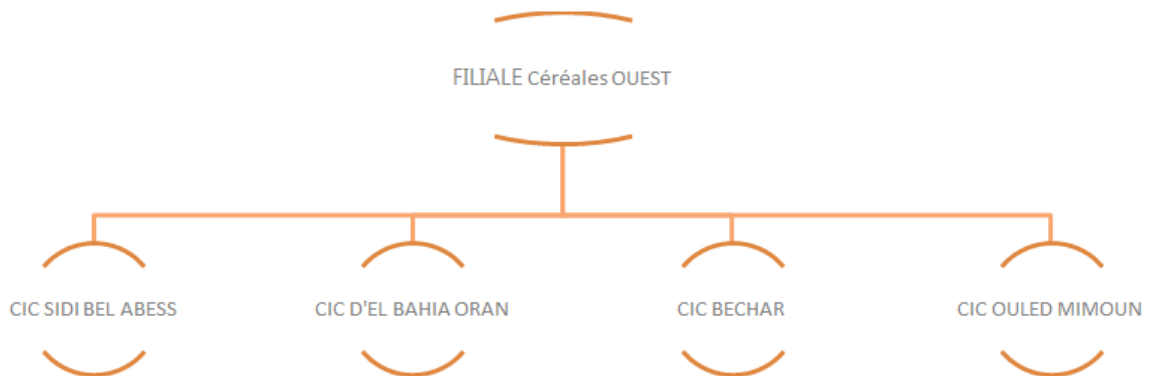
- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de KSAR EL BOUKHARI
- Activité principale : Production et commercialisation des produits de meunerie.
- Capacité de trituration, Semoulerie 1200 Qx/j, Minoterie 2000 Qx/j
- Capacité de stockage : 500 000 Qx

- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg
- **Complexe Industriel et commercial de TELL, BLIDA**
- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de de TELL BLIDA
- Activité principale : Production et commercialisation des produits de meunerie.
- Capacité de trituration : Semoulerie 1500 Qx/j, Minoterie 4000 Qx/j
- 2^{ème} transformation 864 Qx/j
- Capacité de stockage : 76 000 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg
- **Complexe Industriel et commercial de Baghlia, Bourmerdes**
- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de Baghlia
- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.
- Capacité de trituration : Semoulerie 4 000 Qx/j, Minoterie 1000 Qx/j
- Capacité de stockage : 125 000 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg

3.1.1.1.2. Filiale céréale Ouest

La filiale céréale Ouest se compose de 04 complexes industriels et commerciaux :

Figure 09 : Filiale céréale Ouest



<http://agrodiv.dz/index.php/fr/> (consulté le 19/05/2019 à 16 :14)

➤ **Complexe Industriel et commercial de SIDI BEL ABESS**

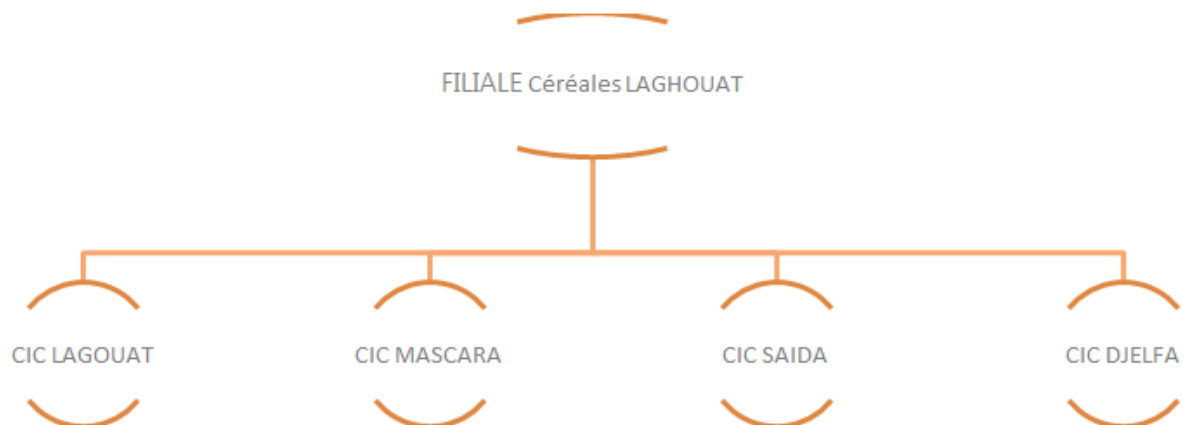
- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de SIDI BEL ABESS
- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de farine.

- Capacité de trituration Minoterie 1500 Qx/j
- Type de conditionnement 01kg-05kg-10kg-25kg-50kgiel
 - **Complexe Industriel et commercial d'EL BAHIA ORAN**
- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de D'EL BAHIA ORAN
- Activité principale / Transformation des céréales : Production, commercialisation de Semoule et farine.
 - Capacité de trituration / Semoulerie : 1200 Qx/j , Minoterie: 2 200 Qx/j
 - Type de conditionnement / 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg
 - **Complexe Industriel et commercial de Bechar**
 - Dénomination : Complexe Industriel et commercial de Bechar
 - Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.
 - Capacité de trituration : Semoulerie : 1200 Qx/j, Minoterie: 2000 Qx/j
 - Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg
 - **Complexe Industriel et commercial d'Ouled Mimoun Tlemcen**
 - Dénomination : Complexe Industriel et commercial d'Ouled Mimoun-Tlemcen
 - Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.
 - Capacité de trituration : Semoulerie : 1 000 Qx/j, Minoterie : 2 000 Qx/j
 - Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg.

3.1.1.1.3. Filiale LAGHOUAT

La filiale Céréale Laghouat se compose de 04 complexes industriels et commerciaux :

Figure 10 : Filiale LAGHOUAT



Complexe Industriel et commercial de LAGHOUAT

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de LAGHOUAT
- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.
- Capacité de trituration : Semoulerie : 1 000 Qx /j , Minoterie 2 500 Qx /j
- Capacité de stockage : 125 000 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50k

➤ Complexe Industriel et commercial de MASCARA

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de MASCARA
- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de farine.
- Capacité de trituration : Minoterie: 2 200 Qx /j
- Capacité de stockage : 50 000 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg

➤ Complexe Industriel et commercial de SAIDA

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de SAIDA
- Activité principale Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.
- Capacité de trituration Semoulerie : 1 000 Qx /j , Minoterie: 2 000 Qx /j
- Capacité de stockage 280 000 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg

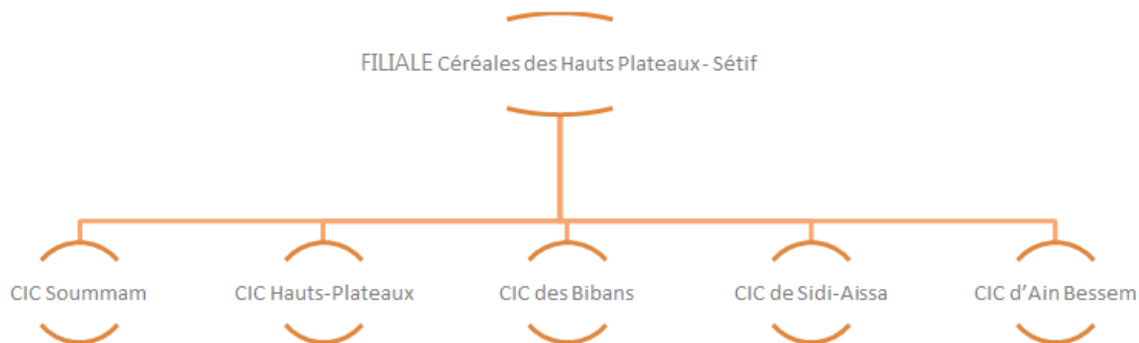
➤ Complexe Industriel et commercial de DJELFA

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de DJELFA
- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.
- Capacité de trituration : Semoulerie : 1 800 Qx /j , Minoterie : 2 200 Qx /j
- Capacité de stockage : 125 000 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg

3.1.1.1.4. Filiale des HAUTS PLATEAUX

La filiale céréales Hauts Plateaux se compose de 05 complexes industriels et commerciaux :

Figure11 : Filiale Céréale Hauts Plateaux



<http://agrodiv.dz/index.php/fr/> (consulté le 19/05/2019 à 16 :14)

➤ **Complexe Industriel et commercial de Soummam – BEJAIA**

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de Soummam - BEJAIA
- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.
- Capacité de trituration : Semoulerie : 4 900 Qx /j , Minoterie : 3 000 Qx /j
- Capacité de stockage : 125 000 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg

➤ **Complexe Industriel et commercial des Hauts-Plateaux SETIF**

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de Hauts-Plateaux - SETIF
- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.
- Capacité de trituration : Semoulerie : 4 000 Qx /j , Minoterie : 2 000 Qx /j
- Capacité de stockage 87 000 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg

➤ **Complexe Industriel et commercial de Bibans Bordj Bou ARRERIDJ**

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de Bibans - Bordj Bou ARRERIDJ

- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.

- Capacité de trituration : Semoulerie : 4 000 Qx /j, Minoterie: 2 000 Qx /j
- Capacité de stockage : 1 250 000 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg

➤ **Complexe Industriel et commercial de Sidi Aissa – M'SILA**

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de Sidi Aissa – M'SILA
- Activité principale
- Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.
- Capacité de trituration : Semoulerie : 1 000 Qx /j , Minoterie 1 000 Qx /j
- Capacité de stockage : 120 000 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg

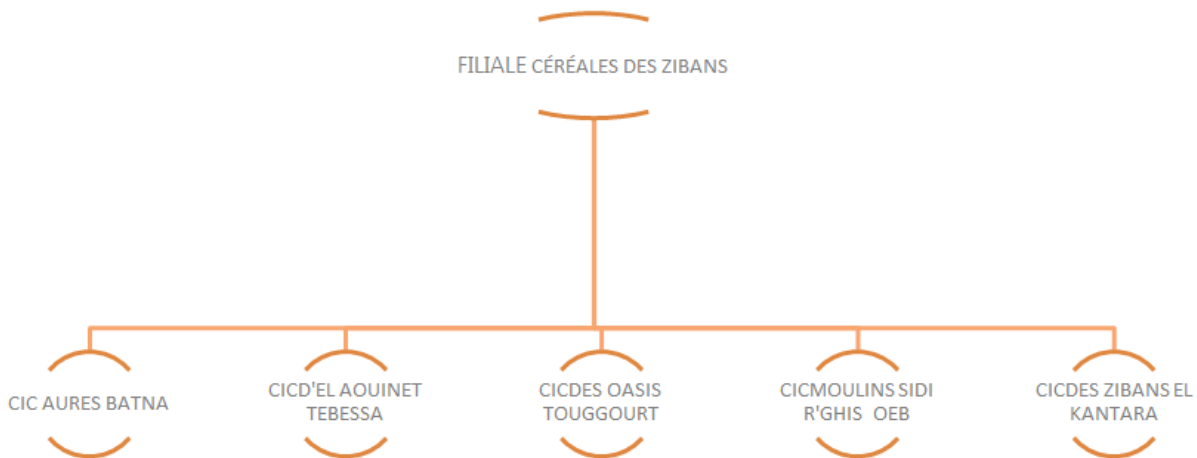
➤ **Complexe Industriel et commercial d'Ain Bessam BOUIRA**

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial d'Ain Bessam - BOUIRA
- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de
- Capacité de trituration : Minoterie 1 000 Qx /j
- Capacité de stockage : 500 000 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg

3.1.1.1.5. La filiale des Ziban

La filiale des Ziban se compose de 05 Complexe industriels et commerciaux :

Figure12 : La filiale des Ziban



<http://agrodiv.dz/index.php/fr/> (consulté le 19/05/2019 à 16 :14)

➤ **Complexe Industriel et commercial des AURES -BATNA**

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial des AURES -BATNA
- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.
- Capacité de trituration : Semoulerie : 2 800 Qx/j , Minoterie 2 000 Qx /j
- Capacité de stockage : 174 760 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg.

➤ **Complexe Industriel et commercial de D'EL AOUNET TEBESSA**

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de D'EL AOUNET TEBESSA
- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.
- Capacité de trituration : Semoulerie : 2 000 Qx/j , Minoterie 2 000 Qx , 2^{ème} transformation 470 Qx /j.
- Capacité de stockage : 1 250 000 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg.

