

Université Abderrahmane Mira de Bejaia



Faculté des sciences économiques,  
commerciales et des sciences de  
gestion



DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

# MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

*En vue d'obtention du diplôme en master des sciences commerciales*

*Option : marketing industriel*

## THÈME

Choix et critère de sélection des fournisseurs en approche  
réseau

Cas de « Général Emballage »

*Réalisé par :*

*Hammiche Souhila*

*Boudaï Salim*

*encadré par :*

*Mr Zeggagh Ali*

ANNÉE UNIVERSITAIRE : 2021/2022

## Remerciements

*Nos sincères remerciements à dieu le tout-puissant pour le courage, la force, la volonté, la persévérance, et la santé qu'il nous a donnée à fin de réaliser se modeste travail.*

*Nous tenons a remercier du fond du cœur nos parents qui ont su nous donner une bonne éducation qui nous a permis d'arriver a ce stade d'études.*

*Nous tenons d'abord à remercier très chaleureusement Mr Zeggagh Ali qui nous a permis de bénéficier de son encadrement. Les conseils qu'il nous a prodigués, la patience, la confiance qu'il nous a témoigné ont été déterminants dans la réalisation de notre travail. On voudrait lui témoigner toute notre gratitude pour l'honneur et le temps consacré à l'examen et à l'évaluation de ce travail.*

*On remercie de façon toute particulière Mr Boukhalfa Halfaoui, le chef du service achat et approvisionnement et a toute l'équipe de Général emballage, Akhou, pour leurs précieuse collaboration, disponibilité et encouragement tous au long de notre stage.*

*Enfin, nous remercions tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à mes parents, spécialement pour ma très chère mère, pour ses soutiens et sa présence a tout moment et a toute situation, a qui je dois tout le respect et la fierté.*

*A Yasmine, la femme sensible, généreuse, la plus belle a mes yeux, à celle qui a su me donner amour et joie de vivre, a celle qui a toujours montré affection et compréhension a mon égard.*

*A mon frère Halim et a ma sœur Hakima et je remercie tous ce qui ont contribué de prés ou de loin pour la réalisation de ce mémoire*

*Salim*

## *Dédicaces*

*Je commence par rendre grâce à dieu et à sa bonté, pour la patience, la compétence et le courage qu'il m'a donné pour arriver à ce stade ;*

*Je dédie du plus profond de mon cœur ce travail, à mes chers parents, à mon grand père, à mes chers frères et sœurs. C'est grâce à leur soutien, leur patience et leur amour que je suis là aujourd'hui .Je leur suis très reconnaissant pour les sacrifices qu'ils ont dû pendant ces longues années d'études.*

*A mes professeurs sans exception, pour leurs efforts afin de m'assurer une formation solide*

*À tous mes amis.*

*Souhila*

# *Sommaire*

**Introduction générale**

**Chapitre 1: organisation et présentation de processus de la fonction achat**

**Section 1: généralité sur la fonction achat**

**Section 2 : présentation de processus achat**

**Chapitre 2 : La structure des fournisseurs en approche réseau**

**Section 1 : Généralité sur les fournisseurs**

**Section 2 : Outils et mécanismes de gestion des fournisseurs**

**Chapitre 3 : évaluation et critères de sélection des fournisseurs :**

**Section 2 : les risques et la gestion des risques fournisseurs**

**Section 1 : processus de sélection des fournisseurs**

**Conclusion générale**

**Liste des abreviations :**

AHP: Analytical Hierarchical Process

ANP: Analytic Network Process

AQF: Assurance Qualité Fournisseur

ERP: Enterprise Resource Planning

ISO: International Organization For Standardization

JAT: Juste a temps

KPI: Key Indicator Performance

MAUT: Multiple Attribute Utility Theory

RFP: Request For Proposal

SLA: Service Level Agreement

TCO: Total Cost Of Ownership

### **Liste des tableaux :**

Tableau 1:critères de sélection des fournisseurs et leurs poids selon Dickson et Weber

Tableau 2:Evaluation d'une série de critères mentionnés dans une partie de la bibliographie existante

Tableau 3:Types de risque reliés aux fournisseurs et causes possibles

Tableau 4:Grille de gravité pour le système d'analyse des risques

Tableau 5:Grille de probabilité pour le système d'analyse des risques

### **Liste des figures :**

Figure 1:Processus d'achat dans une entreprise

Figure 2:Procédure de sélection des fournisseurs

Figure 3:Processus d'évaluation des fournisseurs « P.E.R.FO ».

Figure 4:Matrice de criticité des risques

Figure 5: Extrait de l'outil de calcul des risques associé à « P.E.R.FO »

Figure 6:Graphique comparatif des fournisseurs A, B, C, D, E.

Figure 7:Extrait de l'outil d'autodiagnostic sur le processus « P.E.R.FO ».

Figure 8:Maturité (0 % à 100 %) du processus d'évaluation de fournisseurs

## Introduction général

Face a des marchés extrêmement compétitifs, caractérisés par une demande de plus en plus exigeante, produits personnalisés, de bonne qualité, livrés dans délais minimaux et le tout au moindre cout, les entreprise d'aujourd'hui réalisent qu'une gestion efficace de leurs achats peut constituer un avantage concurrentiel dont la nécessité d'acquérir ce dernier sur le plan de l'offre a considérablement augmenté. En particulier pour les entreprises qui dépensent un pourcentage élevé de leurs revenus de vente sur les pièces et fournitures de matériel, et dont les couts matériels représentent une plus grande partie des couts totaux, les économies réalisées grâce aux fournitures sont particulièrement importante. En effet la part du poids des achats se situe fréquemment entre 40 et 80 % du cout total du produit.

De plus, l'accent mis sur la qualité et la rapidité de livraison dans le marché concurrentiel mondial d'aujourd'hui ajoute un nouveau niveau de complexité aux décisions d'externalisation et de sélection des fournisseurs. Ceux-ci préconisent fortement une méthode plus systématique et plus transparente pour la prise de décision en matière d'achat, notamment en ce qui concerne le choix du fournisseur. Choisir les bons fournisseurs réduit considérablement le cout d'achat et améliore la compétitivité de l'entreprise, c'est pourquoi de nombreux experts estiment que la sélection des fournisseurs est l'activité la plus importante d'un service des achats.

La sélection des fournisseurs devient une décision stratégique qui a un impact crucial sur la performance globale de l'entreprise. Cette décision vise à créer et maintenir un réseau de fournisseurs fiables et efficaces nécessaires au donneur d'ordres pour relever les défis concurrentiel croissant. Plusieurs facteurs important ont provoqués le passage a un approvisionnement unique ou une base de fournisseurs réduite.

Premièrement, l'approvisionnement multiple empêche les fournisseurs de réaliser des économies d'échelle en fonction du volume de commandes et de l'effet de la courbe d'apprentissage. Deuxièmement, un système de fournisseurs multiple peut être plus couteux qu'une base de fournisseurs réduite, par exemple, gérer un grand nombre de fournisseurs pour un article particulier augmente directement les couts. Pendant ce temps, l'approvisionnement multiple diminue le niveau de qualité globale en raison de la variation accrue de la qualité entrante chez les fournisseurs. Troisièmement, une base de fournisseurs réduite aide à

éliminer la méfiance entre acheteurs et fournisseurs en raison d'un manque de communication. Quatrièmement, la concurrence mondiale oblige les entreprises à trouver les meilleurs fournisseurs.

Une approche stratégique pour le choix de fournisseur aide les entreprises à maîtriser le processus de sélection en se basant sur des méthodes scientifiques et objectives qui prennent en considération l'expérience et les préférences des décideurs afin d'aboutir à la fin à une manière structurée et flexible pour la sélection des fournisseurs.

Néanmoins, le choix des facteurs décisifs appelés aussi les critères de sélection et leurs pondérations présentent un ensemble d'inconvénients qui vont influencer le bon déroulement du processus dont une grande subjectivité peut altérer le choix final.

En plus, la manière de calcul des évaluations finales des solutions jouent un rôle important sur la décision finale sachant que dans la littérature, il existe une panoplie de méthodes et démarches différentes pour faire un tel calcul.

Le présent mémoire traite la problématique de sélection des fournisseurs en tenant compte des différentes exigences des entreprises et en choisissant les meilleurs outils disponibles dans la littérature afin de répondre le plus adéquatement que possible à toutes ses exigences. Dans ce contexte en essayant en parallèle de trouver des réponses à plusieurs questions posées :

- Quelle est la meilleure démarche à suivre pour la sélection des fournisseurs en tenant compte de toutes les difficultés rencontrées dans ce processus ?
- Peut-on réduire la subjectivité des décideurs en utilisant des méthodes scientifiques afin de faciliter la tâche et la rendre plus performante ?

Le présent mémoire est structuré en trois chapitres de la façon suivante :

Le premier chapitre, nous décrivons le cadre général du sujet traité à savoir, l'historique et l'organisation de la fonction achat ainsi que son évolution économique et financière.

Le deuxième chapitre, portera sur une généralité sur les fournisseurs avant de rentrer dans le vif du sujet en premier lieu. Dans un deuxième lieu, nous évoquerons les outils et les mécanismes de gestion des fournisseurs

Le troisième chapitre présente un état de l'art sur les travaux de recherches dédiés au problème de choix des fournisseurs, nous présenterons aussi comment une opération de sélection des fournisseurs se déroule ainsi que les méthodes les plus répandus pour effectuer cette opération

Enfin, nous clôturons ce mémoire par une conclusion

# **Chapitre 1**

**« Organisation et présentation des  
processus de la fonction d'achat »**

# **Chapitre 1 : Organisation et présentation des processus de la fonction d'achat**

## **Introduction :**

La fonction d'achat elle joue un rôle primordiale au sein de l'entreprise puisque la rentabilité d'une entreprise est en grande partie déterminée par les choix qu'elle fait pour acquérir les matières premières, les produits semi-finis ou les biens dont elle a besoin pour fonctionner.

Le processus d'achat peut être divisé en plusieurs étapes : chaque étape doit être réalisée strictement selon la méthode. Tout au long du processus, l'acheteur doit écouter ses prescripteurs internes pour déterminer leurs besoins. Il doit également suivre et gérer efficacement les relations avec les fournisseurs.

On a abordé dans ce premier chapitre qu'il contient de deux sections, la première section sera consacrée à la généralité sur la fonction d'achat (historique et développement de la fonction achat, définition, rôle, les objectifs et les enjeux de la fonction d'achat), la deuxième section nous présentons la définition de processus d'achat et ses différents types et les étapes d'un processus d'achat.

## **Section 1 : généralité sur la fonction achat :**

### **1.1. : historique et évolution de la fonction achat dans les entreprises :**

Cela ne fait que 30 ans que la fonction « achat » est vraiment reconnue. - Pressions concurrentielles accrues - Passage d'une économie de production à haut volume à une économie mondialisée: Les entreprises se focalisent de plus en plus sur les profits. Les prix de vente ne pouvant croître indéfiniment, la fonction achats elle-même sont la solution pour maintenir et améliorer les marges des entreprises. En moyenne les achats représentent 60 % du chiffre d'affaires. Les réductions de coûts réussies se reflètent automatiquement dans les marges bénéficiaires<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> BRUEL Olivier : Politique d'achat et des approvisionnements, édition DUNOD, 3 e édition, Paris 2009, P.8.

## **Le temps des approvisionneurs**

La fonction achats s'est développée en plusieurs étapes, d'abord dans l'industrie puis dans les services. La première étape, assez administrative, consiste à la création de postes dédiés aux approvisionnements de suivi. Ces « approvisionnement », qui existent encore aujourd'hui, doivent connaître spécifiquement les termes du contrat avec le fournisseur, mais généralement elles n'ont aucune responsabilité de s'y référer. Ce n'est que plus tard que la fonction d'achat telle que nous la comprenons aujourd'hui a pris son essor.

Les acheteurs sont devenus ceux qui recherchent des fournisseurs susceptibles de répondre aux besoins de l'entreprise en termes de qualité, de coûts et de délai. Ils ont lancé des appels d'offres et négocié des contrats plutôt que des prescriptions internes<sup>2</sup>.

### **1.1.2 La professionnalisation des achats**

À partir de la fin des années 1990, du fait de la démocratisation d'Internet, la professionnalisation de la filière achats s'est accentuée et de nouveaux outils ont fait leur apparition : l'e-procurement notamment l'e-procurement, a révolutionné l'industrie en termes d'organisation et de moyens. L'acheteur devient un tueur Coster, une image négative qui mettra des années à se défaire. Au milieu des années 2000, le métier s'est nobélisé.

Dans un environnement économique difficile, le repreneur est celui qui permet à l'entreprise de continuer à innover. Il a récemment contribué à la bonne image de l'entreprise en développant une politique d'approvisionnement durable<sup>3</sup>.

## **1.2. : les étapes de développement de la fonction achat**

### **➤ La première étape :**

Elle a été considérée comme une fonction essentiellement à caractère administratif, son rôle était de passer les commandes adéquates avec le système mis dans l'entreprise. L'acheteur était un passeur de commande, faisait couler les demandes d'achats, et la valeur ajoutée des achats était économique faible.

Ce modèle fonctionnait dans une économie de production, mais l'entreprise appliquait encore ce modèle.

---

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

### ➤ **La deuxième étape**

La fonction achat correspond à une fonction à la fois administrative et négociatrice. L'acheteur ne fait plus que passer les commande, mais il négocie avec le ou les fournisseurs, la valeur ajoutée économique se voit beaucoup plus élevés (avec la négociation des prix, la fonction achat contribue, au profit de l'entreprise). La plupart des entreprises sont à ce niveau de développement.

### ➤ **La troisième étape**

Aujourd'hui, dans une économie de marché, ou le prix de vente d'un produit ou d'une prestation est déterminé par le marché, et pour augmenter son profit, l'entreprise doit jouer sur le prix de revient qui est constitué de 40% A 80% des achats ; les achats deviennent stratégiques, et l'entreprise doit l'effectuer avec professionnalisme. La fonction achats devient alors à la fois administrative, négociatrice et technique.

## **1.3. Définition de la fonction achat :**

L'achat peut être défini comme « le fait d'acquérir un bien ou un droit en échange d'une contrepartie financière »<sup>4</sup>.

« L'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise en excluant les dépenses sociales »<sup>5</sup>.

### **- Qu'est-ce qu'un acheteur et son rôle ?**

Dans l'industrie et dans la grande distribution, l'acheteur joue un rôle crucial. C'est la personne qui recherche les fournisseurs, sélectionne les produits et négocie les prix, en respectant les critères des services de vente ou de production, basés sur des exigences de qualité, de coût et de délai<sup>6</sup>.

## **1.4. La distinction entre achats et approvisionnement :**

Il n'est pas rare, surtout dans les petites et moyennes entreprises, que l'on face un amalgame entre la fonction « Achats » et la fonction « approvisionnement ». Bien que ces

---

<sup>4</sup> BAGLIN (Gérard) et autres : Management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chain, ECONOMICA, 4 EME édition, Paris, p. 188.

<sup>5</sup> TARONDEAU (Jean Clause) : l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement, édition organisation, Paris, 1979, P.85.

<sup>6</sup> <https://www.walterspeople.fr/conseils-carriere/adv-supply-chain/adv-supply-chain-metier-acheteur.html>. Consulté le 01/04/2022 à 17H01.

deux fonctions partagent un but unique qui est celui de satisfaire les besoins en matières, consommables, équipements... exprimés pour l'exploitation de l'entreprise, leurs missions respectives sont-elles absolument pas les mêmes ?<sup>7</sup>

### **A- La fonction achats**

La fonction achats joue un rôle d'interface dans l'entreprise avec les fournisseurs externes. L'achat ne se résume pas uniquement aux marchandises, matières et fournitures ou services destinés à la production. Il couvre également tous les autres besoins d'exploitation de l'entreprise. La fonction achats est en charge de :

- Recevoir les besoins exprimés par les services de production, commerciaux et/ou généraux ;
- Consulter et sélectionner les fournisseurs ;
- Négocier avec ces derniers les meilleures conditions commerciales à travers l'étude des offres et la mise en place de contrats (prix, délais, conditions de paiement...) ;
- Assurer le suivi des commandes jusqu'à la livraison au lieu convenu, en quantité exprimée et dans la qualité définie dans le cahier des charges.

### **B- La fonction approvisionnement**

D'une manière générale, la fonction approvisionnement a pour rôle organiser, planifier et contrôler l'ensemble des stocks appartenant à l'entreprise. Son objectif principal est l'établissement d'un équilibre entre la qualité de service et les coûts de possession de stock. Elle agit de ce fait principalement sur :

La planification des commandes de réapprovisionnement (fréquence et dates d'émission des ordres d'approvisionnement) ;

La détermination des quantités de commandes (calcul des quantités à approvisionner). En effet, pour éviter les surstocks ou les ruptures de stocks, il faut disposer du juste nécessaire car trop ou peu de stock engendre des coûts (pertes liées à l'arrêt de la production, coûts des ruptures, risques de détérioration, besoin de ressources supplémentaires pour le stockage...) ; Le déclenchement des commandes à travers des demandes d'achats ou ordres d'approvisionnements fermes la gestion des moyens de manutention et de stockage.

---

<sup>7</sup> <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Achats-approvisionnement.htm> .Consulté le 17/05/2022 Le 11H48

Les fonctions « Achats » et « Approvisionnement » n'ont souvent pas été dissociées car elles travaillent conjointement dans l'évaluation des fournisseurs, le traitement des litiges, la détermination et le choix du réseau logistique (conditions de mise à disposition des produits et le choix des moyens de transport). Il ressort cependant de cette analyse que leurs missions respectives sont totalement différentes. Il convient donc de les apprécier dans une logique de complémentarité

### **1.5. Rôle de la fonction achat dans l'entreprise :**

- ✓ La fonction achat joue un rôle d'interface dans l'entreprise avec les fournisseurs externes.
- ✓ Le rôle de la fonction achat est d'assurer la continuité et la fiabilité des flux de marchandises, depuis la conception du produit jusqu'à sa réception par le client, donc elle est en charge de<sup>8</sup> :
- ✓ Le premier rôle de la fonction achat est de réaliser le processus d'achat avec des implications dans les tâches en amont (expression du besoin) et en aval (maintenance du produit acheté).
- ✓ Ces implications sont plus ou moins fortes selon les époques, les types d'économie les activités de l'entreprises mais elles sont très liées à la maturité du service achat.
- ✓ La fonction achat joue un rôle très important pour l'analyse des besoins de l'ensemble des composants de chaque service ou département de l'entreprise (non seulement les services techniques et de production mais également les autres, tels que les services généraux (location de voitures, photocopieurs...) et le service des ressources humaines (formation...) sont très concernés par de forts besoins d'achat).
- ✓ Viser un niveau de qualité « cible » dans des conditions d'assurance-qualité clairement définis et effectivement mises en place chez les fournisseurs.

---

<sup>8</sup> <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/13004/1/Ms.Eln.Dahane%2B%20Korichi.pdf> .Consulté le 17/05/2022 à 12H03

- ✓ La fonction achat est en charge d'optimiser toute la chaîne logistique par l'amélioration des relations et de choix des fournisseurs et donc réduire, en particulier, les coûts liés :
  - À la consultation ;
  - À la passation de la commande ;
  - Au suivi (délais, contrôles, livraison, réception, paiement, ...) ;
  
- ✓ Recevoir les besoins exprimés par les services de production, commerciaux et/ou généraux.
  
- ✓ Consulter et sélectionner les fournisseurs.
- ✓ Négocier avec ces derniers les meilleures conditions commerciales à travers l'étude des offres et la mise en place de contrats (prix, délais, conditions de paiement...).
- ✓ Assurer le suivi des commandes jusqu'à la livraison au lieu convenu, en quantité exprimée et dans la qualité définie dans le cahier des charges
- ✓ Il est clair que le rôle des achats n'a pas recouvert uniquement les achats de la production mais également tous les autres achats de l'entreprise.
- ✓ La fonction achat doit répondre au mieux et au plus vite aux besoins de ses clients internes : elle est leur fournisseur. Et elle est également le client de ses nombreux fournisseurs externes, elle doit acquérir les biens et services dont ses clients ont besoin dans les meilleures conditions.

## **1.6 Les objectifs et enjeux de la fonction achat :**

### **1.6.1 Les objectifs de la fonction achats :**

Selon J.C Tarondeau, les objectifs de la politique d'achat se situent tout d'abord au niveau du prix, l'objectif de qualité se détermine à partir d'une analyse de la valeur, d'un choix des méthodes de contrôle des fournisseurs<sup>9</sup>.

- Il est également nécessaire de se fixer un objectif de continuité, en recherchant et en évaluant les fournisseurs, et en prévoyant les besoins de l'entreprise. La recherche de

---

<sup>9</sup> TARONDEAU (Jean Clause) : op, Cit. 145-146.

la flexibilité dans la relation entreprise-fournisseurs doit avoir pour l'objectif l'amélioration de la relation entreprise-client.

- Enfin, la maîtrise des coûts, revient à minimiser les coûts d'acquisition et de possession.
- En effet, le domaine d'efficacité des achats concerne :
  - Les coûts facturés (matières, transport,...) ;
  - les coûts d'acquisition ;
  - les coûts de possession ;
  - les coûts de la non-qualité.
- Les métiers de la fonction achats se caractérisent par la diversité des champs d'actions et des niveaux d'intervention possibles, il est nécessaire l'intégration de compétences multiples qui participent à la gestion et à la maîtrise des relations commerciales avec le marché et les fournisseurs.
- Organisation et méthodes, recherche et évaluation des fournisseurs, négociation commerciale, gestion de la qualité, contrôle des coûts et analyse du marché, requièrent la mise en œuvre d'outils et de technique précis.
- Il est également accepté que la performance d'une entreprise se mesure au profit qu'elle réalise. Ce profit correspond à la différence entre le chiffre d'affaire généré par les ventes et les coûts engagés pour réaliser ces ventes.
- Dans le contexte économique actuel, les entreprises sont confrontées à une concurrence de plus en plus acharnée. Alors qu'il devient difficile d'augmenter le profit par les ventes, il est en revanche possible d'améliorer significativement la productivité en réduisant les coûts.
- La fonction achats s'impose ainsi comme l'une des principaux gisements de productivité à la disposition des entreprises pour améliorer leur capacité concurrentielle. Pourtant, il peut paraître surprenant qu'après des années concentrées sur le développement des techniques de vente et de marketing, si peu d'attention ait été accordée à la fonction achats.

- Heureusement, la situation évolue considérablement : les chefs d'entreprise ne considèrent plus les achats comme un service simplement administratif mais comme une fonction de réelle importance, stratégique dans leur politique générale.

### **1.6.2 Les enjeux de la fonction achats :**

La fonction achats présente des enjeux aussi bien financiers que commerciaux au sien d'une entreprise :

#### **❖ Les enjeux financiers :**

La diminution des prix de revient couplée avec des stratégies de plus en plus fréquentes d'externalisation et de sous-traitance ont vu le poids des achats sans cesse augmenter dans la composition du chiffre d'affaire. Afin d'identifier précisément la part des achats dans le chiffre d'affaire, il suffit de reprendre le compte de résultat, d'additionner les montants de trois comptes et de rapporter la somme au chiffre d'affaire<sup>10</sup>.

Le poids des achats dépend évidemment de l'activité de l'entreprise. Dans l'industrie on considère que les achats représentent la plus grande part du chiffre d'affaires d'entreprise et le plus largement selon les secteurs d'activité. Des chiffres montrent à quel point les achats lorsqu'ils sont correctement rationalisés peuvent être un levier de gains très important.

La fonction d'achat constitue donc un levier privilégié permettant d'améliorer le profit de l'entreprise. L'amélioration des ventes assure la pérennité de l'entreprise alors que les gains sur achats génèrent une augmentation du profit. Les achats de biens et des prestations, tels que les matières premières, les emballages, le transport, la sous-traitance entrent dans la composition du prix de revient.