➤ **Complexe Industriel et commercial DES OASIS TOUGGOURT**

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial DES OASIS TOUGGOURT
- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.
- Capacité de trituration : Semoulerie : 1500 Qx /j , Minoterie 1500 Qx /j
- Capacité de stockage : 125 000 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg

➤ **Complexe Industriel et commercial de MOULINS SIDI R'GHIS OEB**

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de MOULINS SIDI R'GHIS OEB
- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.
- Capacité de trituration : Semoulerie : 1 000 Qx /j, Minoterie 1 000 Qx /j
- Capacité de stockage : 500 000 Qx /j
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg

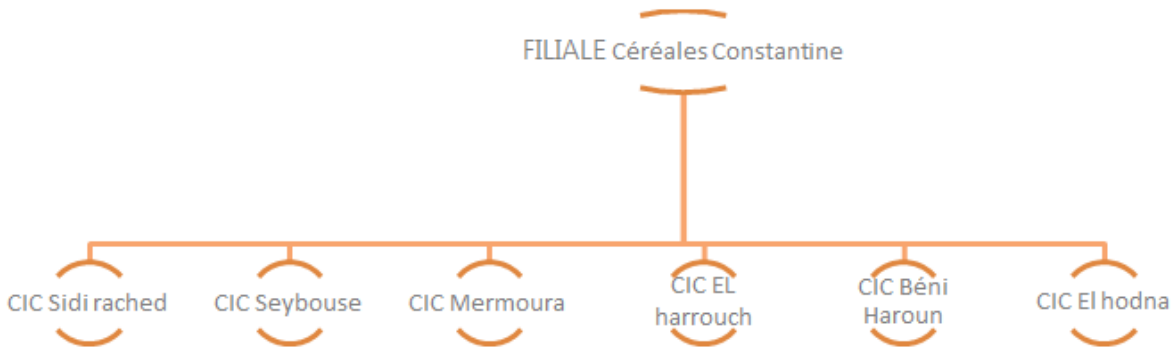
➤ **Complexe Industriel et commercial de MOULINS DES ZIBANS ELKANTARA**

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de MOULINS DES ZIBANS ELKANTARA
- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.
- Capacité de trituration : Semoulerie : 4 400 Qx /j, Minoterie 3 000 Qx /j
- Capacité de stockage : 125 000 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg

3.1.1.1.6. La filiale de CONSTANTINE

La Filiale Céréales CONSTANTINE se compose de 07 Complexes Industriels & commerciaux:

Figure 13 : La filiale de CONSTANTINE



<http://agrodiv.dz/index.php/fr/> (consulté le 19/05/2019 à 16 :14)

➤ **Complexe Industriel et commercial de Sidi Rached**

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de Sidi Rached - CONSTANTINE
- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine
- Capacité de trituration : Semoulerie : 1 700 Qx/j , Minoterie: 1 200 Qx /j
- Capacité de stockage : 68 600 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg

➤ **Complexe Industriel et commercial de Seybous - Annaba**

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de Seybous - Annaba
- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.
- Capacité de trituration : Semoulerie : 1000 Qx /j , Minoterie : 1200 Qx /j
- Capacité de stockage : 50 000 Qx.
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg.

➤ **Complexe Industriel et commercial de Mermoura - Guelma**

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de Mermoura - Guelma

- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule.
- Capacité de trituration : Semoulerie : 1 500 Qx /j
- Capacité de stockage : 9 500 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg

➤ **Complexe Industriel et commercial de EL Hrrouch - Skikda**

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de EL Hrrouch - Skikda
- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.
- Capacité de trituration : Semoulerie : 2 000 Qx /j , Minoterie : 1 700 Qx /J
- Capacité de stockage : 506 444 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg

➤ **Complexe Industriel et commercial de Beni Haroun - Mila**

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de Beni Haroun - Mila
- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.
- Capacité de trituration : Semoulerie : 4 400 Qx /j , Minoterie : 2 600 Qx /j
- Capacité de stockage : 250 000 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg

➤ **Complexe Industriel et commercial de Hodna – M'SILA**

- Dénomination : Complexe Industriel et commercial de Hodna – M'SILA
- Activité principale : Transformation des céréales : Production, commercialisation de semoule et farine.
- Capacité de trituration : Semoulerie : 4000 Qx /j , Minoterie: 3000 Qx /j
- Capacité de stockage : 126 000 Qx
- Type de conditionnement : 01kg-05kg-10kg-25kg-50kg

3.1.2. Les activités du groupe

- Production de toutes sortes de pâtes alimentaires.
- Production de couscous
- Production et commercialisation des semoules

3.1.3. Les objectifs du groupe AGRODIV

- Fidélisation des acteurs du secteur agro-industriel tant à l'amont qu'à l'aval de la chaîne de valeur
- Accroître les parts de marché
- Renforcement des capacités de production des filiales et leur modernisation technologique et managériale
- Accélération de l'aboutissement des processus de certification des filiales déjà engagées
- Mettre en avant des solutions innovantes et de valoriser de manière concrète la politique de recherche et développement (R&D)
- Perfectionnement et formation davantage des ressources humaines sur les métiers futurs et leur permettre de dessiner avec eux leurs trajectoires professionnelles.

3.1.4. Présentation du Complexe industriel et commercial *les Moulins des Oasis*

3.1.4.1. Historique :

Depuis 1965, date création de la SN.SEMPAC, le secteur de la transformation des céréales a connu un développement considérable en matière de trituration notamment avec l'installation des nouvelles unités, dont le complexe les Moulins des Oasis. Après le démarrage en 1983, l'unité de Touggourt a été reliée au groupe ERIAD.

La restructuration du groupe en 1993 a confié la gestion des ex CIC des wilayas d'EL-OUED, OUERGLA et ILLIZI à l'unité de Touggourt et l'a transformée en unité de production et de commercialisation.

Le complexe bénéficie d'un plan de développement et de son outil de production, ce programme est en voie d'achèvement.

Semoule	Quintal	161280.00	106717.30	90073.75	68186.00	40647.00	85916.00
Farine	Quintal	129654.00	97882.00	83070.50	110429.00	130689.00	101772.00
Issue de meunerie	Quintal	137466.00	102674.65	88217.75	76904.00	72584.00	74695.00

Source : Document internes de l'entreprise

➤ La commercialisation des céréales et des produits des autres CIC :

• Le tableau ci-dessous présente le réseau de distribution de la filiale :

Tableau 06 : Réseau de distribution de CIC Moulins des Oasis

N °	Type CD ou PVC	Commune	Wilaya
01	Centre de distribution Djamaa	Djamaa	El-Oued
02	Centre de distribution Megheur	El-Meghaier	El-Oued
03	Centre de facturation Touggourt	Touggourt	Ouargla
04	Centre de distribution Touggourt	Touggourt	Ouargla
05	Centre de distribution Souk el Sebt	Ouergla	Ouargla
06	Centre de distribution Hassi Messaoud	HMD	Ouargla
07	Centre de distribution Illizi	Illizi	Illizi
08	Centre de distribution Djanet	Djanet	Illizi
09	Centre de distribution Deb Deb	Deb Deb	Illizi
10	Centre de distribution Bordj Omar idriss	Bordj Omar idriss	Illizi

11	Centre de distribution Taibet	Taibet	Illizi
-----------	--	---------------	---------------

Source : Documents interne de l'entreprise

- Les ventes du CIC sont résumées dans ce tableau :

Tableau 07 : Les ventes de CIC le moulin des oasis

Produit	Unité	Production physique				
		2012	2013	2014	2015	2016
Semoule	Ql	107040.10	91361.20	69786.00	53257.00	84804.05
Farines	Ql	95048.00	87116.950	115005.00	123555.00	140745.35
Pates Alimentaires	Ql	1135.66	873.96	388.00	359.00	292.96
Légumes Sec	Ql	1110.13	519.74	1063.00	804.00	51.03
Issues de meunerie	Ql	102809.40	87979.50	77147.00	71842.00	81426.65
Orge	Ql	17098.8	24545.10	26193.00	35084.00	22371.30
Semoule d'orge	Ql	00.00	52.05	132.00	113.0	37.85

Source : Documents interne de l'entreprise

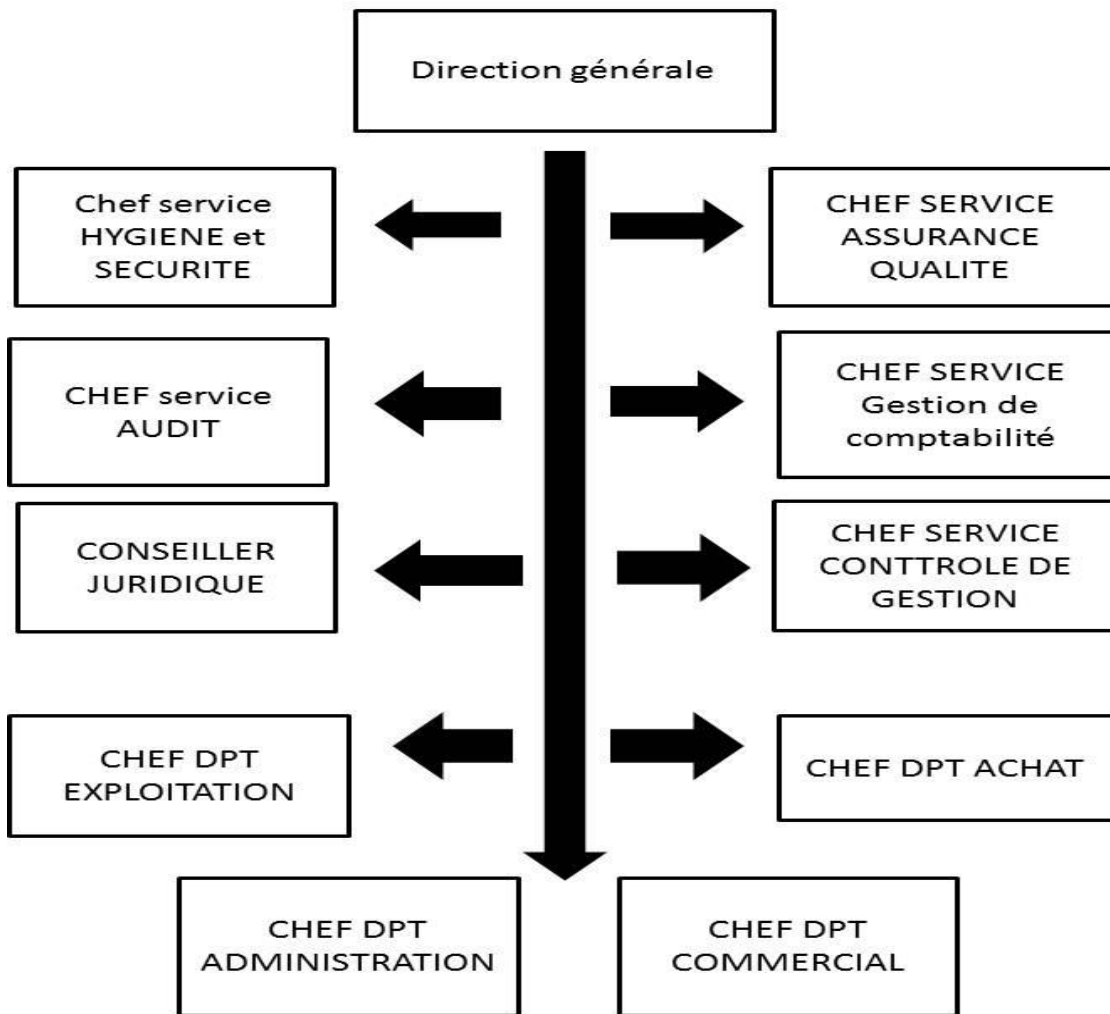
3.1.4.4.Organisation

Le complexe emploie 114 personnes réparties comme suit :

- 33 cadres
- 54 maitrises
- 27 Exécution

Et se structure sous l'organigramme présenté ci-dessous :

Figure 14 : Organigramme du CIC Moulin des Oasis



Source : documentation interne de l'entreprise

Section 02 : Présentation du processus de sélection des fournisseurs au CIC Moulin des Oasis

3.2.1. L'expression du besoin

3.2.1.1.Type des besoins

Les besoins sont exprimés par les filiales pour le bon fonctionnement des entreprises et l'amélioration de leurs organisations et performances.

Les besoins exprimés sont de type :

- **Réalisation des travaux** : elle a pour objet l'entretien, la réhabilitation, la restauration d'un ouvrage y compris les équipements associés nécessaires à leur exploitation.
- **Acquisition de fournitures** : elle a pour objet l'achat ou la location de matériels ou de produits destinés à satisfaire les besoins liés à l'activité de l'entreprise
- **Réalisation d'études** : elle a pour objet de réaliser des plans de développement (ou toute autre étude pour l'amélioration des performances) de l'entreprise ou de l'une de ses filiales.
- **Prestation des services** : elle qualifie tout achat autre que la réalisation de travaux, d'études ou d'acquisition de fournitures.

Ces besoin peu prendre de différentes formes tout dépend du montant et du type d'achat nous citons :

- **La commande** : Pour tout achat dont le montant en TTC est :
 - Inférieur à un million de dinars pour les fournitures et travaux sans dépasser ce montant annuellement avec le même fournisseur.
 - Inférieur à cinq cent mille dinars pour les études ou services, sans dépasser ce montant annuellement avec le même prestataire.
- **Le contrat** : pour tout achat dont le montant unitaire en TTC est :
 - Pour les fournitures ou travaux inférieur ou égal à douze millions de dinars.
 - Pour les études ou services inférieur ou égal à six millions de dinars.
- **Le marché** : Pour les commandes et achats dont le montant unitaire en TTC est :
 - Pour les fournitures ou travaux, supérieur à douze millions dinars.
 - Pour les études ou services, supérieurs à six millions de dinars.

3.2.2. L'élaboration du cahier des charges :

Le cahier de charge est une formalisation du besoin c'est un document qui contient tous les renseignements nécessaires qui permettent aux candidats de présenter des soumissions acceptables, notamment :

- La description précise de l'objet des prestations demandées ou de toutes exigences y compris les spécifications techniques, la certification de conformité et les normes auxquelles les produits ou services doivent satisfaire, le cas échéant les plans, dessins et instructions nécessaires.