Dans un contexte de concurrence toujours accrue, le seul moyen de maintenir sa marge consiste à maintenir, voire à réduire son prix de revient. L'entreprise doit donc jouer sur sa productivité et ses achats.

Le service achats peut participer à la diminution du prix du revient d'un produit en faisant son rapport :

---

<sup>10</sup> BOUHADDA (R) et BOUSALHA (B) : La gestion de processus d'achat à l'international cas de Tchén Lait, Mémoire de master en sciences commerciales option Marketing, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2013, P.6-8

- A la recherche et développement lors de la conception, en intégrant la technologie d'un fournisseur ou en amenant un nouveau concept découvert lors de la veille commerciale.
- A la logistique, en proposant des standardisations ou des équivalences de produit permettant la diminution des coûts de gestion de stocks.
- A la qualité, en mettant en place des AQF (Assurance Qualité Fournisseurs) visant à sécuriser les processus du fournisseur et en collaborant avec le fournisseur sur des plans de progrès.
- A la production, en amenant le savoir-faire des fournisseurs pour optimiser notre production.

#### ❖ **Les enjeux commerciaux**

Les achats représentent également des enjeux non financiers. L'avantage concurrentiel apporté par les achats ne se situe pas uniquement au niveau du prix mais aussi dans le choix des matières utilisées pour la réalisation du produit. Les achats sont donc également stratégiques dans la mesure où ils peuvent permettre un développement des ventes et une différenciation de la concurrence par un choix judicieux des matières constituant le produit fini. Ainsi, par exemple, une société de confection qui a trouvé un fournisseur capable de fabriquer un tissu en coton qui ne se froisse pas. Cette nouvelle matière première apporte un avantage concurrentiel à ses produits finis, elle est susceptible de contribuer au développement des ventes de l'entreprise en question<sup>11</sup>.

L'intégration de la fonction achats très en amont, dès la conception des produits, permettra à l'entreprise de tirer le meilleur profit des opportunités du marché fournisseurs.

De toute évidence, la qualité des produits fabriqués commence par la qualité des matières premières. Les clients et donneur d'ordre sont de plus en plus amenés à s'assurer de la performance de leurs fournisseurs, gage de leur propre performance. Ainsi dans le cadre de leur démarche qualité, ils développent les audits de leurs fournisseurs. Ils veillent à leur performance au niveau des achats, en effet, les grandes firmes ont tendance à choisir des sous-traitants capables de comprendre la dimension stratégique des achats.

Lorsqu'on évoque l'image de l'entreprise, on pense généralement à la fonction commerciale. Or la fonction d'achats est-elle aussi en contact permanent avec l'extérieur, elle véhicule l'image de l'entreprise. Il faut donc en tenir en compte lors du choix de l'acheteur,

---

<sup>11</sup> Ibid.

de l'aménagement des locaux dans lesquels il reçoit et plus largement dans la gestion quotidienne des relations avec les fournisseurs.

## **Section 2 : présentation de processus d'achats**

Nous allons dans un premier lieu donner une définition du processus achats, puis les types et les différents étapes du processus.

### **2/1. Définition du processus achats :**

« La notion de processus d'achat fait référence à une série d'étapes successives qui peuvent être annulées jusqu'à la décision finale. Il existe de très nombreuses conceptualisations de ce processus, mais la plupart des études et des observations d'achat complexes aboutissent à un modèle en quatre étapes qui se rencontre presque toujours sous une forme ou une autre :

- La phase d'éveil qui déclenche l'idée de l'achat ;
- La phase de recueil et de traitement de l'information ;
- La formalisation et la mise en œuvre des choix ;
- L'évaluation des conséquences »<sup>12</sup>.

Le processus d'achat est l'ensemble de toutes les opérations et les facteurs psychologiques et physiologiques qui poussent les clients à choisir et à acheter des produits<sup>13</sup>.

La durée du processus varie d'un individu à l'autre et dépend également l'étendue de la participation des consommateurs. Aussi, un grand nombre d'individus peuvent participer au processus de décision d'achat même s'il est courant qu'une même personne joue plusieurs de ces rôles :

**Prescripteur** : la personne qui donne des conseils ou ordonne.

**Leader** : avec sa réputation et son statut, il guidera la sélection des produits.

**Consultant** : à qui l'acheteur fait confiance et qui guide son achat.

**Décideurs** : qui prennent la décision d'achat.

**Buyer** : la personne qui effectue l'achat.

---

<sup>12</sup> DUBOIS Bernard : Comprendre le consommateur, éditions Dalloz, Paris, 1994, P.227.

<sup>13</sup> Le processus de décision d'achat du consommateur, P. 1.

**Payeur** : qui paie le prix des marchandises.

**Utilisateurs** : la personne qui utilise le produit.

## **2.2. Les type de processus d'achat**

Nous pouvons distinguer quatre types de processus d'approvisionnement <sup>14</sup> :

### **2.2.1. L'achat simple**

L'achat simple est une situation de routine, et l'entreprise sélectionne un ou plusieurs fournisseurs dans sa liste, tout en accordant une grande importance à l'expérience intérieure. Les fournisseurs qui ont coopéré s'efforcent de maintenir la qualité de leurs produits et services afin qu'ils puissent être rachetés. Les fournisseurs qui ne figurent pas sur la liste de l'entreprise peuvent difficilement s'introduire par effraction et persuader l'entreprise de faire un achat.

### **2.2.2. L'achat modifié**

L'achat modifié signifie que l'acheteur a l'intention de modifier les caractéristiques techniques, les conditions et le prix du produit acheté. L'objectif principal de l'acheteur est d'améliorer les performances de ses achats.

Des fournisseurs déjà fréquents tentent de consolider leur position. D'autre essaient de profiter de cette opportunité et ont les premières commandes de différentes tailles.

### **2.2.3. Le nouvel achat**

Le nouvel achat se produit lorsque l'entreprise envisage d'acheter un produit ou un service pour la première fois, mais l'acheteur doit mettre plus d'efforts dans les activités de recherche d'information, ce qui entraîne des coûts plus élevés.

### **2.2.4. L'achat de système**

---

<sup>14</sup> TAZEKRIT (Mokrane) : Essai d'analyse de la fonction d'achats, achat d'un produit sidérurgique, Institut National de commerce (Alger), 2006.

De nombreux acheteurs préfèrent obtenir une solution complète à leurs problèmes plutôt que de faire une série d'achats isolés. Ceci est un achat système. Les sociétés d'achat attendent de leurs fournisseurs qu'ils fournissent des solutions critiques et plus pratiques.

### **2.3 Les différentes étapes du processus d'achat**

De nombreuses descriptions des étapes du processus achat varient d'un auteur à un autre, on y retrouve donc plusieurs descriptions cependant certaines étapes clés se retrouvent dans l'ensemble des descriptions<sup>15</sup>.

#### **2.3.1 Expressions du besoin :**

C'est l'étape qui permet d'adapter aux besoins d'une entreprise. Pour que la situation d'achat qui peut être réalisée comme un comportement d'achat existe, deux conditions doivent être remplies:

Un membre de l'organisation doit percevoir et exprimer un besoin ;

Ce besoin doit être susceptible de satisfaction par l'acquisition d'un produit ou service disponible sur le marché.

Cette définition reconnaît, à la fois, la nécessité d'une perception des besoins Internes à l'organisation et la disponibilité potentielle d'une ou plusieurs sources permettant de satisfaire le besoin perçu. Des besoins formalisés dans le cahier de charge, les demandes formulées par différents services dans lequel il précise la quantité à commander, le type et les caractéristiques techniques exigés, la qualité et les délais de livraison souhaités, et l'enveloppe budgétaire prévue pour la satisfaction de leurs besoins en bien divers.

Le cahier des charges est rédigé soit de façon détaillée, soit de façon fonctionnelle. Dans le premier cas, les fournisseurs se contentent d'y répondre point par point. Dans le second cas, le donneur d'ordres fait appel à leur capacité à proposer des solutions. Plusieurs rubriques peuvent apparaître dans le cahier des charges. Le contexte de l'achat permet aux fournisseurs d'avoir une vision claire de l'enjeu. Une description des caractéristiques du produit ou du service doit y figurer. Le cahier des charges précise aussi les conditions commerciales (coût, objectif, conditions de règlement, devise de facturation, etc.) et indique

---

<sup>15</sup> AIT TAYEB (Anissa) et AKLI (nouara) : évaluation de la performance de la fonction achat dans les établissements publics hospitaliers en Algérie, 2017.P.16

les critères que doivent remplir les fournisseurs pour répondre à l'appel d'offres, ceci dans le but de mieux gérer les risques.

### 2.3.2 L'appel d'offre

"L'appel d'offre est la procédure visant à obtenir les offre de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché, sans négociation, aux soumissionnaires présentant l'offre jugée économiquement la plus avantageuse sur la base de critère de choix objectifs, établis préalablement au lancement de la procédure".

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

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

- **l'appel d'offre ouverte avec exigence des capacités minimales**: est la procédure selon laquelle tous les candidats rependant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définit par le service contactant, avant le lancement de la procédure, peuvent soumissionner.

Le service contactent ne procède pas à une sélection préalable des candidats.

- **L'appel d'offre restreint** : est la procédure selon laquelle seuls les candidats rependant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par le service contractant, peuvent soumissionner.

### 2.3.3 Tableau de comparaison

Si possible, avant de négocier l'action, l'acheteur et le présentateur créeront un tableau lisant les critères de classement de l'offre. En communiquant avec l'entreprise consultée, en leurs demandant de pré remplir le formulaire eau-mêmes et d'inclure les détails des prix lorsque cela est possible, le formulaire bénéficiera beaucoup. Cela permet une meilleur analyse et comparaison des devis<sup>16</sup>.

### 2.3.4 Passation et suivi de la commande

---

<sup>16</sup> GOUX (Yves) : procédure processus d'achat, édition initiale, 2018, p.10.

Client et fournisseur s'entendent sur les conditions de l'achat, des livraisons et de réception et s'engagent à respecter leurs obligations respectives et les conditions générales et particulières d'achat. Et par l'envoi du bon commande au fournisseur retenu comportant le produit, la quantité, le prix unitaire et le total de la dépense. Le suivi de la commande comprend le contrôle de l'accusé de réception de la commande pour s'assurer que le fournisseur répond parfaitement aux besoins définis dans le cahier des charges et que les délais de liaison sont respectés.<sup>18</sup>L'avenir de la relation entre le fournisseur et le client en dépend<sup>17</sup>.

### 2.3.5 Livraisons et facturation

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

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



**FIGURE 1:PROCESSUS D'ACHAT DANS UNE ENTREPRISE**

<sup>17</sup> AIT TAYEB (Anissa) et AKLI (nouara) : évaluation de la performance de la fonction achat dans les établissements publics hospitaliers en Algérie, 2017.P.19

## Conclusion

Dans ce chapitre, on conclut que la fonction achat c'est un service primordial au sein de l'entreprise qui joue un rôle essentiel, donc c'est pour cela que l'entreprise doit choisir un bon acheteur qui maîtrise cette fonction et surtout la négociation parce que celui qui est responsable sur tous les achats de l'entreprise, et son objectif c'est de minimiser les coûts sur tous les achats pour que l'entreprise arrive à offrir des meilleurs prix pour satisfaire les besoins des consommateurs et pour qu'elle puisse avoir un avantage concurrentiel sur le marché. À travers les enjeux et les objectifs d'une fonction achat, nous avons constaté l'importance de la fonction achat au sein de l'entreprise.

Chaque entreprise a un processus de fonction achat spécifique à suivre pendant ces achats qu'on a expliqué déjà dans la deuxième section.

Toutes les entreprises doivent construire un réseau de fournisseurs (plusieurs fournisseurs) qui fournissent à tout moment pour satisfaire ces besoins nécessaires, et négocier avec eux pour minimiser les coûts, gérer ces fournisseurs. Dans le prochain chapitre on va aborder un sujet sur les outils et les mécanismes de la gestion de fournisseurs.

---

<sup>18</sup> François J., Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance. Thèse de doctorat, Université Bordeaux 1, 2007.

## *Chapitre 2*

### *« La gestion des fournisseurs »*

## **Chapitre 2 : La gestion des fournisseurs**

### **2.1 Introduction du chapitre**

Les exigences des clients, la gouvernance et l'industrie en évolution rapide et en pleine croissance ont mis un fort accent sur la sécurité et la qualité. Si il y'a 20 ans, on aurait demandé a un fabricant comment ils choisissent leurs fournisseurs, ils auraient certainement répondu que le choix était plutôt centré sur le prix, puis sur la localisation du fournisseur et sur les préférences personnelles.

Le développement à long terme dans le milieu des affaires est devenu beaucoup plus difficile à prévoir en raison de la mondialisation, de l'innovation numérique, des clients plus exigeants, du raccourcissement des cycles de vies des produits, de la pression continue sur les coûts.

Dans ce chapitre, nous mettrons l'accent de nouveaux modèles d'organisation, des méthodes de gestion moderne ou d'approches d'approvisionnement innovantes, l'externalisation et la gestion des fournisseurs sont devenues les facteurs clés, permettant aux entreprises de construire leur succès et d'atteindre leurs objectifs commerciaux tout en prévoyant les risques et les contraintes que pourrait rencontrer l'entreprise avec ses fournisseurs au fil du temps. Surveiller et gérer ces relation s'avèrent être plus que nécessaire.

### **Section 1 : Généralité sur les fournisseurs**

Pour le meilleur déroulement de ses activités, l'entreprise a besoin de partenaire interne et externe (employés, fournisseurs, client, créanciers et actionnaires). Ce sont ce qu'on peut appeler les parties prenantes. Dans le meilleur des cas, chaque partie entretient une relation de confiance avec l'entreprise, cet accord est fondamental dans le sens ou chacun a établi une relation contractuel avec l'entreprise (contrat de travail, commande ou conditions générales de vente, contrat de prêt ou convention). Ce qui nous intéresse dans ce chapitre c'est la relation qu'entretient l'entreprise avec ses fournisseurs ou plus précisément comment gérer et agir avec ses fournisseur pour justement en tirer le meilleur de cette relation, l'avantage c'est que cela est bénéfique pour les deux parties.

## **1. Approche verticale des fournisseurs**

L'approche verticale peut être menée en amont et également en aval. Une intégration en amont signifie que l'entreprise se met à produire ce qu'elle achetait auparavant au fournisseur. L'approche verticale en aval correspond à intégrer l'activité des intermédiaires afin de les supprimer et ainsi vendre directement au client. Cela consiste donc à contrôler une plus grande partie de la chaîne de valeur de l'entreprise, en intégrant plus d'activités dans son processus de production, via l'achat ou la création d'autres entreprises.

## **2. Approche horizontale des fournisseurs**

L'approche horizontale consiste à acquérir d'autres entreprises et sociétés qui sont au même niveau de la chaîne de valeur. C'est-à-dire que l'entreprise va, pour se développer, créer ou racheter d'autres entreprises situées sur le même secteur d'activité. Cette stratégie permet d'avoir la mainmise sur le marché concerné et profiter d'économies d'échelle potentiellement significatives.

Pour les multinationales, l'effet de concentration est si fort et si efficace que l'on parle parfois de consolidation sectorielle, c'est-à-dire affirmer leur monopole sur un marché mondial en achetant toute entreprise un tant soit peu menaçante. L'objectif de cette intégration est d'amener à l'expansion de l'entreprise via les fusions et acquisition des concurrents positionnés sur un marché similaire et exerçant une activité équivalente.

L'approche horizontale peut prendre plusieurs formes :

- Acquisition d'entreprises qui commercialisent des produits ou services complémentaires : Ceci apporte une certaine synergie entre les entreprises du même groupe et renforce la présence de ces entreprises dans l'expérience d'achat du client.
- Acquisition d'entreprises qui commercialisent des produits ou services de remplacement : Ceci pour contrer l'éventuelle menace qui pèse sur le domaine d'activité de l'entreprise.
- Acquisition d'entreprises concurrentes : Pour réduire les risques liés à la concurrence et augmenter le contrôle du groupe sur le marché.
- Acquisition d'entreprises qui commercialisent des produits ou services de gammes différentes : Ceci afin de contrôler l'ensemble de la gamme d'une offre donnée.

### **3. Avantage et inconvénient des approches fournisseurs sur l'entreprise**

Pour le cas de l'approche verticale : L'objectif premier de l'approche verticale est d'avoir une certaine maîtrise sur l'ensemble du processus de production de l'entreprise. Cette stratégie d'entreprise peut être véritablement payante si elle est menée avec efficacité. L'investissement nécessaire à l'achat ou à l'acquisition d'une entreprise, située en amont ou aval de la chaîne de valeur, est rapidement amortie si les décisions prises sont les bonnes.

Les principaux avantages de l'approche verticale sont les suivants :

- Réduction des coûts : Faire l'acquisition d'une entreprise notamment si elle est située en amont de la chaîne de valeur, diminue drastiquement les coûts de production étant donné que la firme est elle-même son propre fournisseur.
- Optimisation des stocks : Étant donné que le dirigeant possède plusieurs entreprises, il peut optimiser les stocks des entreprises qui jouent le rôle de fournisseurs. Ceci est particulièrement intéressant lorsque le coût unitaire du produit et/ou que le coût de son stockage sont élevés.
- Gestion des investissements : L'approche verticale mène à une meilleure gestion des capacités de production. Ceci permet d'optimiser les investissements ainsi que de prévenir les éventuelles surcapacités de production ou les goulots d'étranglement à certaines étapes.
- Développement de l'activité : Il arrive parfois que le développement d'une entreprise soit freiné par les négociations avec les fournisseurs et clients. Avec l'approche verticale ces négociations passent en interne et les collaborations sont facilitées.

L'approche verticale n'est cependant pas toujours une solution optimale pour assurer un développement conséquent et des retombées financières intéressantes. En effet, si les fournisseurs pratiquent des prix de vente à peine plus haut que le coût unitaire de production que l'entreprise serait capable de faire, l'intégration verticale est à éviter. En revanche, si les fournisseurs ou clients sont dans une situation d'oligopole et que leur pouvoir de négociation est bien trop important, alors il peut être stratégique de se pencher sur l'intégration verticale. Dans ce

cas il faut être très prudent car les barrières à l'entrée du marché risquent d'être coûteuses pour l'entreprise.

Pour le cas de l'approche horizontale :

Les bénéfices qu'une entreprise ou un groupe d'entreprises peut tirer de l'intégration horizontale sont les suivants :

- Se positionner efficacement sur les marchés et ainsi répondre précisément aux attentes et besoins des clients.
- Réduction de la concurrence : Ce qui amène plus de stabilité dans le développement de l'entreprise qui ne verra pas ses parts de marché s'envoler.
- Propulser l'innovation grâce à la synergie entre les entreprises et ainsi défendre son marché en proposant de nouveaux produits et services, évitant ainsi qu'un produit de remplacement empiète sur le marché.
- Economie d'échelle : Grâce au contrôle de l'entreprise sur le marché
- Augmentation du pouvoir de négociation vis-à-vis des clients, de part la quasi place de monopole du marché, ainsi que vis-à-vis des fournisseurs étant donné qu'ils dépendent des ventes faites aux entreprises du groupe. Néanmoins, cette stratégie d'acquisition peut s'avérer risquée et comporte quelques inconvénients :
- Synergies inefficaces : Les entreprises n'arrivent pas à être complémentaires et à contrôler autant de part de marché que souhaité. Pire encore, une d'entre elles peut se retrouver en vraie difficulté à cause d'une concurrence directe entre entreprises du même groupe.
- Les produits de remplacement difficile à prédire : Certains marchés, comme l'automobile ou les technologies de la communication, évoluent particulièrement vite et les attentes des clients aussi.

## **Section 2 : Outils et mécanismes de gestion des fournisseurs**

### **2.1. Gestion des contrats et développement des relations**

C'est à partir de la signature du contrat que commence la gestion de la relation avec le fournisseur. C'est une phase où l'objectif premier est de vérifier la performance du fournisseur dans la mise en œuvre des dispositions prévues au contrat et dans l'esprit de la charte « Relation fournisseur responsables ». L'acheteur doit impérativement conserver la maîtrise de ce dispositif et plus généralement du management du panel fournisseur

### **2.1.1 L'évaluation de la performance du fournisseur**

#### **A. Le minimum** : le suivi du contrat

Au travers de sa négociation, l'acheteur a pu obtenir un certain nombre d'engagements et de garanties. Il devra vérifier que le fournisseur mais également sa société appliquent bien les termes du contrat afin de s'assurer de la pérennité de ses gains

#### **B. L'indispensable** : l'évaluation de la performance du fournisseur

Cette performance est évaluée suivant cinq axes : qualité, coûts, délais, innovation, management. Le dispositif d'évaluation de performance fournisseur sur l'ensemble des responsabilités qui lui sont conférées sera d'autant plus important qu'il entrera en compte dans la performance des achats. La relation avec les fournisseurs s'inscrit dans une dynamique globale de gestion du panel des fournisseurs du portefeuille achats, l'objectif étant de travailler avec les meilleurs fournisseurs du moment

La première étape consiste à consolider les performances du fournisseur sur l'ensemble du portefeuille suivant les cinq axes d'évaluation. Pour certains fournisseurs clefs, un état des lieux sur la qualité des relations peut être entrepris pour vérifier la convergence des stratégies de chacune des sociétés.

Ces deux évaluations entrent en compte dans la classification des fournisseurs qui conduit à l'attribution d'un statut permettant de distinguer les fournisseurs stratégiques des autres fournisseurs conventionnels et d'orienter leur future évolution au sein du panel.

Il peut se traduire pour certains par une sortie du panel, pour d'autre par une démarche de développement fournisseur ou de plan de progrès pour maintenir une amélioration continue de leurs performances et ainsi créer les conditions d'une relation long terme.

### **2.1.2. Gestion des contrats :**

Les contrats n'établissent pas uniquement des termes et des conditions. Il existe plusieurs définitions de contrats. Selon la définition la plus simple, la gestion des contrats est le processus de gestion des contrats des fournisseurs, partenaires, clients ou employés.

La définition la plus complète est la suivante: « la gestion des contrats est le processus de gestion de la création de contrat, ainsi que sa négociation, son exécution et son analyse pour

maximiser les performances opérationnelles et financières d'une organisation »<sup>1</sup> L'objectif principal de la gestion des contrats est de s'assurer que tous les participants contractuels répondent pleinement à leurs attentes et leurs obligations afin de respecter les objectifs du contrat.

Une partie du processus de gestion des contrats est de créer une bonne relation commerciale entre le client et le fournisseur de services ou de produits. Un autre objectif est d'aider votre entreprise à fonctionner de manière proactive afin d'anticiper les besoins futurs, et de réagir aux situations qui surviennent. Le processus de gestion des contrats comprend les étapes suivantes :

**A-Permettre la gestion des contrats :**

Au cours de cette étape, le processus de gestion des contrats commence par identifier les contrats, vérifier les rôles, responsabilités et procédures.

**B-Autorisation du contrat :**

L'écriture d'un contrat à la main est une activité chronophage. Grâce à l'utilisation de systèmes automatisés de gestion des contrats, le processus peut être simplifié.

**C-La négociation de contrat repose sur l'achèvement du projet de contrat :**

Les employés qui participent aux négociations doivent pouvoir comparer toutes les versions du contrat. Le principal objectif est de s'assurer que le meilleur contrat possible soit accessible à toutes les parties prenantes.

**D-Approuver le contrat :**

L'étape pendant laquelle survient la plupart des goulets d'étranglement est d'obtenir l'approbation de la direction. Les utilisateurs peuvent empêcher cela de manière préventive en créant un mécanisme d'approbation personnalisé, qui comprend des approbations parallèles et en série, pour que les décisions puissent se prendre rapidement.

**E-Exécution du contrat :**

L'exécution du contrat permet aux utilisateurs de contrôler et de raccourcir le processus de signature en utilisant le support e-signature et de fax.

**F-Gestion des obligations :**

Au cours de cette étape, une gestion efficace de projet est nécessaire pour s'assurer que les résultats attendus soient obtenus par les principales parties prenantes et que la valeur du contrat ne se détériore pas au cours de ses premières phases de croissance.