- Les conditions à caractères économique et technique et selon le cas les garanties financières.
- Les renseignements ou les pièces complémentaires exigées des soumissionnaires.
- Les langues à utiliser pour la présentation des soumissions et documents d'accompagnement.
- Les modalités de paiement.
- Les délais accordés pour la préparation des offres
- Le délai de validités des offres.
- L'heure limitée de dépôts des offres et la formalité
- L'heure d'ouverture des plis
- L'adresse précise ou doivent être déposées les soumissions.

3.2.3. La recherche des fournisseurs

Tout marché est passé selon le mode de l'appel d'offres ouvert qui demeure la règle générale et à titre exceptionnel le gré à gré.

3.2.3.1. Modes d'appel d'offres

L'appel d'offres est la procédure visant les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et attribuer le marché au soumissionnaire présentant l'offre jugée avantageuse.

Un appel d'offre peut se faire sous une des formes suivantes :

- **L'appel d'offres ouvert** : c'est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner.
- **L'appel d'offre restreint** : c'est la procédure selon laquelle, seuls les candidats répondant à certaines conditions minimales, préalablement définies par le service contractant peuvent soumissionner.
- **L'adjudication** : c'est la procédure selon laquelle le marché est attribué au soumissionnaire le moins disant .elle porte sur des opérations simples de type courant et ne concerne que les entreprises de droit algérien.

3.2.3.2. Contenu d'appel d'offres

L'avis de l'appel d'offres est rédigé en langue arabe et au moins dans une langue étrangère. Il est publié au moins dans deux quotidiens nationaux diffusés au niveau national.

Il doit comporter les mentions obligatoires suivantes :

- La dénomination, l'adresse et le numéro d'identification fiscale (NIF) de l'entreprise

- Le mode d'appel d'offre
- Les conditions d'éligibilité ou de présélection
- L'objet de l'opération
- La durée de préparation des offres et le lieu de dépôt des offres
- La durée de validité des offres
- L'obligation des cautions de soumissions s'il Ya lieu
- La présentation sous double pli cachète avec mention « à ne pas ouvrir » et les références de l'appel d'offre
- Le prix de la documentation, le cas échéant

Les offres doivent comporter une offre **technique** et une offre **financière** :

- L'offre **technique** doit comporter :
 - Une déclaration à souscrire
 - Une caution de soumission
 - L'offre technique proprement dites établie conformément au cahier des charges de l'appel d'offre
 - Les documents sociétaires (Statut de l'entreprise, le bilan financier, le registre de commerce, la carte fiscale, les références bancaires, les attestations fiscales)
- L'offre **financière** contient :
 - La lettre de soumission
 - Le bordereau des prix unitaires
 - Le descriptif estimatif et quantitatif

3.2.3.3. Le gré à gré

Le gré à gré est la procédure d'attribution d'un marché à un partenaire cocontractant sans appel formel à la concurrence : le gré à gré peut revêtir la forme d'un gré à gré simple ou la forme d'un gré à gré après consultation.

3.2.3.2.1. Le gré à gré simple

C'est une règle de passation de marché exceptionnelle qui ne peut être retenue que dans le cas suivants :

- Les prestations ne peuvent être exécutées que par un partenaire cocontractant unique qui détient soit une situation monopolistique soit à titre exclusif.

- Dans le cas d'urgence motivée par un danger imminent que court un bien ou un investissement déjà matérialisé sur le terrain et ne peut s'accommoder des délais de l'appel d'offre
- Quand un texte législatif ou réglementaire attribue à un établissement public un droit exclusif pour exercer une mission de service public

3.2.3.2.2. Le gré à gré après consultation

L'entreprise a recours au gré à gré après consultation dans les cas suivants :

- Quand l'appel à la concurrence s'avère infructueux
- Lorsqu'aucune offre n'est réceptionnée ou lorsque, après avoir évalué les offres, aucune offre n'est déclarée conforme l'objet du marché et au contenu du cahier des charge.

3.2.4. L'évaluation des offres

3.2.4.1. Méthodes d'évaluation

Le jour et l'heure limite de dépôt des offres et le jour et l'heure d'ouverture des plis techniques et financiers correspondent au dernier jour de la durée de préparation des offres. Si ce jour coïncide un jour férié ou un jour de repos légal, la durée des préparations des offres est prorogée jusqu'au jour ouvrable suivant, les offres doivent être déposées par les soumissionnaires ou leurs représentants.

L'ouverture des plis s'opère par la commission d'ouverture des plis et d'évaluation, cette dernière est basée sur plusieurs paramètres :

- L'offre technique et financière
- Qualité et prix
- Modalité de paiement
- Délais d'exécution

Elle établit en premier lieu le classement technique des offres et élimine les offres qui n'ont pas obtenu la note minimale prévue au cahier des charges.

Les offres financières des soumissionnaires pré-qualifiés sont examinées en tenant compte des rabais consentis dans leurs offres, pour retenir conformément au cahier des charges, soit l'offre du mois disant lorsqu'il s'agit de prestation courante, soit l'offre économique la plus avantageuse lorsque le choix est essentiellement basé sur l'aspect technique des prestations.

Le système d'évaluation des offres est effectué soit :

- Par la pondération de la note technique et la note financière pour établir un classement final, cette méthode est favorisée lorsque le choix est essentiellement basé sur l'aspect technique des prestations courantes

- Par le choix de l'offre du mieux disant après la pré-qualification technique, cette méthode est favorisée dans les prestations courantes.

3.2.4.2.Exclusion des offres

Sont exclus, temporairement ou définitivement, de la participation les opérateurs économiques :

- Qui font l'objet d'une procédure de déclaration de faillite, de liquidation, de cessation d'activité de règlement judiciaire.
- Qui ne sont pas en règle avec leurs obligations fiscales et parafiscales
- Qui ne justifient pas du dépôt légal de leurs comptes sociaux
- Inscrit au fichier national des fraudeurs, auteurs d'infractions graves aux législations et réglementation fiscales, douanières et commerciales

3.2.5. L'attribution provisoire du marché

Le choix de l'opérateur économique par la commission d'ouverture des plis et de l'évaluation des offres est considéré comme attribution provisoire du marché.

Ne sont communiqués dans l'avis d'attribution provisoire du marché que les résultats de l'évaluation des offres de l'attributaire provisoire du marché, pour les autres soumissionnaires l'entreprise invite, ceux d'entre eux qui sont intéressés, de se rapprocher de ses services au plus tard trois jours à compter du premiers jour de publication de l'attribution provisoire, à prendre connaissance des résultats détaillés de l'évaluation de leurs offres (techniques et financières)

3.2.6. Négociation avec les fournisseurs retenus provisoirement.

Le département achat avec la collaboration de la structure technique concernée procédera à la négociation du contrat avec les fournisseurs sur le plan technique, commercial, financier et juridique.

Des réunions de négociation seront organisées en fonction de la complexité du projet en présence des fournisseurs et des représentants techniques du département achat.

Après la finalisation des négociations des clauses contractuelles des contrats :

Ce dernier sera soumis pour approbation à l'organe compétant de la compagnie.

Le projet de contrat sera soumis accompagné :

- Des procès-verbaux d'ouverture des plis des offres techniques et financières ;
- Des procès-verbaux d'évaluations plis des offres techniques et financières ;

- Du rapport d'évaluation de projet de contrat ;
- De la fiche analytique de projet de contrat ;
- Du rapport de présentation de l'appel d'offres.

Après examen et validation du dossier complet le département procédera à la signature de ou /des contrats

L'analyse du processus d'achat de l'entreprise ainsi que l'identification des mesures de sélection des fournisseurs permettant d'améliorer le processus est une problématique assez sensible pour l'entreprise , qui était très conservatrice en terme d'informations , c'est pour cette raison que j'ai dû faire appel à mon relationnel ainsi qu'établir une relation basée sur la confiance entre plusieurs responsables en leurs garantissant la sécurité de l'information et que cette dernière est destinée pour des fins purement scientifique .

Section 03 : Déroulement de l'enquête et présentation des résultats

L'analyse du processus d'achat de l'entreprise ainsi que l'identification des mesures de sélection des fournisseurs permettant d'améliorer le processus est une problématique assez sensible pour l'entreprise , qui était très conservatrice en terme d'informations , c'est pour cette raison que j'ai dû rassurer le personnel en établissant une relation basée sur la confiance et leurs garantissant la sécurité de l'information et que cette dernière est destinée pour des fins purement scientifique .

3.3.1. Méthodologie de l'enquête

Pour répondre à notre problématique : « *Dans quelles mesures peut-on améliorer le processus de sélection des fournisseurs ?* », je me suis organisée en partageant ma recherche en deux principales étape :

- la première étape consiste à réaliser une étude quantitative grâce à un questionnaire, plus précisément une grille destinée aux personnels du CIC moulin des Oasis et qui nous permettra d'avoir leurs avis pour les interpréter
- Tandis que la deuxième est plutôt une étude qualitative réalisée grâce à un entretien avec le responsable du département achat pour justement compléter les résultats de l'étude précédente. .

3.3.1.1. Objectif de l'enquête

L'objectif avait comme objectif principal l'amélioration du processus de sélection des fournisseurs du CIC Moulin des Oasis mais aussi d'autres objectifs secondaires :

- Mesurer la performance du processus de sélection des fournisseurs actuel du CIC le Moulin des Oasis
- Mesurer la satisfaction des clients internes de l'entreprise envers le présent processus
- Détecter les différents dysfonctionnements du processus ainsi que leurs principales causes.

3.3.1.2. L'étude quantitative

Afin d'orienter notre enquête vers le bon sens, nous avons structurés notre première démarche de réalisation comme suit :

3.3.1.2.1. Lieu et date de l'étude :

L'étude s'est déroulée au complexe industriel et commercial CIC Moulin des Oasis qui se situe à la zone industrielle de Touggourt Pendant ma période de stage

3.3.1.2.2. Description de l'échantillon :

La population concernée par l'étude est constituée entre des cadres et employés CIC Moulin des Oasis, nous avons choisi un échantillonnage aléatoire simple. L'échantillon est constitué de 50 personnes.

3.3.1.2.3. Présentation du questionnaire :

Le questionnaire de notre enquête était sous forme d'une grille appelée « *La grille de satisfaction des clients interne* », cette grille est utilisées dans plusieurs entreprises et distribuée périodiquement entres le personnel de l'organisation pour une mesure continue de la performance du processus.

Notre grille se compose de 08 questions fermées, ce type de question permet au répondant de fournir une seule réponse, ou attribuer à une seule proposition une note.

3.3.1.2.4. Récupération des questionnaires :

Parmi les 50 questionnaires distribués, nous avons récupéré 47, ce qui représente 94% de taux de retour, ces derniers sont tous valables pour l'analyse.

3.3.1.3. L'étude qualitative

3.3.1.3.1. Lieu et date de l'étude :

L'étude s'est déroulée au complexe industriel et commercial CIC Moulin des Oasis qui se situe à la zone industrielle de Touggourt pendant ma période de stage

3.3.1.3.2. L'outil de collecte d'information :

Dans une étude qualitative, l'entretien est un mode principal de collecte d'informations. Un entretien est défini comme étant : « Une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensées ¹».

Donc l'entretien permet de recueillir les informations personnelles et à caractère intime sur un sujet donné, il consiste à être en contact direct avec l'interviewé dans une séance de questionnements adressée à une ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant d'atteindre l'objectif de recherche.

L'entretien peut prendre plusieurs formes :

➤ Entretien non directif :

Ce type d'entretien un plus structuré, et le degré de liberté y est un peu plus réduit. On y recourt pour une recherche d'information ou d'opinions de niveau assez générale¹.

L'interview non directive, se caractérise par la liberté accordée à l'interviewé pour s'exprimer sur un thème le plus souvent très large.²

➤ Entretien semi directif :³

Dans ce type, le chercheur pose peu de question il laisse le choix à la personne interviewée mais il demande des explications ; des arguments et des exemples².

L'interview semi directive, plus structurée, pendant laquelle l'intervieweur guide un peu plus la discussion en utilisant une stratégie de questionnement préétablie

➤ Entretien directif :

¹ THIETARD ET COLL (R.A): *Méthodes de recherches en management*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2003, p 235

² OUACHRINE (Hassane), CHABANI (Smain) : *Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales*, 1^{ère} édition, 2013, Alger, p.72.

³ ² Ibid., p.73.

Dans ce type le chercheur dirige la communication, il pose des questions liées au sujet de sa recherche. Ce type permet d'approfondir le sujet de recherche³.

L'interview directive très structurée, au cours de laquelle l'intervieweur pose des questions très précises dans un ordre prédéterminé.⁴

Pour effectuer notre recherche en toute conformité, nous avons considéré que la technique de l'entretien semi directif est la plus adaptée.

3.3.1.3.3. Le profil de l'interviewé

L'interviewe s'est déroulée avec le responsable de département des achats , il occupe ce poste pendant 07 ans pour nous avons jugé que c'est la personne la plus juste et la plus adapté à notre situation afin d'obtenir des informations concrètes et pertinentes répondant d'une manière efficace à notre objectif d'enquête.

3.3.1.3.4. Le guide d'entretien

J'ai initié mon guide d'entretien par une formule de politesse et de remerciement ainsi une description qui permettra à l'interviewé de se mettre dans le cadre de ma recherche et de connaitre son objectif en assurant que les informations fournies seront pour des fins scientifiques.

Elle se compose de de 12 différentes questions ayant une intention de répondre à mes différentes interrogations.

3.3.2. Les résultats de l'enquête

3.3.2.1. Le dépouillement du questionnaire

Sur les 50 grilles distribuées, nous avons reçu 47 seulement : soit 3 personnes qui n'ont pas répondu. Ce qui rend notre échantillon quelque peu biaisé, mais cela n'influencera pas sur l'objectif de notre enquête.

⁴ Ibid., p.74.

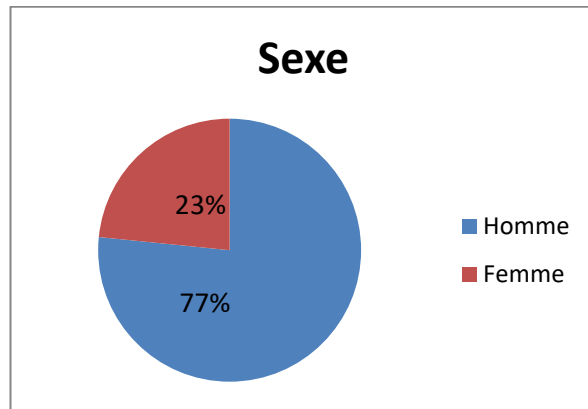
3.3.2.1.1. La fiche signalétique

- Le sexe

Tableau 08 : Répartition par sexe

Genre	Effectifs	Taux %
Homme	36	76.60%
Femme	11	23.40%
Total	47	100%

Figure 15: Répartition par sexe



Source : élaboré par nos soins

Source : élaboré par nos soins

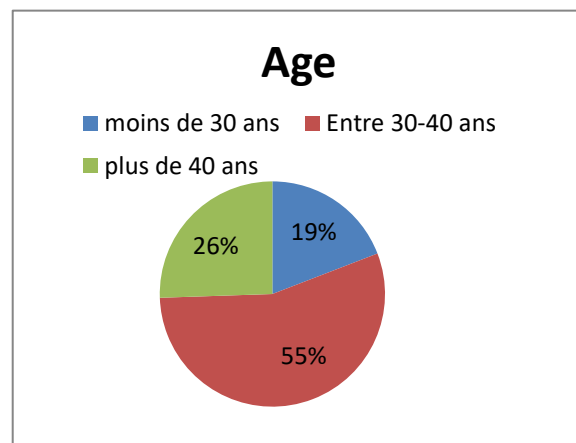
On remarque que la partie majeure des personnes interrogées à ce questionnaire, sont de sexe masculin avec un taux de (76.60%), et le reste (23.40%) sont de sexe féminin.

- L'âge

Tableau 09 : Répartition par âge

Age	Effectifs	Taux(%)
Moins de 30 ans	09	19.15%
Entre 30 et 40 ans	26	55.32%
Plus de 40 ans	12	25.53%
Total	47	100%

Figure 16 : Répartition par Age



Source : élaboré par nos soins

Source : élaboré par nos soins

En référence aux résultats de ce tableau on constate que plus de la moitié (55.32%) des interrogés sont âgés entre 30 et 40 ans, (25.53%) pour la tranche d'âge plus de 40 ans, et (19.15%) sont moins de 30 ans.

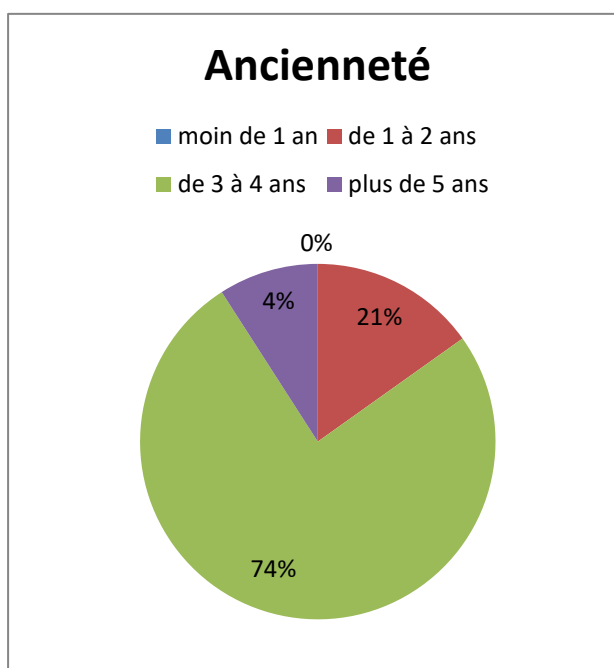
- L'ancienneté

Tableau 10: Répartition par ancienneté

Ancienneté	Effectifs	Taux(%)
Moins de 1 an	0	0%
1-2 ans	2	4.25%
3-4 ans	10	21.28%
Plus de 5 ans	35	74.47%
TOTAL	47	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure 17 : Répartition par ancienneté



Source : élaboré par nos soins

Parmi les personnes questionnées, Nous remarquons que la partie majeure (74.47%) ont plus de 5 ans d'ancienneté au sein de l'entreprise, (21.28%) ont entre 1 et 2 ans, et (4.25%) ont active dans l'entreprise récemment entre 1 et 2 ans, et (0.00%) ont moins de 1an.

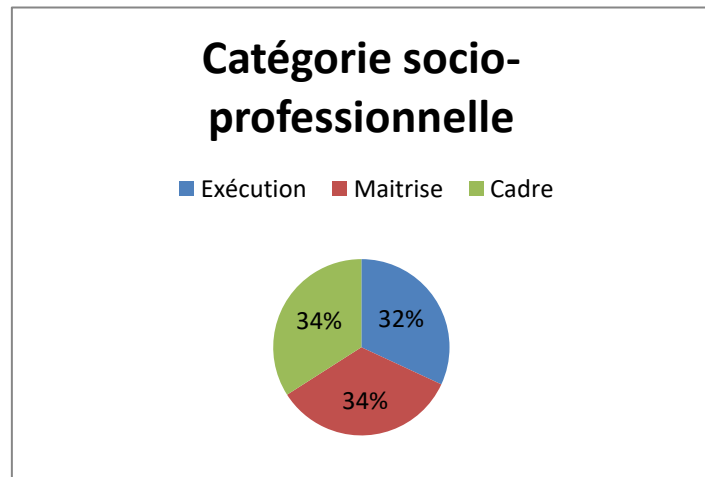
- **La catégorie socioprofessionnelle**

Tableau 11 : Répartition catégorie socioprofessionnelle

<i>Fonction</i>	<i>Effectifs</i>	<i>Taux(%)</i>
Exécution	15	31.92%
Maitrise	16	34.04%
Cadre	16	34.04%
Autre	0	0.00%
<i>TOTAL</i>	<i>47</i>	<i>100%</i>

Source : élaboré par nos soins

Figure 16 : Répartition catégorie socioprofessionnelle



Source : élaboré par nos soins

Sur un échantillon de 47 personnes nous remarquons que le pourcentage des Trois types de fonction (exécution, maitrise, cadre), est presque égal. D'un pourcentage moyen de (33.33%).

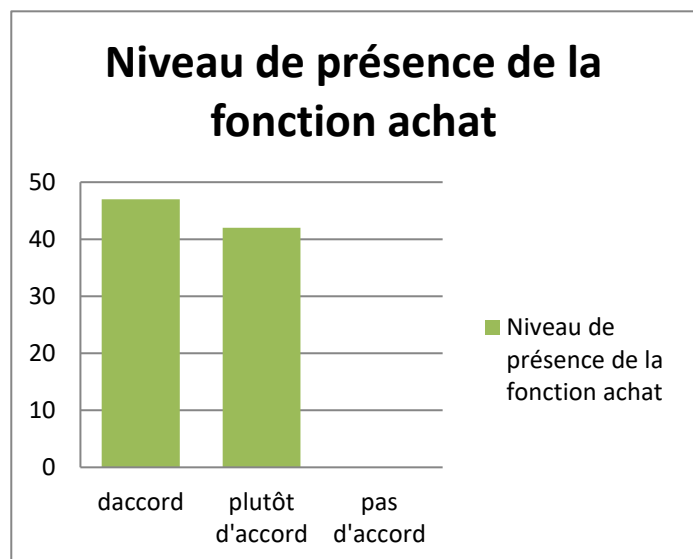
3.3.2.1.2. Les questions

- **Question (01) :** La fonction Achats a été active dans la phase d'expression du besoin et d'élaboration du cahier des charges?

Tableau 12 : Niveau de présence de la fonction achat

Figure 17 : Niveau de présence de la fonction achat

Réponse	Effectifs	Taux(%)
D'accord	42	89.36%
Plutôt d'accord	05	10.63%
Pas d'accord	0	0%
TOTAL	47	100%



Source : élaboré par nos soins

Source : élaboré par nos soins

Nous remarquons à partir des résultats que la présence de la fonction achat lors de la phase de l'expression du besoin est assez élevée avec un taux de réponse « d'accord » de 89%, plutôt d'accord 10% et pas d'accord de 0% ce qui est un bon signe.

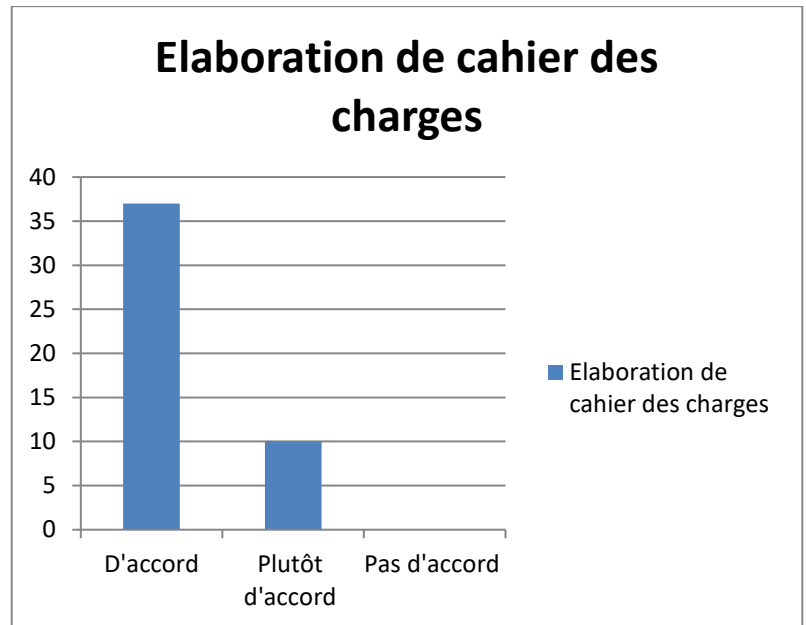
- **Question (02) :** Le dossier de consultation (le cahier des charges) a bien pris compte de vos attentes?

Tableau 13 : Elaboration de cahier des charges

<i>Réponse</i>	<i>Effectifs</i>	<i>Taux(%)</i>
D'accord	42	89.36%
Plutôt d'accord	05	10.63%
Pas d'accord	0	0%
TOTAL	47	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure 20: Elaboration du cahier des charges



Source : élaboré par nos soins

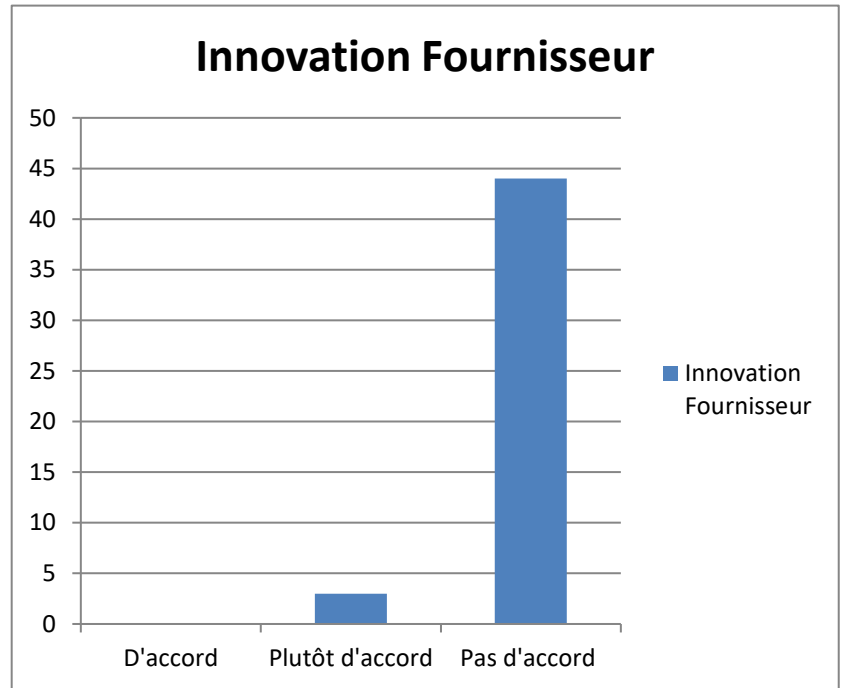
D'après les résultats présentés ci-dessus, le cahier des charges reflète favorablement les besoins des employés et réponds globalement à leurs besoins avec un taux de réponses réparties comme suit : un accord total de 89%, moyennement d'accord de 10% et pas du tout d'accord 0%.

- **Question (03) :** Le panel fournisseur proposé par le service Achats vous a apporté des solutions nouvelles?