**G-Révisions et modifications :**

---

<sup>1</sup> <https://www.businessnewsdaily.com/4813-contract-management.html>

Le rassemblement de tous les documents pertinents a la rédaction initiale du contrat est une tâche difficile. Si on ne trouve pas des articles négligés, des systèmes doivent être en place pour modifier le contrat original.

### **H-Audit et reporting :**

La gestion des contrats ne consiste pas simplement à rédiger un contrat et ensuite le placer dans un classeur sans réflexion. Les vérifications des contrats sont importantes pour déterminer la conformité des deux entreprises aux termes du contrat et éviter tout problème qui pourrait survenir.

### **I-Renouvellement :**

L'utilisation des méthodes manuelles de gestion des contrats peut souvent provoquer le non renouvellement contrats ou la perte de revenus. L'automatisation du processus permet d'identifier les opportunités de renouvellement et créer de nouveaux contrats.

### **J- Pendant les opérations quotidiennes, on se demande probablement pourquoi on doit gérer les contrats. L'organisation doit gérer les contrats :**

- Pour atteindre les résultats opérationnels et apporter des économies et rendements.
- Dans le cadre de la gestion continue des risques :
- Pour répondre a diverse exigences en matière de gouvernance, de législation et d'audit.

Une bonne gestion des contrats est plus que la simple gestion des documents, termes, condition, et quelques signatures. Une gestion efficace des contrats s'appuie sur la mise en œuvre d'activités réussies post-adjudication et en amont. La gestion des contrats réussit si<sup>2</sup> :

- Les dispositions relatives à la prestation de services continues d'être satisfaisantes pour les deux parties.
- Les avantages commerciaux escomptés et le rapport couts/avantages sont atteints
- LE fournisseur est coopératif et réactif
- L'entreprise comprend ses obligations contractuelles.
- Un débat professionnel et objectif sur d'éventuels changements et problèmes peut avoir lieu.
- Des économies sont réalisées.

---

<sup>2</sup><https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/developing-and-managing-contracts/contract-management/>

Peu importe le bon fonctionnement du processus de négociation du contrat et la portée de celui-ci. Il y aura toujours des tensions entre les différentes perspectives du client et du fournisseur. Le principe d'un bon processus de gestion des contrats consiste à résoudre des tensions dès que possible pour établir une relation de partenariat avec le fournisseur. Ces relations doivent se baser sur la compréhension mutuelle, la confiance, la communication ouverte et les avantages pour les deux parties prenantes. De cette manière, la gestion des contrats pourrait être comparée à la gestion de projet car chaque contrat est comme un mini projet. Ce type de projet a des objectifs uniques, une date de début et une date de fin, consomme des ressources et nécessite la coordination et la planification des activités pertinentes, ainsi que la documentation dans un dossier contractuel tout au long de la procédure. De plus, chaque contrat est différent et devrait être traité séparément.

### **2.1.3. Développement des relations :**

« Développer de bonnes relations avec les fournisseurs n'est pas si compliqué, mais dans la vie réelle où les hommes doivent interagir entre eux, il faut de bonnes compétences interpersonnelles. Prendre le temps de connaître les fournisseurs et de leur communiquer les besoins et les normes »<sup>3</sup>. L'une des meilleures pratiques est de maintenir un contact proactif et multi-niveau. On commence par établir plusieurs points de contact chez le fournisseur. Le développement efficace des relations avec les fournisseurs dépend de:

- La communication efficace avec le fournisseur, c'est l'aspect le plus important qui aide à établir des relations rentables sur le long terme.
- Suivi opportun et constant des résultats de performance, le suivi permet d'analyser si les attentes des entreprises ont été respectées.
- Comprendre comment fonctionne le fournisseur, pour créer de bon partenariats, connaître autant les fournisseurs que les fournisseurs connaissent l'entreprise est privilégié.
- Définir clairement les rôles et les responsabilités à chaque niveau.
- Partager l'information de façon intensive, mais aussi sélective, tenir les fournisseurs informés sur ce qui se passe dans l'entreprise, sur les changements dans le personnel, les nouveaux produits, promotions spéciales, etc.
- Formuler un processus de sélection de fournisseur pour l'entreprise.

---

<sup>3</sup> Adam Tymofiejewicz

- Choisir des modèles de gestion des fournisseurs (centralisés, décentralisés ou hybrides) qui répondent le mieux aux besoins de votre entreprise.
- Centralisé (à l'échelle de l'entreprise), les fonctions de gestion des fournisseurs sont gérées et coordonnées au niveau central.
- Décentralisé (unités commerciales, sites, région), les fonctions de gestion des fournisseurs ne sont pas gérées au niveau central.

## **2.2. Mécanismes de gouvernance et de direction**

Un modèle de gouvernance décrit les structures et les rôles organisationnels que les participants du projet peuvent entreprendre, ainsi que le processus de prise de décision et de reporting dans le cadre du projet. Un manque de gouvernance peut être considéré comme une menace majeure pour une gestion adéquate des relations avec les fournisseurs. La nature du modèle de gouvernance couvre les niveaux suivants :

**2.2.1. Stratégique** : A ce niveau, la gouvernance se concentre sur la performance stratégique globale, des KPI stratégiques et la gestion des contrats.

**2.2.2 Tactique** : A ce niveau, la gouvernance se concentre sur la relation, la gestion de performance, y compris le système de sanctions et de récompenses, le suivi des initiatives visant à améliorer le service, le processus de remontée, la conclusion de contrats, des indicateurs clé de performance et financiers.

**2.2.3. Opérationnel** : A ce niveau, la gouvernance se concentre sur le travail opérationnel quotidien.

Pour assurer une communication formelle périodique efficace et efficiente aux différents niveaux de direction et entre toutes les parties concernées, les réunions doivent être structurées. Cela conduit à une utilisation plus constructive du temps. Une communication claire entre le client et le fournisseur, ainsi que l'attribution des rôles à chaque niveau sont des facteurs de succès importants de la coopération entre deux parties. Cela est particulièrement vrai si les processus commerciaux ne fonctionnent pas ou certaines parties des accords ne sont pas claires. C'est pourquoi les deux parties doivent avoir une parfaite connaissance des flux de communication et connaître la première personne à contacter à chaque niveau. Cela aide à résoudre rapidement les problèmes. Voici les réunions définies sur les plans opérationnels, tactiques et stratégiques.

**A. Réunion stratégique** : Le but de cette réunion est de s'assurer que les objectifs des deux parties peuvent être réalisés de façon équilibrée. Par exemple, des réunions avec les bureaux régionaux.

**B. Réunion tactique** : Le but de cette réunion est d'évaluer si le portefeuille de services continue de répondre aux besoins actuels et futurs du client.

**C. Réunion opérationnelle** : Le but de cette réunion est de parler de la continuité des activités opérationnelles. La gestion de la continuité (opérationnelles de l'entreprise) veille à ce que les opérations commerciales du client puissent se poursuivre pendant et après une situation de crise à un niveau convenu jusqu'à la reprise des opérations commerciales normales. La gestion de la continuité vise également à prévenir la discontinuité de manière proactive et à éviter des interruptions prolongées.

**D. Réunion de sécurité et conformité** : Le but de cette réunion est de parler de nouveautés et de la progression des affaires et des activités concernant la sécurité et la conformité en ce qui concerne les services que le fournisseur offre en vertu du contrat. Ces réunions peuvent s'organiser à la demande et être gérées par le comité stratégique.

Les mécanismes de direction doivent s'établir sur deux domaines :

- Systèmes de sanctions et de récompenses.
- Gestion des performances et des indicateurs clés de performance (KPI)

Tout d'abord, nous souhaitons nous focaliser sur les systèmes de sanction et de récompenses, ces systèmes doivent être raisonnables, appliqués systématiquement et prévus par le fournisseur. Dans la pratique, les clauses de sanctions et de récompenses devraient être incluses dans le SLA (Service Level Agreement) en tant que partie essentielle de tout contrat de fournisseur. Ils doivent également être mentionnés dans la lettre de crédit (le cas échéant) et sur les bons de commande. Il est très important de s'assurer de compensation et a des clauses de sanctions et de récompenses qui déterminent le niveau de compensation du fournisseur. Voici cinq façons dont les systèmes de sanctions et de récompenses peuvent améliorer le fonctionnement de l'entreprise :

- Utiliser des pénalités et des récompenses ensemble, des sanctions ne peuvent pas être efficace sans récompenses. Les sanctions devraient être utilisées pour garder les fournisseurs sur la bonne voie. De la même manière, les

récompenses devraient être utilisées pour encourager à fournir de meilleurs services ou produits. Une telle mesure sera avantageuse pour deux parties.

- La communication est essentielle, tous les indicateurs et les objectifs doivent être visibles et clairs pour les fournisseurs. De plus, une bonne communication aide les deux parties à éviter les dangers potentiels.
- Etablir le processus de remontée, ce qui est important pour résoudre tout problème critique le plus tôt possible.
- Se concentrer sur les fournisseurs les plus importants, tous les fournisseurs n'ont pas la même importance pour l'entreprise. C'est pourquoi il ne faut pas appliquer des systèmes de sanctions et de récompenses à tous les fournisseurs. L'entreprise doit faire attention à tous les fournisseurs à haut risque. Cette attention supplémentaire est un avantage qui aide à soutenir et développer des relations continues avec les fournisseurs.
- Différents objectifs pour différents fournisseurs, dans le cas de nombreux fournisseurs dans différentes unités, on ne doit pas utiliser les mêmes paramètres et les mêmes indicateurs clés de performance pour examiner le niveau des services et des biens fournis.

Parfois, un système de sanctions n'est pas la meilleure solution pour l'entreprise. Utiliser d'autres alternatives qui puissent soutenir le développement des relations avec les fournisseurs ; Système de classement des fournisseurs pour l'équité et la transparence.

- Exclusion de certains fournisseurs de la liste approuvée de fournisseurs.
- Analyse collaborative des causes profondes.
- Planification opportune des révisions et des stratégies pour résoudre des problèmes.
- Evaluation continue des fournisseurs comme une étape du processus de migration de risques d'approvisionnement.
- Réunions régulières avec des fournisseurs.

### **Conclusion du chapitre**

Dans ce chapitre, nous avons démontré que la fonction d'achat est essentielle pour la pérennité d'une entreprise, profitable et source d'enrichissement. Nous avons pu voir que l'entreprise a le choix de collaborer avec des fournisseurs, qui présente quelque risque du fait

que la chaîne logistique de l'entreprise dépend du fournisseur lui-même, ou de se séparer du fournisseur pour créer sa propre production si l'entreprise arrive à produire à moindre coût.

Nous avons aussi évoqué la gestion des fournisseurs ou un contrat stipule clairement les attentes et les obligations des deux parties, le respect de cet engagement et son exécution est obligatoire pour maximiser les performances opérationnelles et financières d'une organisation.

L'entreprise doit constamment veiller au bon déroulement de ses activités et celle de ses fournisseurs, pour cela une bonne communication est essentielle, la fonction achat ne se résume plus à acheter au moindre coût comme avant, beaucoup de paramètres doivent être respectés pour assurer le meilleur rendement à long terme.

## *Chapitre 3*

*« Evaluation et critères de  
sélection des fournisseurs »*

# Chapitre 3: Evaluation et critères de sélection des fournisseurs :

## Introduction au chapitre :

Webster (1992) explique qu'un véritable partenariat existe lorsque chaque partenaire s'approche de la dépendance totale de l'autre dans un domaine d'activité où la confiance mutuelle remplace la présomption d'antagonisme. Selon le même auteur, l'alliance stratégique consiste en la création d'une nouvelle entité pour développer un produit, pour mener à bien une recherche ou construire une installation en commun. Chaque partie engage les moyens qui permettent d'atteindre une finalité stratégique claire pour l'autre partie. La performance d'une entreprise donnée dans une telle approche est donc conditionnée par les performances des autres membres du réseau (Porter, 1986). Il va sans dire que si dans cette approche on opère en Juste-À-Temps (*JAT*), cette performance est encore plus conditionnée à la performance des autres membres du réseau. Il s'ensuit que la sélection des fournisseurs prend une ampleur stratégique du fait qu'un mauvais choix peut mettre en péril l'équilibre du réseau<sup>1</sup>.

Au sein des entreprises c'est très important de faire la sélection des fournisseurs dans le processus d'achat, grâce à une sélection efficace de leurs fournisseurs, les entreprises peuvent réaliser des économies substantielles tout en maximisant la valeur totale de leurs produits. La sélection de fournisseurs efficaces et l'évaluation permet également de protéger l'entreprise contre les risques fournisseurs. Dans ce chapitre on explique la sélection de fournisseur et ses différents critères et l'analyse des risques fournisseurs.

Dans ce chapitre, nous présentons, dans une première section critères et méthodes de sélection des fournisseurs et dans la deuxième section on a abordé le sujet sur le risque des fournisseurs.

## Section 1 : Processus de sélection des fournisseurs

### 1. les étapes de la recherche de fournisseurs

#### 1.1. L'approche réseau

---

<sup>1</sup> : le processus décisionnel de sélection des sous-traitants en approche réseau : étude exploratoire, Université du Québec à Trois-Rivières, 1998, P.60.

Selon Léonard (1994), cette approche s'est développée pour pallier aux lacunes des approches classiques qui supposent que les différentes entités constituant le marché, disposent d'un maximum d'autonomie dans leur sélection de partenaires. Dans l'approche réseau et dans la plupart des marchés industriels, cette autonomie n'existe pas.

Salle et Sylvestre (1992) expliquent l'évolution des marchés industriels dans cette direction par les trois facteurs suivants:

- Le recentrage des activités de nombreux groupes industriels sur leur métier de base;
- l'élargissement de l'offre résultant du passage de stratégies de domination par les coûts à des stratégies de différenciation;
- l'augmentation du nombre d'interlocuteurs dans l'entreprise cliente<sup>2</sup>.

## **1.2. Définition de la sélection des fournisseurs :**

La sélection des fournisseurs est un processus de prise de décision qui implique des compromis entre plusieurs critères, qui peuvent également être contradictoires, afin de sélectionner le fournisseur le plus approprié pour la poursuite de la performance de l'organisation. La sélection des fournisseurs est considérée comme l'une des responsabilités les plus importantes des professionnels de l'approvisionnement. La sélection des fournisseurs est un processus compliqué où les professionnels de l'approvisionnement doivent résoudre deux problèmes majeurs à savoir, comment choisir le bon ensemble de critères qui sont appropriés aux priorités et comment identifier les stratégies d'affaires pour évaluer efficacement les fournisseurs potentiels<sup>3</sup>.

## **1.3. Les étapes de recherche de fournisseurs :**

### **1.3.1. Recherche de fournisseurs potentiels**

Dans le processus d'achats on peut effectuer les fournisseurs en deux hypothèses. Tout d'abord, les fournisseurs qui sont connus font partie du panel de l'entreprise sont capables de satisfaire les besoins de l'entreprise. Dans la deuxième hypothèse, l'entreprise doit chercher de nouveaux fournisseurs grâce à des méthodes d'approvisionnement et de certification. Les

---

<sup>2</sup> ANASS Jabiri : le processus décisionnel de sélection des sous-traitants en approche réseau : étude exploratoire, Université du Québec à Trois-Rivières, 1998, P.57.

<sup>3</sup> DAHANE Abdelkrim et KORICHI Djellol : développement d'un logiciel informatique pour la résolution du problème de choix des fournisseurs, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2018, P.27.

principales sources d'information utilisables par l'entreprise pour trouver de nouveaux fournisseurs sont les suivantes <sup>4</sup>:

- A. **Base de données internes** : les fournisseurs sont répertoriés dans la base de données ERP, y compris les enregistrements historiques et les informations détails de la commande :
- B. **Général** : adresse, téléphonique, fax, Email...
- C. **Financier** : capital, chiffre d'affaire, détail de paiement ...
- D. **Gestion et suivie.**

La section fournisseur de la base de données ERP peut fournir des rapports mis à jour sur les performances de chaque fournisseurs, en particulier sa capacité à livrer à temps (retard), le niveau de qualité (contrôle), évolution des prix, sa vitalité (réponse aux appels d'offre) se présente sous une forme pratique et facile à développer.

**Interne** : le réseau offre une grande variété d'option de produits et un répertoire de fournisseurs (via des moteurs de recherche de marques, de produits ou de mots clés, des sites dédiés, des adresses et des coordonnées de fournisseurs, des bibliothèques, etc.). Il permet aux acheteurs d'obtenir de grandes quantités d'informations rapidement et en temps réel.

**Catalogues** : le catalogue fournit des descriptions détaillées des produits, fournisseurs, spécifications et tolérances des produits mentionnés. Ils fournissent généralement les coordonnées de la personne à contacter.

**Publicité** : la publicité elle aide l'entreprise à faire connaître son produit face aux consommateurs, mais il permet une notification descriptive d'informer les acheteurs sur les nouveaux produits et promotions.

**Annuaire professionnels** : ils enregistrent tous les entreprises du domaine économique de manière détaillée et à jour, ils fournissent donc certaine quantité d'informations générales.

**Représentants et techniciens** : il s'agit là d'un moyen privilégié de contacter les fournisseurs potentiels selon les cas et les entreprises, les contacts peuvent se limiter à des vendeurs, technico-commerciaux, ou nécessiteront plusieurs interlocuteurs dans l'entreprise fournisseurs.

---

<sup>4</sup> MANSOURI Redha et KHELIFA M.Islem : essai d'analyse des critères de choix et de sélection des fournisseurs dans une entreprise. Université Abderrahmane Mira, Béjaia, 2020, P.37-38.

**Visité d'entreprises :** c'est l'occasion de mieux apprécier la capacité de production et la qualité de ses fournisseurs. le processus de production et les capacités de son équipe technique.

**Echantillons :** le fournisseur peut fournir des échantillons ou une série de tests afin de réaliser les tests et permettre des évaluations de qualité en vue d'obtenir l'agrément. Pour chaque contrat avec un nouveau fournisseur, cette source est généralement utilisée pour les achats de papier journal ou doit fournir des bobines pour les tests.

**Avis de confrères :** lorsque certaines informations ne peuvent pas être obtenus auprès de sources régulières, dans les cas où nous n'avons jamais travaillé avec des fournisseurs, il peut être préférable de discuter avec des collègues tant qu'il n'y a pas de concurrence directe eux.

### **1.3.2 lancer un appel d'offres :**

L'objectif d'un appel d'offres est de structurer la consultation d'un ensemble de fournisseurs présélectionnés afin qu'ils transmettent une proposition commerciale et technique répondant aux besoins exprimés par l'entreprise. En permettant de comparer les propositions du dossier d'appel d'offre comprend plusieurs documents (toutes les règles et dates régissant, l'appel d'offres, le cahier des charges en matière de quantités, délai et lieu de livraison, moyens de transport, spécificités du produit, les termes et conditions en fonction des besoins des clients acheteurs, etc.).

Il est préférable d'avoir une équipe bien définie qui gère l'appel d'offre avec la responsabilité effective de mener efficacement le processus. Selon les situations, la définition de l'équipe et son leadership est définie différemment<sup>5</sup>:

Si le service des achats est organisé de manière centralisée et que l'acheteur se spécialise dans les paires produit / marché, l'acheteur concerné, ainsi que l'exploitant principal et l'utilisateur, assument des responsabilités effectives.

S'il s'agit d'une organisation de coordonnera et sera responsable des enchères avec tous les acheteurs participant, coordonnées e tous les prescripteurs et utilisateurs de chaque centre de produits.

Dans le cas (en principe moins fréquent) d'achats non stratégiques délégués aux utilisateurs, la procédure peut rester sous responsabilité de ceux-ci réserve qu'un processus de référence qualifié (au sens ISO) soit défini, suivi et respecté dans ses principes et modalités.

---

<sup>5</sup> Ibid P.39- 40.

Il existe généralement deux options, qualifiées selon les acronymes anglais usuellement utilisés de RFP ou RFQ :

- ❖ - RFP (request for proposal) : est un appel d'offre pour un achat spécifique, notamment un appel d'offre pour une entreprise qui souhaite que son fournisseurs lui apporte une solution (et ceci même si l'entreprise acheteurs rappelle la solution technique actuellement en vigueur). Par conséquent, les prix et les conditions économiques ne sont donc pas les seules variables du processus de sélection des fournisseurs, afin de pouvoir juger de son expérience et de sa pertinence technique par rapport à un sujet particulier. RFP peut constituer une étape préalable au lancement d'un RFQ.
- ❖ -RFQ (request for quotation) : est une demande de devis, qui définit parfaitement les exigences technique (ou même d'autre exigences de type logistique ou délai), et ne demande aux fournisseurs que la soumission de prix qui seront engendrés pour la réalisation de nouveaux produits ou services. C'est la seule variable dans le processus de mise en concurrence des offres.

### **1.3.3. Demande d'informations (RFI)**

Les fournisseurs potentiels précédemment identifiés, l'entreprise elle doit suivre ses fournisseurs et demandé des informations (RFI) pour ces derniers et elle va permettre d'évaluer rapidement la situation d'un fournisseur sur plusieurs aspects sélectionnés (aspect financier, parc machine...) et également permettre de jauger la motivation du fournisseur à travailler avec l'e entreprise. Voici une liste exhaustive de certains à trouver dans une **RFI**<sup>6</sup> :

Information générale : norme de l'entreprise, effectif, adresse.

Situation financière : chiffre d'affaires, performance.

Contacte : commercial, technique (email, téléphone).

Données technique : atelier d'usinage, types de pièces, qualité, taille de séries, investissement.

### **1.3.4.évaluations des offres reçues, processus de sélection**

Une fois l'appel d'offres lancé et les candidatures reçues, celles-ci doivent être analysés en détail. Critères d'élimination doivent d'abord être déterminés, puis une analyse plus détaillée des offres restantes. La définition d'abord des critères éliminatoires, il peut s'agir d'une compétence technique spécifique, d'un emplacement géographique ou de la recherche

---

<sup>6</sup> Ibid .P.40-41.

d'équipements industriels particuliers. Ensuite, une analyse multicritère peut être effectuée après la première sélection afin d'évaluer les candidats restants, afin de faire un choix final. Cette analyse doit être formelle et claire. De cette façon, les décisions peuvent être communiquées en interne et les candidats non retenus peuvent également être informés pour les rendre plus compétitifs à l'avenir.

### **1.3.5. La constitution de la short-list et négociation**

Le but de cette étape est la sélection des fournisseurs retenus pour participer à l'appel d'offre et aussi, elle comprend la détermination des conditions administratives et techniques à négocier et des objectifs à atteindre (l'acheteur doit prioriser : savoir quelles conditions il peut accepter pour faire des concessions au vendeur, et fixer des objectifs réalistes et ambitieux)<sup>7</sup>. Les négociations sont une étape importante dans le processus d'approvisionnement, elle permet de renforcer le problème et à identifier les risques entre les fournisseurs, la phase de négociation peut également aligner les normes de plusieurs fournisseurs, en négocier avec certains fournisseurs présélectionnés, l'acheteur leur donne la possibilité d'améliorer l'offre pour obtenir une commande. Selon les critères définis à l'étape précédente, la négociation portera sur le prix, le temps, les éléments du contrat, etc. une bonne négociation passe par une solide préparation, la maîtrise de l'entretien et une communication non verbale. A l'issue de la négociation, l'acheteur pourra prendre une décision et choisir avec quel fournisseur travailler<sup>8</sup>.

### **1.3.6. Conclure et signer le contrat :**

C'est la dernière étape de processus d'approvisionnement après la sélection finale des fournisseurs. Elle consiste à signer un contrat commercial ou un bon de demande entre le fournisseur et l'entreprise. Le document doit inclure tout ce qui ne soit découvert à l'avenir et puisse entraver la relation commerciale. Tout contrat doit contenir certaines informations de base tel que :

**Les parties ou contractants :** doivent être mentionnés au début du document : le nom de la société acheteuse, le nom du fournisseur et leurs adresses respectives.