Tableau 14 : Innovation Fournisseur

<i>Réponse</i>	<i>Effectifs</i>	<i>Taux(%)</i>
D'accord	0	0%
Plutôt d'accord	03	6.38%
Pas d'accord	44	93.61%
TOTAL	47	100%

Figure 21: Innovation Fournisseur



Source : élaboré par nos soins

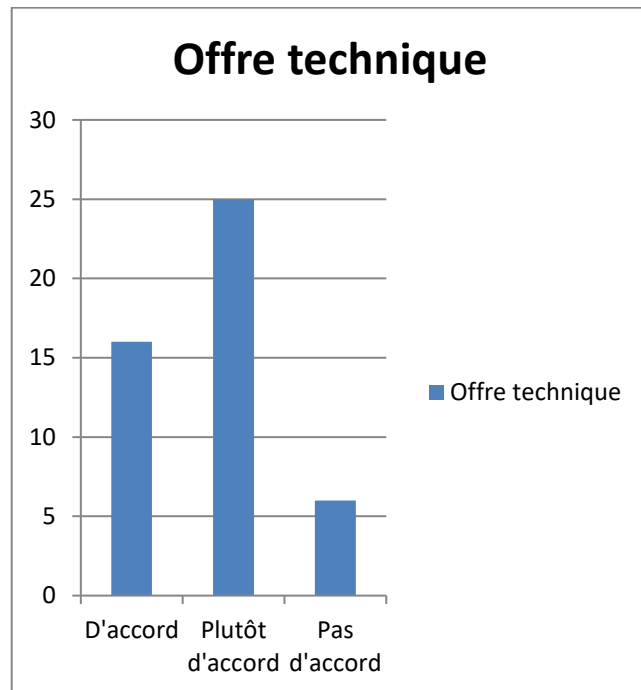
Source : élaboré par nos soins

A travers ses résultats nous remarquons que la majorité des employés pensent que le panel des fournisseurs proposé par le service achat n'apporta pas des solutions innovantes avec un taux de réponse totalement d'accord de 0% , moyennement d'accord 06% et pas d'accord de 93% .

- **Question (04) :** Les propositions des fournisseurs vous ont satisfait parce qu'elles répondaient à vos besoins techniques

Tableau : Niveau de satisfaction de l'offre technique **Figure 22 : Niveau de satisfaction de l'offre technique**

<i>Réponse</i>	<i>Effectifs</i>	<i>Taux(%)</i>
D'accord	16	34.04%
Plutôt d'accord	25	53.19%
Pas d'accord	6	12 %
TOTAL	47	100%



Source : élaboré par nos soins

Source : élaboré par nos soins

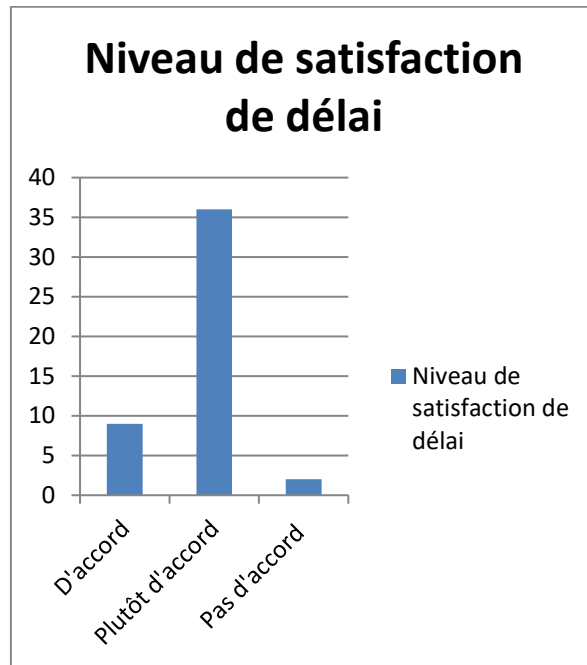
Les résultats de cette question montrent que le niveau de satisfaction des offres techniques est globalement acceptable avec un taux de réponse tout à fait d'accord de 34% , moyennement d'accord 53% et pas du tout d'accord de 12% .

- **Question (05) :** Le délai du processus Achat a été respecté

Tableau 16 : Niveau de satisfaction vis-à-vis le délai

<i>Réponse</i>	<i>Effectifs</i>	<i>Taux(%)</i>
D'accord	09	19.14%
Plutôt d'accord	36	76.59%
Pas d'accord	02	4.25%
TOTAL	47	100%

Figure 23: Niveau de satisfaction du délais



Source : élaboré par nos soins

Source : élaboré par nos soins

On remarque après les résultats obtenus que la majorité des interrogés trouvent que le délai du processus d'achat actuel est respecté avec un accord total de 19% et moyen de 76.59% tandis que 02 employés représentant 4% des employés pensent que le délai n'est pas respecté.

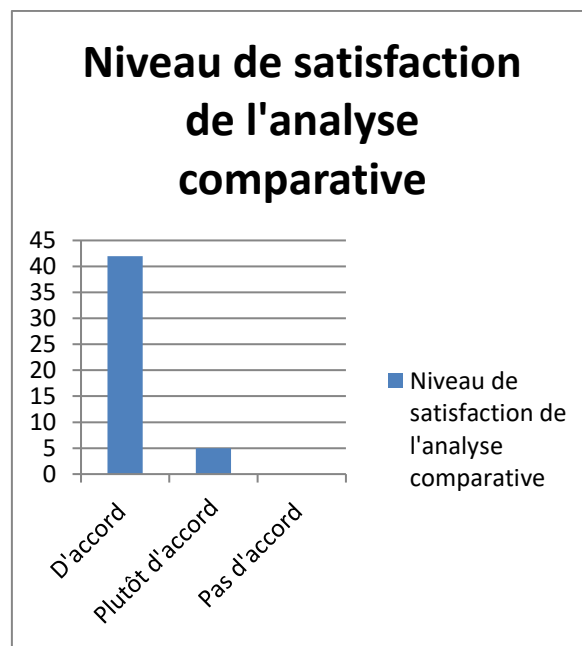
- **Question(06) :** L'analyse comparative des propositions reçues, telle qu'établie par la fonction achats, vous a permis de faire un choix pertinent.

Tableau 17 : Niveau de satisfaction de l'analyse comparative

<i>Réponse</i>	<i>Effectifs</i>	<i>Taux(%)</i>
D'accord	42	89.36%
Plutôt d'accord	05	10.6%
Pas d'accord	0	0%
TOTAL	47	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure 24 : Niveau de satisfaction de l'analyse comparative



Source : élaboré par nos soins

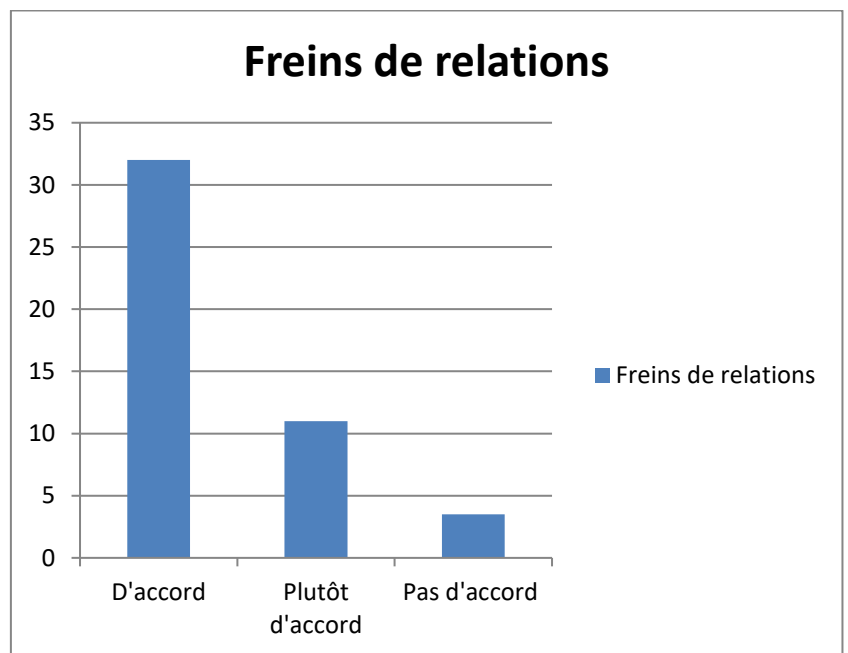
Nous remarquons que la méthode d'analyse comparative suivi par l'entreprise CIC Moulins des Oasis satisfait globalement ses employés avec un taux de repense de 89.36 % d'accords global, 10.6% d'accords moyens et 0% de désaccord.

- **Question (07) :** Les conditions commerciales imposées par la fonction Achats ont constitué un frein dans la relation avec le fournisseur?

Tableau 18 : Freins de relation dû aux conditions commerciales

Réponse	Effectifs	Taux(%)
D'accord	32	68.08%
Plutôt d'accord	11	23.4%
Pas d'accord	04	8.51%
TOTAL	47	100%

Figure 25 : Freins dû aux conditions commerciales



Source : élaboré par nos soins

Source : élaboré par nos soins

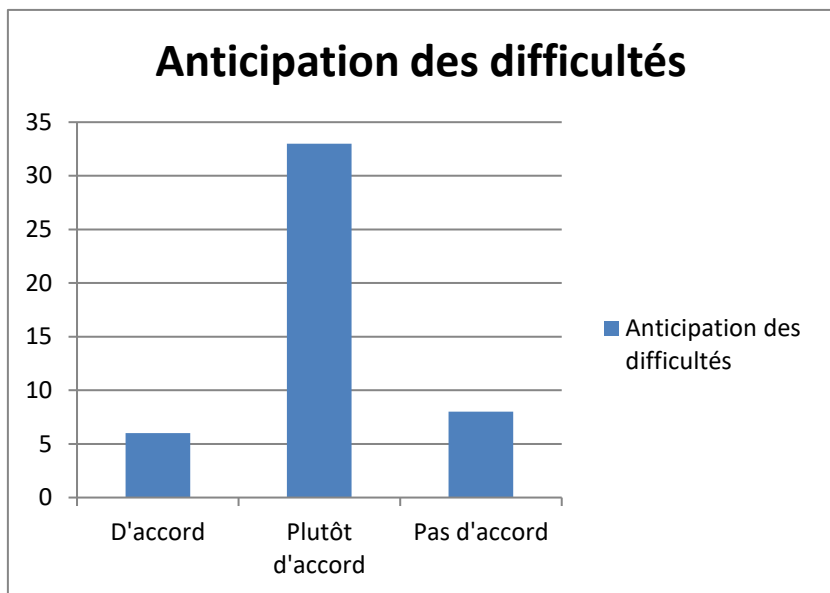
D'après les résultats présentés, les conditions commerciales présente un sérieux problème de relations avec les fournisseurs et qui peuvent aller jusqu'aux freins de relations avec une affirmation de 68.8% d'accords total, et de 23.% d'accords moyen

- **Question (07) :** En cours d'exécution, le fournisseur s'est comporté comme un véritable partenaire en anticipant sur les difficultés et en vous informant suffisamment tôt.

Tableau 19 : Anticipation des difficultés

<i>Réponse</i>	<i>Effectifs</i>	<i>Taux(%)</i>
D'accord	06	12.76%
Plutôt d'accord	33	70.2%
Pas d'accord	8	17.02%
TOTAL	47	100%

Figure 26 : Anticipation des difficultés



Source : élaboré par nos soins

Source : élaboré par nos soins

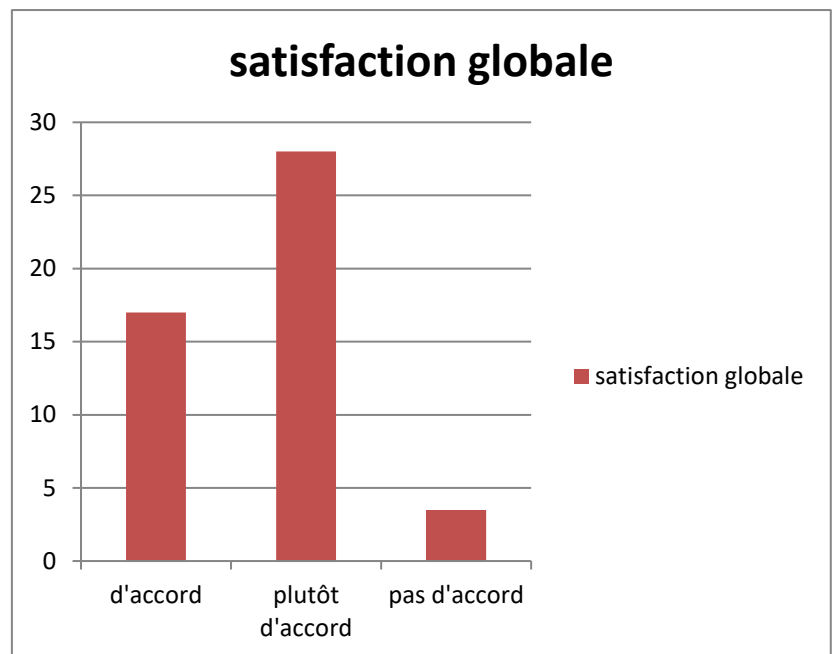
Le tableau ainsi que la figure ci-dessus montrent que l'anticipation des difficultés par les fournisseurs varient entre 12.76% d'accords total, 70.2% d'accords moyen et enfin 17.02% de désaccords.