**L'objet du contrat :** c'est-à-dire les biens ou services achetés, doit y figurer.

**La qualité requise :** généralement précisée en joignant un fichier (cahier des charges) contenant les spécifications (dimensions, matériaux, etc.).

Or dans les phases de déploiement des contrats, puis de suivi, les informations peuvent très vite devenir difficiles à suivre. Elles doivent être cohérentes dans le temps et dans l'espace et

---

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid. P.42.

être disponibles en temps réel. Pour cela, des procédures formelles et une communication doivent être définies clairement lors de la négociation du contrat. Sans surprise, nous distinguerons quatre grands thèmes, correspondant aux critères de sélection<sup>9</sup> :

**Qualité de produit/service** : elle couvre les facteurs comme le service à la clientèle, l'exactitude et l'exhaustivité des informations, la qualité du service ou des produits fournis ;  
**Prix et coût d'utilisation (coût complet)** : tous les sociétés ont besoins de tarifs compétitifs et assez stables, de sorte qu'elles puissent prévoir leur budget sur les mois et années à venir ;  
**délais de livraison** : cela inclut la promptitude, la quantité, de délai d'exécution, l'emballage et la capacité de fournir les livraisons ad hoc ;  
**satisfaction clients** : elle inclut la résolution des problèmes, le support technique et le services global fourni.

Enfin, un tribunal doit être choisi pour résoudre tout différend. Le cas échéant, il convient de préciser s'il existe une procédure et suivi après la commande, s'il s'agit d'un contrat à long terme, une période est ajoutée et des conditions de réalisation ou de renouvellement. Le contrat ne peut être signé qu'après acceptation du contenu par les deux parties. Il reflète leur engagement à respecter toutes les conditions du contrat.

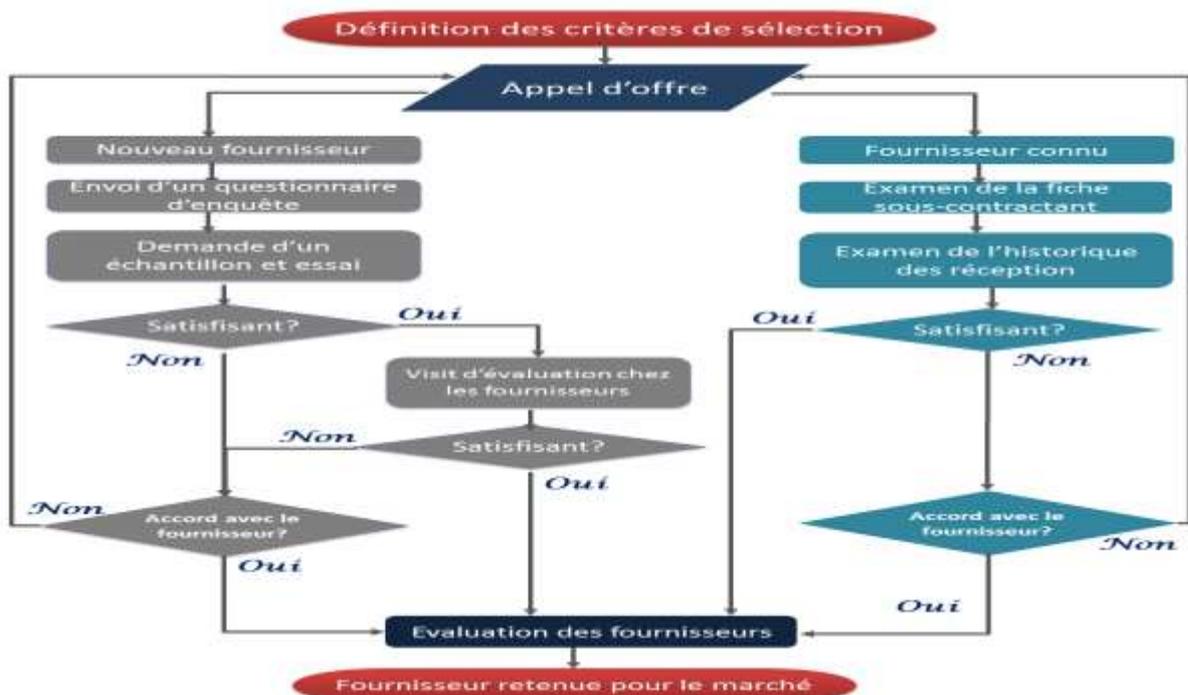


FIGURE 1:PROCEDURE DE SELECTION DES FOURNISSEURS  
10

<sup>9</sup> Ibid.

#### 1.4. Les différents critères de choix fournisseurs :

Selon Dickson (1966), Dempsey (1978), Weber, CUITent, et Benton (1991), les critères classiques d'évaluation des fournisseurs qualifiés sont le prix net, la qualité, la livraison, l'historique de performance du fournisseur, sa capacité, les systèmes de communication dont il dispose, le service, ainsi que sa localisation géographique. L'objectif de ces critères est bien entendu de mesurer la performance du fournisseur et apporter à l'entreprise des informations indispensables quant à la prestation que ce dernier sera susceptible de produire<sup>11</sup>.

##### 1.4.1. Bibliothèque des critères de sélection de fournisseurs

Le problème de la sélection et de l'évaluation des fournisseurs, Weber et al. (1991) ont analysés 74 articles publiés entre 1966 et 1990 qui traitent ce problème et ont montré que les critères évoqués par Dickson sont encore étudiés dans la plupart des articles ; bien que l'importance relative à chacun des critères ait changé suite au changement du contexte industriel et du concept de JAT<sup>12</sup>.

Plus récemment, Weber et al. (1991) ont eux aussi fait ressortir les principaux critères de choix et sélection des fournisseurs. Sont les suivants<sup>13</sup>:

- **La qualité:** il s'agit d'évaluer la technologie et les capacités humaines, matériaux de haute qualité. Gobeil et Jobidon (1987) soutiennent que l'évaluation en milieu de travail, souvent onéreuse, on peut se limiter à certains éléments pertinents pour l'évaluation : (échantillon de produit reçu, copie du système de contrôle de la qualité, liste des visiteurs fréquents pouvant être fournis évaluation et une liste de spécialistes.
- **L'innovation:** il s'agit de privilégier le fournisseur qui dispose d'un grand potentiel d'innovation. L'innovation est prise au sens large. Elle inclut à la fois l'innovation des processus et l'innovation des produits.

---

<sup>10</sup>DAHANE Abdelkrim et KORICHI Djellol : développement d'un logiciel informatique pour la résolution du problème de choix des fournisseurs, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2018, P.29.

<sup>11</sup> OLIVIER Jenn : outils gestion du « risque fournisseur » : méthodes et modèles pour la sélection des fournisseurs, 2008, P. 107.

<sup>12</sup> AGUEZZOUL,(Aïcha) : la prise en compte des politiques de transport dans le choix des fournisseurs, thèse pour l'obtention du doctorat, INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE, GRENOBLE, 19 septembre 2005, P.2.

<sup>13</sup>ANASS Jabiri : le processus décisionnel de sélection des sous-traitants en approche réseau : étude exploratoire, Université du Québec à Trois-Rivières, 1998, P.62-64.

- **La capacité de production:** le fournisseur doit mettre des installations techniques faciles et requises pour garantir un certain volume de production. Cette capacité dépend en grande partie de la productivité et de la disponibilité du personnel du fournisseur.
- **La performance passée:** l'entreprise elle doit surveiller ses fournisseurs dont la performance passée est acceptable si ils n'ont pas réduire en terme d'efficacité et capacité.
- **Le prix:** le prix est le critère majeur dans la sélection des fournisseurs, il ne doit pas être le seul retenu. Selon Gobeil et Jobidon (1987), le choix devrait porter sur l'établissement du coût global, ce qui implique une étude systématique de tous les éléments du coût.
- **La situation financière:** Il s'agit de choisir un fournisseur disposant d'une situation financière stable pouvant produire des produits de meilleure qualité et offrir des services adéquats sur le marché. Car la situation financière est le reflet d'une saine gestion. (Gobeil et Jobidon; 1987).
- **L'expertise:** il s'agit de privilégier le fournisseur ensemble détenir une expertise Technique indéniable.
- **La réciprocité:** elle suppose qu'un client peut devenir fournisseur et vice versa. Dans de telles situations, il devient délicat de ne pas octroyer le contrat à un fournisseur client.
- **La localisation géographique:** ce critère joue un rôle primordiale, c'est pour ça l'entreprise doit être basé sur le lieu des fournisseurs notamment pour les produits périssables ainsi que certains produits stratégiques liés directement à la production.
- **Le respect des procédures:** les fournisseurs qui respectent les procédures sont habituellement privilégiés par les acheteurs de l'entreprise cliente.
- **La réputation:** lors de la sélection des fournisseurs, l'entreprise elle choisisse des fournisseurs qui ont une très bon réputation par apport a leurs efficacité de sa qualité ainsi l'expérience.
- **Les normes de qualité:** elles garantissent la conformité du produit aux spécifications préétablies et l'efficience du fournisseur du produit/service. Pour conserver leur image de marque ainsi que la qualité de leurs produits, les grandes firmes exigent que leurs fournisseurs disposent d'une certification de qualité.

- **Le volume antérieur des échanges:** les fournisseurs avec qui l'entreprise a fait des volumes d'échanges assez importants sont habituellement privilégiés.
- **Les délais de livraison:** avec la venue de l'approche Juste-À-Temps, ce critère de sélection fait partie des critères majeurs de sélection.
- **La capacité technique:** elle signifie que le fournisseur possède la capacité d'ajuster son système de production pour répondre aux spécifications de son client. Autrement dit, c'est la flexibilité du système opérationnel du fournisseur<sup>14</sup>.
- **L'échange d'information:** ce critère suppose la création d'un climat de confiance entre les fournisseurs membres du réseau. Ces derniers échangent de l'information en vue de contrer la mondialisation de la concurrence<sup>15</sup>.

**Le tableau 1** ci- dessous montre les deux types de classification du degré d'importance des critères relatifs au choix des fournisseurs selon Dickson et Weber <sup>16</sup>:

- Une classification pratique basée sur l'étude empirique réalisée auprès des entreprises de NAPM (Dickson 1966) ;
- Une classification théorique basée sur l'analyse des travaux de recherche publiés entre 1966 et 1990 (Weber et al. 1991)

Comme indiqué dans le tableau 1, weber insiste sur l'importance de la géographie des fournisseurs dans un environnement JAT, la réciprocité des relations entre les DO et les fournisseurs est très importante dans le contexte industriel actuel pour une bonne coordination et coopération entre eux. En effet, les entreprises souhaitent aujourd'hui développer des relations de proximité avec leurs fournisseurs, d'où les notions de partenariats, de fournisseurs privilégiés, des alliances, des fusions, etc. la gestion traditionnelle des relations DO/fournisseurs encouragée dès la conception des produits, la concurrence entre les fournisseurs a cédé la place à de nouveaux arrangements basés sur la coopération des la phase de conception du produit<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> AGUEZZOUL,(Aïcha) : la prise en compte des politiques de transport dans le choix des fournisseurs, thèse pour l'obtention du doctorat, INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE, GRENOBLE, 19 septembre 2005, P.3.

<sup>17</sup> Ibid.

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

**TABLEAU 1:CRITERES DE SELECTION DES FOURNISSEURS ET LEURS POINS SELON DICKSON ET WEBER**

**Source : Ibid.**

Dickson [Dickson, 1966] propose une série des critères concernant le choix des fournisseurs. Son étude a été basée sur un questionnaire envoyé à 273 entreprises canadiennes

et américaines choisies à partir de la liste d'adhésion de l'association nationale des directeurs d'achats. Il a reçu les réponses de 170 entreprises (62,3%). L'étude a pu identifier 23 critères utilisés par les entreprises dans les années soixante pour le choix de leurs partenaires.

Cette étude a montré que le choix du fournisseur est une décision multicritères qui implique souvent la considération simultanée de plusieurs critères tels que le prix, le délai de livraison et la qualité. En effet, les 23 critères sont classés selon leur importance observée dans le commencement des années 1960. À cette époque, les critères les plus usités étaient la qualité du produit, le délai de livraison, l'exécution du fournisseur et la politique de garantie employée par le fournisseur<sup>18</sup>.