- **Question (08) :** Généralement, êtes-vous satisfait par la qualité de service du département Achats?

Tableau 20: Niveau de satisfaction global

Réponse	Effectifs	Taux(%)
D'accord	17	36.17 %
Plutôt d'accord	28	59.57%
Pas d'accord	02	4.25 %
TOTAL	47	100%

Figure 27: Niveau de satisfaction global



Source : élaboré par nos soins

Source : élaboré par nos soins

D'après le résultat de cette réponse, nous pouvons déduire que l'ensemble des employés du CIC Moulins des Oasis est moyennement satisfait du processus achat actuel adopté par l'entreprise avec un taux d'accords moyen de 59.57%.

3.3.2.2. L'analyse de l'entretien

➤ **Question 01 :** Autant que responsable département achat et membre de commission d'ouverture des plis, quels sont vos prérogatives ?

➤ Réponse 01 : Mes prérogatives autant que responsable département achat ainsi que membre des commissions d'ouverture des plis sont :

- Définir des programmes et procédures d'achats de prestations et de produits.

- Subvenir aux besoins des différentes structures de l'entreprise.
 - Elaborer des cahiers des charges techniques exprimant les besoins de l'entreprise
 - Prospector, rédiger les appels d'offres et sélectionner les fournisseurs capables de répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise
 - Négocier avec les fournisseurs les conditions d'approvisionnement en termes de coût, qualité, délai, conditions de paiement
 - Assurer le bon acheminement de la demande jusqu'à la livraison aux services concernés
- Analyse : Le responsable département achat, et à travers ses différentes missions que lui sont attribuées, est sensé organiser l'achat afin d'honorer les différents besoins des différentes structures tout en essayant d'optimiser l'opération achat en terme de cout, qualité, délais ainsi qu'avoir un aperçu de la situation des différents achats au moment T.
- **Question 02 : Pouvez-vous nous présenter brièvement le processus d'achat suivi par l'entreprise ?**
- Réponse 02 : le processus achat respecte plusieurs étapes débute avec un déclenchement de besoin que nous essayons d'y répondre à travers de différentes étapes qui sont :
- L'élaboration d'un cahier de charge
 - La prospection des fournisseurs
 - L'évaluation des différentes offres et élaborer un tableau comparatif
 - Choisir l'offre la plus opportune qui subvient au besoin déclenché mais aussi aux besoins du département achat.
- **Analyse :** Selon le responsable chef département achat, un processus doit être mis en place. Apres avoir reçu la demande du besoin et la formalisation de ce dernier en cahier de charge, la prospection des fournisseurs commence, l'entreprise choisira le fournisseur ayant l'offre la plus opportune.
- **Question 03 : Lors de la formalisation des besoins en cahier de charge, pensez-vous que la présence de la fonction achat est importante ? Pourquoi ?**
- Réponse 03 :

Evidement que sa présence est indispensable, la fonction achat est un support de lancement de l'achat, du moment qu'elle représente 60 % des clauses contractuelles du cahier de charge et les 40% restante des critères techniques sont élaborés par la structure concernée du besoin.

➤ Analyse : la réponse du responsable insiste sur l'importance de la présence de la fonction achat lors de l'étape d'élaboration des cahiers de charges, cette dernière représente plus de 60% ce que traduit son poids lourd et sa place cruciale, un besoin décrit clairement engendre certainement un résultat performant.

➤ **Question 04: Quelles sont vos méthodes de prospections des fournisseurs ?**

➤ Réponse 04 : avant de lancer l'opération de prospection, nous consultons d'abord la liste des fournisseurs que l'entreprise a déjà collaborés avec eux, si cette liste ne contient pas un fournisseur qui correspond à notre demande, nous lançons un appel d'offre avec tous les détails nécessaires.

➤ Analyse : Cette réponse nous a permis de savoir les méthodes de prospection adoptées par l'entreprise et qui se résument en consultation des listes fournisseurs déjà existantes ou au lancement des appels d'offre dans le cas échéant.

➤ **Question 05 : Comment vous vous renseignez sur ces derniers ?**

➤ Réponse 05 : nous demandons généralement une fiche fournisseur qui contient ses différentes coordonnées et son identification, une fiche qui contient l'explication détaillée de l'offre ainsi qu'une facture pro-forma.

➤ Analyse : le responsable nous explique que de différentes informations sont demandées aux fournisseurs qui lui concernent et concerne aussi l'offre qu'a proposée, cependant aucune demande ou recherche concernant la fiabilité des fournisseurs n'est effectuée.

➤ **Question 06 : Quels sont les critères que vous prenez en considération lors de la recherche des fournisseurs ?**

➤ Réponse 06 : Nous prenons en considération plusieurs critères tel que le prix, la qualité du produit, le délai ainsi que la disponibilité du produit, évidemment le poids de ces critères se diffèrent d'une situation à autre comme d'autres critères peuvent apparaissent dans d'autres situations je prends comme exemple les modalités de paiement et la localisation du fournisseur.

➤ Analyse : en tant que responsable département achat, il nous affirme que les principaux critères de choix sont le rapport qualité prix, le délai et la disponibilité du produit, cependant le choix de ses critères reste flexible et adaptable aux différentes situations.

➤ **Question 07 : Quelles sont les méthodes utilisées afin d'évaluer les différents fournisseurs ?**

➤ Réponse 07 : Nous élaborons un tableau qui compare les différentes offres en fonction de différents critères pondérés cités au paravent

➤ Analyse : l'évaluation des différentes offres proposées par les différents fournisseurs se fait grâce à un tableau comparatif qui contient différents critères pondéré selon leurs poids.

➤ **Question 08 : Les personnes responsables de l'achat bénéficient elles d'une formation particulière ?**

➤ Réponse 08 : Pas vraiment, la majorité de notre personnel a eu une formation technique que d'autres types de formations

➤ Analyse : Le responsable nous confirme que son personnel bénéficie d'une formation technique et non pas d'une autre spécialisée dans l'achat, cela peut engendrer des avantages comme des inconvénients aux différents niveaux du processus.

➤ **Question 09 : Préférez-vous maintenir une relation avec un seul fournisseur ou changer de fournisseurs ? et Pourquoi ?**

➤ Réponse 09 : Evidement maintenir une relation nous permettra de bénéficier de plusieurs offres opportunes même si la diversification des fournisseurs assure une certaine traçabilité.

➤ Analyse : Une relation fournisseurs, client à long durée est préférable suite aux opportunités qu'elle engendre, cependant la traçabilité doit être assurée pour le bien des différentes parties prenantes.

➤ **Question 10 : A votre avis, quels sont les freins d'une relation avec un fournisseur ?**

➤ Réponse 10 : Les freins d'une relation avec un fournisseur naissent généralement au niveau des négociations des différents points tel que la garantie ou les délais par exemple.

➤ Analyse : De différents freins peuvent apparaitre au niveau de l'étape des négociations, ce qui confirme le responsable du département achat.

➤ **Question 11 : Mesurez – vous la performance de vos fournisseurs après avoir bénéficié de l'offre ?**

➤ Réponse 11 : malheureusement non, généralement notre processus se termine au moment de la réception de l'offre.

➤ Analyse : la réponse à cette question nous a permis de dévoiler l'absence totale de programme de mesure des performances des différents fournisseurs au sein de l'entreprise.

3.3.3. La synthèse de l'enquête

La grille adressée au personnel du CIC Moulin des Oasis relatif à l'évaluation du satisfaction des clients internes de l'entreprise nous a permis de faire ressortir certaines constatations que nous pouvons les résumer ci-dessous :

- La plupart du personnel juge que La fonction achat a été très active dans la phase d'expression du besoin et d'élaboration du cahier des charges.
- Les interrogés ont signalé que les cahiers des charges ont bien pris en considération leurs attentes, ils justifient leurs repenses grâce aux niveaux d'intégration important de la fonction achat lors de l'élaboration des cahiers des charges mais aussi au concours de la structure concernée dans cette étape du processus.
- Par contre, les employés du CIC Moulin des Oasis ne sont pas satisfait envers l'innovation des fournisseurs proposés au panel nous essayons de savoir la cause grâce à l'entretien juste à prés.
- Concernant l'offre technique proposée par les fournisseurs, les employés sont globalement satisfaits.
- Aussi, la méthode d'analyse comparative des différentes offres proposées par les fournisseurs satisfait globalement l'ensemble des employés.
- Les réponses des employées concernant les conditions commerciales imposées signale un sérieux problème de naissance des freins de relation entre le fournisseurs et l'entreprise, les même personnes disent que ce problème est dû principalement à l'incapacité des acheteur d'avoir un pouvoir négociation important.
- L'anticipation des difficultés par les fournisseurs en informant bien avant l'entreprise varie d'un fournisseur à un autre mais reste moyennement satisfaisante.
- Les employés du CIC Moulin des Oasis ont clôturé la grille de satisfaction des clients internes avec des réponses qui reflètent une satisfaction globale du processus actuel de sélection des fournisseurs assez acceptables.

Les informations collectées par le biais de l'entretien semi directif réalisé avec le chef département achat au sein du CIC Moulin des Oasis nous ont permis de tirer les observations suivantes :

- Le processus de sélection des fournisseurs au sein du CIC Moulin des Oasis se déroule à travers des étapes bien précise débute avec le déclenchement du besoin,

l'élaboration des cahiers des charges, la prospection des fournisseurs, l'évaluation des offres pour en finir avec le choix final du fournisseur.

- Le chef de département achat insiste sur l'importance de la présence de la fonction achat ainsi que la structure concernée lors de l'élaboration de cahiers des charges car ce sont les parties les plus concernées mais aussi qui connaissent le mieux leurs propres besoins.
- Les méthodes de prospection des fournisseurs de l'entreprise qui se résument à la consultation des fiches des fournisseurs déjà existantes ainsi que l'appel d'offre sont assez classiques, ce que justifie le taux de satisfaction assez élevé des employés envers l'offre technique mais pas celle innovatrice.
- Une fiche fournisseur ainsi qu'une fiche détaillée de l'offre est demandée aux différents fournisseurs afin de se renseigner sur eux, explique le responsable achat.
- Concernant les critères d'évaluation, le responsable nous explique que les principaux critères demeurent le prix, la qualité, le délai et enfin la disponibilité des produits, cette liste n'est pas finale et peut être adaptée aux différents besoins.
- L'évaluation des différentes offres proposées par les différents fournisseurs se fait grâce à un tableau comparatif qui contient différents critères pondérés selon leurs poids, explique le chef de département achat.
- Le personnel de la fonction achat ne bénéficie pas d'une formation particulière sur les achats ce qui engendre certainement la non maîtrise de quelques notions ou pratiques d'achat et ce qui explique l'incapacité des acheteurs d'avoir un pouvoir important lors des négociations.
- Une relation fournisseurs, client à long durée est préférable suite aux opportunités qu'elle engendre même si le changement des fournisseurs assure une certaine traçabilité.
- Le responsable des achats confirme que les principales causes des freins est l'étape des négociations de la garantie et de délais de livraison, encore une fois la négociation se présente comme obstacle de relation fournisseurs client.
- Une absence totale de programme de mesure des performances des différents fournisseurs au sein de l'entreprise au sein du CIC Moulin des Oasis, nous confirme le responsable département achat encore une fois.

3.3.3.1. Points Forts :

- La présence de la fonction achat lors de l'élaboration de cahier de charge permet une formalisation du besoin d'une manière bien structurée tout en respectant les différentes clauses.
- Aussi, la présence de la structure concernée lors de l'élaboration des cahiers de charge aide à décrire le besoin avec une précision technique assez pointue, après tout c'est la structure elle-même qui connaît mieux son besoin.
- La prospection des fournisseurs permet de recevoir plusieurs offres ce qui est favorable à l'entreprise, car la multiplicité de ses dernières permettra aux fournisseurs de se conquérir entre eux.
- La demande écrite des fiches fournisseurs ainsi que les fiches techniques et facture pro-forma permet d'avoir plus d'informations et de détails à propos des fournisseurs et de son offre avant tout engagement.
- La flexibilité du choix des critères permet à l'entreprise de mieux s'adapter à chaque demande qui est généralement différente à une autre.
- L'évaluation des différentes offres grâce à la méthode de pondération avec un tableau comparatif permet à l'entreprise de convertir l'offre en chiffre ce qui facilite la manière de mesurer l'offre.
- Faire bénéficier son personnel d'une formation technique permet à l'entreprise de mieux cadrer et mieux décrire leurs différents besoins.
- Elaborer des relations à long terme avec ses fournisseurs aide à améliorer l'offre et l'a rendre encore plus intéressante.

3.3.3.2. Points Faibles :

- Les méthodes de prospections utilisées par l'entreprise (consultation des anciennes fiches fournisseurs / lancement des appels d'offre) restent des méthodes traditionnelles et très limitées.
- Aussi, les différentes fiches techniques permettent d'avoir des informations sur le fournisseur et son offre restent très limitées et les renseignements que fournissent ces dernières sont très « basics » et ne permettent pas de prévoir la fiabilité des fournisseurs.
- Les critères d'évaluation, et malgré leurs diversifications, cités par le responsable achat négligent complètement des critères que je juge très important tel que la situation financière des fournisseurs surtout que l'entreprise n'a pas de programme de gestion des différents risques (Risques fournisseurs plus particulièrement pour notre cas).
- Un personnel n'ayant aucune formation sur les achats négligera certainement plusieurs points en sa faveur, ces points peuvent être au niveau stratégique, tactique ou opérationnel.
- Assurer une traçabilité de relation entreprise – fournisseur oblige dans plusieurs cas de changer de fournisseurs et donc de rater des offres intéressantes.
- Les différents freins cités par le responsables (Garantie / Délais) ne le sont pas vraiment pour d'autre entreprises des freins mais plutôt des avantages si l'acheteur est assez expérimenté, ceci reviendra certainement à l'expérience de l'acheteur mais aussi à ses formations.
- Absence totale d'un programme ou d'outils de mesure de la performance des fournisseurs.
- Nous avons aussi remarqué lors de notre période stage que l'entreprise que toutes les informations et les fiches sont archivées d'une manière très anarchique ce qui a retardé notre enquête lors de collecte des informations

3.3.4. Les recommandations :

L'enquête que nous avons menée nous a permis de détecter des dysfonctionnements au niveau du processus de sélections des fournisseurs, nous avons essayé de corriger ces derniers en proposant des solutions à l'entreprise comme suit :

- La participation de la fonction achat et de différentes structures à l'élaboration des cahiers de charge est une méthode très favorable donc nous suggérons de la maintenir.
- Les méthodes de prospections étant très limitées peuvent rater des offres très intéressantes et donc nous proposons d'adopter encore plus de méthodes et d'agrandir la zone de prospection nous proposons pour cela : la participations aux différents salon qui reste un excellent moyen pour les professionnels afin de prendre un premier contact, aussi , une méthode orientée plus technologie :L'internet , le web est un moyen de prospection majeur pour chaque entreprise et en plus à peu de frais .
- Afin de répondre aux problèmes de fiabilités de fournisseurs et de pouvoir prévoir son sérieux avant même de s'engager avec lui, nous proposons de demander à ce dernier d'accompagner les différentes fiches (technique, de renseignement) une fiche qui prévois le niveau d'accomplissement de la demande autrement dit un Diagramme de PERT de notre demande.
- Elargir les critères d'évaluations et adopter d'autres critères qui évaluent les différents risques liés aux fournisseurs tels que les risques financiers, juridiques etc.
- Assurer une traçabilité de relation entreprise – fournisseur oblige dans plusieurs cas de changer de fournisseurs et donc de rater des offres intéressantes nous proposons pour répondre à ce problème de mettre en place un système de contrôle de relation fournisseur, entreprise rigoureux et bien étudié.
- Comme déjà mentionné au-dessus, les freins de garantie et de délais peuvent être corrigé grâce un acheteur expérimenté avec des compétences de négociations très élevée et donc il est nécessaire de former ses acheteurs sur plusieurs niveaux particulièrement aux techniques de négociations.
- la performance de ses fournisseurs est influence directement la directement la performance globale de l'entreprise et donc il est nécessaire de la mesurer, nous proposons

pour cela d'établir un tableau de bord fournisseurs avec plusieurs indicateurs qui reflètent la situation des fournisseurs sur plusieurs aspects techniques, financiers, juridiques, etc.

- Enfin, nous proposons à l'entreprise de s'organiser et d'organiser ses informations fournisseurs avec une base de données fournisseurs, ceci peut apparait couteux mais certainement plus rentable sur le long terme.

Conclusion du chapitre

Nous pouvons dire que ce dernier chapitre est le pilier de notre recherche.

Nous avons élaboré une présentation du Groupe AgroDiv, ses filiales mais surtout une présentation de l'enseigne d'accueil le CIC le moulin des Oasis.

Par la suite , nous avons entamer notre enquête en décrivant le processus de sélection des fournisseurs actuel de l'entreprise , pour ensuite mesurer la performance de ce processus en mesurant la satisfaction des clients internes du CIC grâce à une grille dont l'entreprise a décidé de travailler avec périodiquement après quelque modifications .

Cette grille nous a permis de détecter de différents dysfonctionnements dans le processus, nous avons essayé de les corriger après avoir connu leurs principales causes grâce à un entretien avec le responsable du département achat qui nous a fourni les détails du processus

Enfin, nous avons essayé d'optimiser le processus en corrigeant ses différentes lacunes grâce à des propositions de différentes recommandations et suggestions que nous jugeons comme des mesures indispensable à l'amélioration du processus de sélection des fournisseurs .

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans une économie qui se mondialise, où la concurrence s'accroît, où les organisations cherchent à offrir davantage de services aux clients, la fonction achat est de plus en plus une variable stratégique essentielle, de différentes décisions d'installent à chaque étape du processus d'achat et qui, dû à leurs poids, doivent être bien analysées et bien étudiées afin de tendre vers des résultats optimaux.

Le choix de sélection des fournisseurs est l'une des décisions pilier du processus d'achat, elle dépend de plusieurs facteurs ainsi que de différentes variables ce qui l'a compliqué de plus en plus, ce choix influencera directement la dernière offre de l'entreprise voir sa performance globale, et c'est dans ce cadre-là que nous avons décidé d'essayer d'améliorer ce processus, autrement dit, le processus de sélection des fournisseurs.

Pour cela, le Complexe Industriel et Commercial CIC Moulins des Oasis nous a ouvert ses portes et en nous accordant l'autorisation de concrétiser notre enquête à travers ses différents services ainsi que le concours des différents employés.

Les résultats de notre enquête sur terrain nous ont aidés à révéler les principales étapes processus de sélection d'un fournisseur au sein du CIC le Moulin des Oasis. Ce qui nous a aidé à faire une description générale de classifier les étapes primordiales à savoir ; l'élaboration de cahier de charge, l'évaluation des offres accordées par les fournisseurs, afin de sélectionner le fournisseur de manière optimale et procéder à la signature du contrat.

Nous avons voulu s'approfondir dans notre enquête en essayant de mesurer la performance du processus présent et donc nous avons procédé à une étude quantitative à travers une grille de satisfaction des clients interne de l'entreprise qui nous a permis de voir clairement de différents dysfonctionnements au niveau du processus suivi par l'entreprise actuellement .

Afin de corriger ces dysfonctionnements, nous avons été dans l'obligation de détecter leurs origines et nous avons choisi de mener une enquête qualitative qui s'est déroulée à travers un entretien avec la personne que nous avons jugé l'idéale pour cela : Le responsable du département achat.

L'enquête menée au sein du CIC Moulin des Oasis nous a permis de répondre à notre problématique principale qui était « *Dans quelles mesures l'entreprise CIC Moulin des Oasis pourrait-elle améliorer le processus de sélection des fournisseurs ?* »

De même, cette étude nous a permis de :

- **Confirmer la 1 ère hypothèse H1** : l'opération achat se fait à travers un processus bien déterminer débute avec le déclenchement du besoin des différentes structures du CIC, l'élaboration du cahier de charges tout en décrivant clairement les différentes spécificités des besoins, la prospection des fournisseurs, l'évaluation des fournisseurs et enfin le choix des fournisseurs qui réponds le mieux à notre demande.
- **Confirmer la 2eme hypothèse H2** : Effectivement le choix des fournisseurs se base sur une décision multicritères, cette dernière est flexible et peut être adaptée à chaque demande différemment autrement dit, les critères de choix d'un fournisseur ne sont pas les même pour l'ensemble des demandes.
- **Confirmer Partiellement la 3eme hypothèse H3** : Certes l'évaluation des fournisseurs ainsi que la méthode utilisée pour cela joue un rôle crucial à la performance du processus de sélection des fournisseurs, Hélas d'autres éléments le sont aussi comme expliquée durant notre enquête, tel que l'étape des négociations dont son échec peut engendré des obstacles voir des freins de relations avec le fournisseur.

D'après notre recherche, nous pouvons dire que le processus de sélection des fournisseurs du Complexe Industriel et Commercial Moulin des Oasis est globalement satisfaisant mais comprends de différentes failles que l'entreprise doit prendre en charge et essayer de les améliorer à travers nos différentes recommandations ainsi que suggestions résultant à la lumière des analyses effectuées , les enquêtes menées et les résultats traités .

Pour conclure, nous tenons à indiquer que notre présente étude reste incomplète et a conn et le champ d'étude du processus de sélection des fournisseurs reste un domaine très vaste pour le traiter. D'autres thèmes complémentaires sont possibles à être traiter la concrétisation de mes recommandations à travers une conception d'un tableau de bord fournisseurs ou la conception d'un programme de gestion des risques fournisseurs.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- ALONSO A, LEGOUGE D, « Guide de la nomenclature des achats publics », ESF éditeur, 2002, Paris.
- BARATANE.H « Pratique achat », Édition d'organisation, Paris, 1978.
- BECOUR, Jean-Charles & al, « Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité», Editions Economica, 1996.
- BRUEL Olivier, MENAGE Pascal, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », 3ème édition, 2008, Edition DUNOD, Paris,
- CAVERIVIERE PATRICK, « Le guide l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat », Editions démos, 2007, Paris,
- CHARRON (J) et SEPARI (S) : « *Organisation et gestion d'entreprise* », édition DUNOD, Paris 2001,
- DURAND, (J), « *le langage des achats* », édition METHODES ET STRATEGIE, 1995,
- ISABELLE PARIENTE, « Gérer les appels d'offres internationaux », Éditions DUNOD, Paris, 1999,
- Jean-Jacques LAMBIN & Cie, « Marketing stratégique et opérationnel », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2005,
- KOTLER (P) et DUBOIS (B), marketing management 10 édition, édition PUBLI union, 10eme édition, 2001,
- LAURENT. L « Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants », Édition DUNOD, Paris, 1995
- LEENDERS .M.R « la gestion des approvisionnements et des matières », édition Gaetan, Morin, 1998,
- LE MOIGNE (R), « *Supplychain management*», édition DUNOD, Paris, 2013,
- LAURENT, (Louis), « *Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants* », édition DUNOD, Paris, 1995 ,
- Lendrevi LINDON, « Mercator », Dalloz, 2001,
- MALM Brice, « Fonction Achats : Méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur », EMS Editions, Paris, 2010,

- MANSILLON, G et ALLI, « Mercatique d'action commerciales», Edition Fauchez, Paris, 2001,

Revues et périodiques

- Aguezoul A., Ladet. P., « Sélection et évaluation des fournisseurs : Critères et méthodes », Revue Française de Gestion Industrielle, 2009.
- BARREYRE P.-Y. « La fonction approvisionnement », Revue française de Gestion, septembre-octobre, (1976).
- Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME (Hélène Person, Editions Maxima), présentation CGR- ENSGSI
- LADIN (P) : *Sélection et évaluation des fournisseurs : critères et méthodes*, revue française de gestion industrielle, N°00365301 , Mars
- Konings J., *Vendor selection and evaluation: An activity based costing approach* , European journal of operational research, Vol. 96, 1997
- MTAJORGIRE J.B, Cours de gestion de la logistique, UNR-Butare 2006.
- Narasimhan R., « An analytical approach to supplier selection », Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 19, 1983,
- PERSON (Helene) : Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME / PMI, édition maxima,2000
- RAMA RAO: Logistics and supply chain Management, Cours inédit, UNR-Butare, 2000-2001,
- Roodhooft F., Konings J., « Vendor selection and evaluation: An activity based costing approach », European journal of operational research, Vol. 96, 1997, .
- Smytka, D.L., Clemens, M.W., « Total cost supplier selection model: a case study », International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 29, 1993,

Travaux universitaires

- Elmahi I. : « Modélisation et commande des systèmes de chaîne logistiques par les réseaux de Petri et l'algèbre des dioïdes ». Thèse de doctorat obtenue à l'université de technologie de Belfort Montbéliard et de l'Université de Franche comté (2006).
- BLAHA(L), « Management de la supply chain et planification avancée », mémoire de magistère, université ABOU-BEKR BELKAID de Tlemcen, 2006,
- Fenies, 2006 Fénies P., 2006, Une méthodologie de modélisation par processus multiples et incrémentiels: application pour l'évaluation des performances de la supply chain, Thèse soutenue à l'université Blaise Pascal – Clermont II.
- Frédéric Faligot: « Acheteur production et hors-production: vers un même profil de compétences ? », mémoire de fin de stage pour l'obtention du diplôme de master en management, BEM (Kedge), Bordeaux, 2014.
- MILOUD, (Z) : *Processus de sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offres, Air Algérie*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales (option ; Distribution et SCM), EHEC , Alger , 2017
- GHEMARI (I), BOUCELMA (M), « l'état de la logistique amont au sien de sonatrach », mémoire de licence, HEC, 2010,

Webographie

- <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Joint-venture-242103.htm> (consulté le 23/03/2019 à 9 :23)
- <http://agrodiv.dz/index.php/fr/> (consulté le 19/05/2019 à 16 :14)

Annexes

Annexe 01 : Grille de satisfaction

Grille de satisfaction

Dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle en vue d'obtention d'un master en sciences commerciales à l'EHEC ex INC, l'analyse de processus des sélection des fournisseurs , afin de mener à bien notre recherche, on vous prie de cocher les réponses que vous pensez les plus appropriées, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, soyez simplement sincères.

Toutes les informations que vous donnerez seront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques dans le cadre de notre recherche.

Notre questionnaire comprends seulement Des réponses fermées veuillez mettre un cercle sur la réponse choisie.

1. La fiche signalétique

a. Sexe :

- ❖ Féminin.
- ❖ Masculin

b. Age :

- ❖ Moins de 30 ans
- ❖ Entre 30 et 40 ans
- ❖ Plus de 40 ans

c. Ancienneté

- ❖ Moins d'une année
- ❖ Entre 1 an et 2 ans
- ❖ Entre 3 ans et 4 ans
- ❖ Plus de 5 ans

d. La catégorie socioprofessionnelle

- ❖ Cadre
- ❖ Maitrise
- ❖ Exécution

2. Les Questions

2.1.La fonction Achats a été active dans la phase d'expression du besoin et d'élaboration du cahier des charges?

- 1- D'accord 2- Plutôt d'accord 3- Pas d'accord

2.2. Le dossier de consultation (le cahier des charges) a bien pris compte de vos attentes?

1- D'accord 2- Plutôt d'accord 3- Pas d'accord

2.3. Le panel fournisseur proposé par le service Achats vous a apporté des solutions nouvelles?

1- D'accord 2- Plutôt d'accord 3- Pas d'accord

2.4. Les propositions des fournisseurs vous ont satisfait parce qu'elles répondaient à vos besoins

1- D'accord 2- Plutôt d'accord 3- Pas d'accord

2.5. Le délai du processus Achat a été respecté.

1- D'accord 2- Plutôt d'accord 3- Pas d'accord

2.6. L'analyse comparative des propositions reçues, telle qu'établie par la fonction achats, vous a permis de faire un choix pertinent.

1- D'accord 2- Plutôt d'accord 3- Pas d'accord

2.7. Les conditions commerciales imposées par la fonction Achats ont constitué un frein dans la relation avec le fournisseur?

1- D'accord 2- Plutôt d'accord 3- Pas d'accord

2.8. En cours d'exécution, le fournisseur s'est comporté comme un véritable partenaire en anticipant sur les difficultés et en vous informant suffisamment tôt.

1- D'accord 2- Plutôt d'accord 3- Pas d'accord

2.9. Généralement, êtes-vous satisfait par la qualité de service du département Achats?

1- D'accord 2- Plutôt d'accord 3- Pas d'accord

Annexe 02 : Guide d'entretien


Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin de cycle master à l'école des Hautes Etudes Commerciales (EHEC) Alger, qui a pour thème « Analyse du processus de sélection des fournisseurs » ; Je sollicite votre aide en vous priant de répondre à mes interrogations avec une garantie de sécurité de l'information et l'utilisation de cette dernière pour des fins scientifiques.

Merci de m'avoir consacré votre temps.

- **Question 01 : Autant que responsable département achat et membre de commission d'ouverture des plis, quels sont vos prérogatives ?**
- **Question 02 : Pouvez-vous nous présenter brièvement le processus d'achat suivi par l'entreprise ?**
- **Question 03 : Lors de la formalisation des besoins en cahier de charge, pensez-vous que la présence de la fonction achat est importante ? Pourquoi ?**
- **Question 04: Quelles sont vos méthodes de prospections des fournisseurs ?**
- **Question 05 : Comment vous vous renseignez sur ces derniers ?**
- **Question 06 : Quels sont les critères que vous prenez en considération lors de la recherche des fournisseurs ?**
- **Question 07 : Quelles sont les méthodes utilisées afin d'évaluer les différents fournisseurs ?**
- **Question 08 : Les personnes responsables de l'achat bénéficient elles d'une formation particulière ?**
- **Question 09 : Préférez-vous maintenir une relation avec un seul fournisseur ou changer de fournisseurs ? et Pourquoi ?**
- **Question 10 : A votre avis, quels sont les freins d'une relation avec un fournisseur ?**
- **Question 11 : Mesurez – vous la performance de vos fournisseurs après avoir bénéficié de l'offre ?**

Annexe 03 : Fiche d'évaluation des fournisseurs

 Filiale Céréales les Zibans CLC Les Moulins des Oasis TGT	Système de Management intégré Moulins des Oasis					Version : 01 Date : 25/10/2017 Page : 1 / 1
	Fiche D'évaluation des Fournisseurs S4					

Date: 25 /01 /2018

Fournisseurs	Critères d'évaluation					Note obtenue /20	Avis
	Qualité / 6 Pts	Prix / 5 Pts	Délai / 4 Pts	Modalité de paiement / 2 Pts	Disponibilité du produit / 3 Pts		
OAIC	6	4	2	1	2	15	MOYEN
AGROSACS	6	3	4	2	3	18	EXCELLENT
IMPRIMERIE AL-ARABIYA	6	3	2	2	1	14	BON
ONYKRA	6	2	3	2	2	15	BON

N.B : - Les fournisseurs ayant obtenu une note sur la qualité < 06 sont exclus du fichier.
 - Les fournisseurs ayant obtenu une note totale entre 6 et 12 sont mis sous surveillance.
 - Les fournisseurs ayant obtenu une note totale entre 12 et 20 sont acceptés.

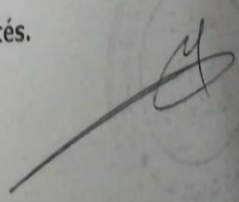


Table des matières

Introduction Générale		02
Chapitre 01	Généralités sur la fonction achat	
Section 01	La chaine logistique, concepts de base	07
1.1.1.	Définition	07
1.1.2.	Historique	09
1.1.3.	Les fonctions de la chaine logistique	09
1.1.3.1.	L'approvisionnement	10
1.1.3.2.	La production	10
1.1.3.3.	Le stockage	11
1.1.3.4.	La distribution et le transport	11
1.1.3.5.	La vente	12
1.1.4.	Les décisions de la chaine logistique	12
1.1.4.1.	Les décisions stratégiques	13
1.1.4.2.	Les décisions tactiques	14
1.1.4.3.	Les décisions opérationnelles	15
1.1.5.	Les enjeux de la supply chain	17
1.1.5.1.	Les couts	17
1.1.5.2.	La qualité des produits	17
1.1.5.3.	Les délais	17
1.1.5.4.	La flexibilité	17
1.1.5.5.	Le niveau de service	17
1.1.5.6.	Les risques	18
1.1.5.7.	Le potentiel progrès	18

Section 02	La fonction achat	18
1.2.1.	Définition de la fonction achat	18
1.2.2.	Evolution de la fonction achat	
1.2.2.1.	Passivité	19
1.2.2.2.	Autonomie	20
1.2.2.3.	Contribution	20
1.2.2.4.	Intégration	20
1.2.3.	Les missions de la fonction achat	21
1.2.3.1.	Satisfaction des besoins internes	21
1.2.3.2.	Contribution au profit de l'entreprise	22
1.2.3.3.	Apport de la valeur ajoutée aux produits fabriqués	22
1.2.3.4.	Assurance de la qualité	22
1.2.4.	Les enjeux de la fonction achat	23
1.2.5.	La relation entre la fonction achat et les autres fonctions	24
1.2.5.1.	La fonction achat et la direction générale	24
1.2.5.2.	La fonction achat et la production	24
1.2.5.3.	La fonction achat et la comptabilité	25
1.2.5.4.	La fonction achat et la fonction qualité	25
Section 03	Le processus achat	27
1.3.1.	Les intervenants du processus achat	27
1.3..1.1.	Les utilisateurs	27
1.3.1.2.	Les prescripteurs	27
1.3.1.3.	Les acheteurs	27
1.3.1.4.	Les décideurs	27
1.3.1.5.	Les conseillers	27
1.3.1.6.	Les filtres	27

1.3.2.	Les étapes du processus achat	27
1.3.2.1.	Apparition du besoin	27
1.3.2.2.	Définition des caractéristiques du produit	28
1.3.2.3.	La recherche des fournisseurs	29
1.3.2.4.	Etudes et prospections	29
1.3.2.5.	Négociation avec les fournisseurs potentiels	29
1.3.2.6.	Le choix des fournisseurs	29
1.3.2.7.	Le suivi de l'opération achat	29
Chapitre 02	La sélection et l'évaluation des fournisseurs	31
Section 01	La politique d'achat	33
2.1.1.	Faire ou Faire Faire	33
2.1.1.1.	Formes du Faire – Faire	33
2.1.1.1.1.	La sous-traitance	33
2.1.1.1.2.	L'externalisation	34
2.1.1.1.3.	La Joint-Venture	34
2.1.1.1.4.	Accords de distribution	34
2.1.1.2.	Les facteurs décisionnels	35
2.1.1.3.	Les avantages et les limites du Faire-Faire	36
2.1.1.3.1	Les avantages	36
2.1.1.3.2.	Les limites	36
2.1.1.4.	Les Avantages et les limites du Faire	37
2.1.1.4.1.	Les avantages	37
2.1.1.4.2.	Les limites	37
2.1.2.	Le nombre des fournisseurs	37
2.1.2.1.	Stratégie à un seul fournisseur	37
2.1.2.2.	Stratégie à plusieurs fournisseurs	38

2.1.3.	La nature de la relation avec les fournisseurs	38
2.1.3.1.	L'horizon de la relation	39
2.1.3.2.	Le degré d'intégration	39
Section 02	La sélection des fournisseurs	40
2.2.1.	Etude de Dickson et Weber al	40
2.2.1.1.	Etude de Dickson	40
2.2.1.2.	Etude de Weber al	40
2.2.2.	Les critères de sélection des fournisseurs	43
2.2.2.1.	Le prix	43
2.2.2.2.	La qualité	43
2.2.2.3.	Les délais	43
2.2.2.4.	La sécurité	43
2.2.2.5.	Le service après-vente SAV	43
2.2.2.6.	La capacité technique des fournisseurs	44
2.2.2.7.	La capacité d'adaptation	44
2.2.2.8.	La capacité de production	44
2.2.2.9.	Les sources d'informations	44
Section 03	L'évaluation des fournisseurs	45
2.3.1.	Méthodes d'évaluation des fournisseurs	45
2.3.1.1.	Modèle linéaire de pondération	45
2.3.1.2.	Modèle à programmation mathématique	45
2.3.1.3.	Méthodes basée sur le cout total	46
2.3.1.4.	Méthodes de catégorisations	46
2.3.1.5.	L'intelligence artificielle	47
2.3.2.	Avantages et inconvénient des méthodes de sélection des fournisseurs	47
2.3.3.	Recommandation d'utilisation des méthodes	48

Chapitre 03	Essai d'analyse de processus de sélection des fournisseurs au sein de CIC Moulin des Oasis	52
Section 01	Présentation de l'organisme d'accueil	53
3.1.1.	Présentation du Groupe AgroDIV	53
3.1.1.1.	Présentation des filiales du groupe	53
3.1.1.1.1.	Filiale Centre	54
3.1.1.1.2.	Filiale Ouest	55
3.1.1.1.3.	Filiale Laghouat	56
3.1.1.1.4.	Filiale des Hauts Plateaux	58
3.1.1.1.5.	Filiale des Zibans	59
3.1.1.1.6.	Filiale de Constantine	61
3.1.2.	Les activités du groupe	63
3.1.3.	Les objectifs du groupe	63
3.1.4.	Présentation du complexe les Moulins des Oasis	
3.1.4.1.	Historique	63
3.1.4.2.	Identification	64
3.1.4.3.	Activités	64
3.1.4.4.	Organisation	67
Section 02	Présentation du processus de sélection des fournisseurs aux CIC Moulin des Oasis	68
3.2.1.	L'expression des besoins	68
3.2.1.1.	Les types des besoins	68
3.2.2	L'élaboration de cahiers des charges	69
3.2.3	La recherche des fournisseurs	69
3.2.3.1.	Les Modes d'appel d'offres	69
3.2.3.2.	Le contenu de l'appel d'offre	70
3.2.3.2.	Le gré à gré	70

3.2.3.2.1.	Le gré à gré simple	71
3.2.3.2.2.	Le gré à gré après consultation	71
3.2.4.	L'évaluation des offres	71
3.2.4.1.	Méthode d'évaluation des offres	71
3.2.4.2.	Exclusion des offres	72
3.2.5.	L'attribution provisoire des marchés	72
3.2.6.	Négociation avec le fournisseur provisoire	72
Section 03	Déroulement de l'enquête et présentation des résultats	73
3.3.1.	Méthodologie de l'enquête	73
3.3.1.1.	Objectif de l'enquête	73
3.3.1.2.	L'étude Quantitative	74
3.3.1.2.1.	Lieu et date de l'étude	74
3.3.1.2.2.	Description de l'échantillon	74
3.3.1.2.3.	Présentation du questionnaire	74
3.3.1.2.4.	Récupération des questionnaires	75
3.3.1.3.	L'étude Qualitative	75
3.3.1.3.1.	Lieu et date de l'étude	75
3.3.1.3.2.	L'outil de collecte d'information	75
3.3.1.3.3.	Le profil de l'interviewe	76
3.3.1.3.4.	Le guide d'entretien	76
3.3.2.	Les résultats de l'enquête	76
3.3.2.1.	Le déploiement du questionnaire	76
3.3.2.1.1.	La fiche signalétique et les questions	77
3.3.2.2.	L'analyse de l'entretien	88
3.3.3.	La synthèse de l'enquête	92
3.3.3.1	Les points forts	94

3.3.3.2.	Les points faibles	96
3.3.3.3.	Recommandations	96
	Conclusion Générale	100