**Le Tableau 2** : donne le nombre d'articles dans lesquels chaque critère a été abordé ainsi que le rang et le classement des critères dans l'étude de Dickson. Cette étude a été réalisée par Weber *et al.*, [Weber *et al.*, 1991].

Rang	importance	Critères	Nombre d'articles	%
6	1	Prix	61	80
2	1	Livraison	44	59
1	1A	Qualité	40	53
5	1	Capacité de production	23	30
20	2	Localisation géographique	16	21
7	1	Capacité technique	15	20
13	2	Gestion et organisation	10	13
11	2	Réputation et position dans l'industrie	8	11
8	1	Situation financière	7	9
3	1	Performance passée	7	9
15	2	Services de réparation	7	9
16	2	Attitude	6	8

<sup>18</sup> M. ARZ (WEHBE) : la structuration des critères de sélection de partenaires, application au projet de développement de produit nouveau, thèse pour l'obtention du doctorat, institut National des Sciences appliquées de Toulouse (INSA Toulouse)-France juin 2011 , P.37-38.

18	2	Habilité d'emballage	3	4
14	2	Controle des opérations	3	4
22	2	Formation et support	2	3
9	2	Conformité des processus	2	3
19	2	Relations sociales	2	3
10	2	Systèmes de communication	2	3
23	3	Réciprocité de la relation	2	3
17	2	Impression	2	3
12	2	Désir de faire des affaires	1	1
21	2	Volume des achats dans le passé	1	1
4	1	Politique de garantie	0	0

**TABLEAU 2: EVALUATION D'UNE SERIE DE CRITERES MENTIONNES DANS UNE PARTIE DE LA BIBLIOGRAPHIE EXISTANTE**

[Weber *et al.*, 1991]<sup>19</sup>.

### 1.5. Processus d'évaluation des fournisseurs :

Le processus « P.E.R.FO » comprend cinq phases (*figure 3*) :

- **Phase 1** : sélection du panel des fournisseurs. Cette phase consiste à déterminer les fournisseurs potentiels qui peuvent répondre aux besoins de l'organisme en produits ou services.
- **Phase 2** : analyse des risques liés aux fournisseurs. Les fournisseurs déterminés en phase 1 sont évalués selon certains critères comme le pays, le profil de l'organisme, les ressources humaines, le financement et les délais de livraison.
- **Les phases 1 et 2** intègrent une boucle interne permettant d'affiner la liste des fournisseurs potentiels, en gardant uniquement ceux dont le risque estimé est jugé acceptable.

---

<sup>19</sup> M. ARZ (WEHBE) : la structuration des critères de sélection de partenaires, application au projet de développement de produit nouveau, thèse pour l'obtention du doctorat, institut National des Sciences appliquées de Toulouse (INSA Toulouse)-France juin 2011 , P.38.

- **Phase 3** : analyse des risques liés aux produits. Les fournisseurs retenus précédemment font l'objet d'une analyse des risques liés à leurs produits. Ces derniers sont évalués selon les méthodes de conception et de fabrication mises en oeuvre et le respect des normes de sécurité des produits.
- **Phase 4** : comparaison des fournisseurs. Cette phase permet de comparer les fournisseurs en combinant les risques fournisseurs et les risques produits. L'objectif est d'identifier les fournisseurs présentant les risques combinés les plus faibles.
- **Phase 5** : suivi périodique et plans d'action. Dans une logique d'amélioration continue, cette phase consiste en un suivi périodique des fournisseurs sélectionnés et à l'identification des plans d'améliorations nécessaires.



FIGURE 2:PROCESSUS D'ÉVALUATION DES FOURNISSEURS « P.E.R.FO ».

## 1.6. Les méthodes de la sélection des fournisseurs :

Un problème de sélection des fournisseurs implique généralement plus d'un critère et ces critères sont souvent en conflit les uns avec les autres. Alors des techniques MCDM (MultiCriteria Decision-Making) sont mises en oeuvre pour résoudre le problème. Certaines des techniques de MCDM sont les suivants<sup>20</sup> :

### AHP (Analytical Hierarchical Process) :

<sup>20</sup>DAHANE Abdelkrim et KORICHI Djellol : développement d'un logiciel informatique pour la résolution du problème de choix des fournisseurs, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2018, P30-32.

Processus analytique hiérarchique (AHP) est une méthode de prise de décision mise au point pour établir les priorités d'alternatives lorsque plusieurs critères doivent être pris en compte et permet au décideur de structurer des problèmes complexes sous forme d'une hiérarchie, ou un ensemble de niveaux intégré. Cette méthode incorpore des critères qualitatifs et des critères quantitatifs. La hiérarchie se compose généralement de trois différents niveaux, qui comprennent des objectifs, des critères et des solutions de rechange qui donne l'arrangement relatif des fournisseurs potentiels, parce que l'AHP utilise une échelle de rapport pour les jugements humains, les poids d'alternatifs reflètent l'importance relative aux critères pour atteindre l'objectif de la hiérarchie.

### **ANP (Analytic Network Process) :**

Le processus de réseau analytique (ANP) est un programme technique complet de prise de décision qui saisit les résultats de la dépendance et des évaluations à l'intérieur et entre les groupes d'éléments. Le Processus Analytique hiérarchique (AHP) est un point de départ de l'ANP. L'ANP est une forme plus générale de AHP, incorporant les feedbacks et les relations d'interdépendance entre les attributs de décision et les alternatives. Il est un couplage de deux parties, dont la première se compose d'une hiérarchie de commande ou d'un réseau de critères et sous-critères qui commandent les interactions, tandis que la seconde partie est un réseau d'influences entre les éléments et les].

### **TCO (Total Cost of Ownership) Models:**

TCO ou coût total d'acquisition pour le choix des fournisseurs se compose essentiellement de la récapitulation et la quantification de tout ou plusieurs coûts associés au choix des fournisseurs et par la suite ajuster ou pénaliser le prix unitaire cité par le fournisseur.

Coût total de possession (TCO) comme indiqué par Ellram est la méthodologie et la philosophie, qui va au-delà du prix d'un achat pour inclure plusieurs autres coûts liés à l'acquisition.

### **MAUT (Multiple Attribute Utility Theory) :**

Le MAUT ou théorie de l'utilité multi-attributs est proposé par Min, H [Min, H, 1994, p : 24-33.]. Cette méthode est également considérée comme une technique de pondération

linéaire. L'avantage de la méthode MAUT est de permettre l'achat professionnel pour formuler une stratégie d'approvisionnement viable et capable de gérer plusieurs attributs contradictoires.

Cependant, cette méthode est utilisée uniquement pour la sélection des fournisseurs internationaux, où l'environnement est plus compliqué et risqué.

### **Méthodes de sur-classement :**

Les méthodes de sur-classement sont des outils de décision utiles pour la résolution des problèmes multicritères. Ces méthodes ne sont que partiellement compensatoires et capables de faire face aux situations où l'imprécision est présente. Beaucoup d'attention a été accordée aux modèles de sur-classement, principalement en Europe. Cependant, jusqu'à présent, dans la littérature d'achat il n'y a aucune évidence d'applications des modèles de sur-classement dans les décisions d'achat.

## **Section 2 : les risques et la gestion des risques fournisseurs**

L'identification et l'analyse des risques fournisseurs une étape nécessaire qui permet d'aider l'entreprise à détecter tous les menaces provenant par des fournisseurs et de changement des lois et la réglementation.

L'entreprise pour bien sélectionner ses fournisseurs et accroître sa capacité de réponse aux exigences des clients en matière de coût/délai/qualité. Elles doivent développer un système d'évaluation de fournisseurs, les acheteurs de l'entreprise doivent concentrer sur leurs fournisseurs et surveillés et évalués les risque fournisseurs et consulté l'actualité des ses fournisseurs dans la période de traitement avec eux.

### **2.1. Les type de risque fournisseurs :**

Selon Chopra (2004), il existe 6 sources de risques reliés aux fournisseurs avec lesquels l'entreprise doit composer et dont elle doit se protéger (tableau 3)<sup>21</sup>

### **La discontinuité et les interruptions lors du processus d'achat. Selon Chopra (2004) :**

---

<sup>21</sup>OLIVIER Jenn : outils gestion du « risque fournisseur » : méthodes et modelés pour la sélection des fournisseurs, 2008, P.86.

Pour protéger l'entreprise de ce risque elle doit construire des entrepôts, ce qui peut se révéler particulièrement coûteux, ou en faisant appel à des fournisseurs redondants dans la mesure où il est assez improbable que tous les fournisseurs soient touchés en même temps.

**Les délais de livraisons non respectés par le fournisseur :**

Il est nécessaire que l'entreprise dispose de moyens de transports pour éviter les problèmes, notamment dans la livraison des marchandises au temps. Et constituer des réserves de sécurité de sorte à pallier à d'éventuels retards dans les approvisionnements sans que cela n'entraîne une rupture dans la chaîne logistique.

**Les défaillances technologiques et/ou de communication :**

Plus une entreprise a recours à des réseaux pour le partage de ses informations, plus le risque qu'un incident se propage est important. Selon Chopra (2004) la meilleure défense contre ce type de risque est un système de support performant ainsi que des processus de récupération des données bien conçus de sorte à ne pas perdre de données lors de la panne.

**Faibles dans la protection de la propriété intellectuelle :**

Ce risque a tendance à augmenter avec le degré de désintégration verticale et de globalisation de la firme. L'entreprise peut donc mitiger ce risque en conservant au maximum ses activités en son sein ou au moins en les gardant sous son contrôle. Par ailleurs, les gestionnaires peuvent diminuer ce risque en limitant le flux de nouvelles propriétés intellectuelles dans les pays où le contrôle est plus laxiste.

**Les coûts liés à l'activité d'achat :**

Les fournisseurs peuvent augmenter le prix des marchandises à tout moment, alors les entreprises pour éviter l'augmentation des coûts d'acquisition. Elle gère ce type de risque en signant des contrats de partenariat à long terme, ou, dans la mesure où l'entreprise est capable de maintenir des économies d'échelles, en ayant des fournisseurs redondants. Le risque lié aux taux de changes peut être géré par le biais d'outils de gestion du risque financier comme par exemple les opérations avec des instruments dérivés. Une entreprise peut aussi se couvrir contre ce type de risque en équilibrant les coûts et les revenus au sein d'une même région.

## Les politiques d'inventaires :

Des stocks trop importants risquent de pénaliser la performance financière de l'entreprise notamment du fait de la valeur du produit, du taux d'obsolescence et de l'incertitude de la demande, c'est pourquoi un stock important pour un produit de haute valeur ou dont le cycle de vie est court représente un risque considérable. Les gestionnaires peuvent réduire ce risque en adoptant une stratégie en 3 étapes qui consiste d'abord en une mise en commun de l'inventaire, à créer des composants communs entre les produits et reporter ou retarder la dernière étape de production jusqu'à ce que toutes les commandes soient comblées.

L'entreprise peut aussi composer avec ce type de risque en traitant avec des fournisseurs hautement réactifs et performants avec lesquels elle pourrait mettre en place un système Just - à-Temps

Type de risque	Causes possible
Discontinuité et interruption du processus d'achat	- catastrophe naturelle – grève- faillite d'un fournisseur – pouvoir du fournisseur (dépendance envers un seul fournisseur...)- guerre et terrorisme.
Délai de livraison non respectés par le fournisseur.  Défaillance technologique et /ou de communication	-Fournisseurs œuvrant à sa capacité de production maximale – fournisseur dépendant d'une source d'approvisionnement unique ou déficitaire- problèmes de qualité des processus chez le fournisseurs- complexité logistique du processus d'achats.  EDI, B2B, B2C, facturation électronique, etc.- Panne dans l'infrastructure d'information -E-commerce
Faibles dans la protection de la propriété intellectuelle	- le fournisseur ayant accès aux procédures technologique et organisationnelles et au design du produit final développe lui-même un produit concurrent- le fournisseur est un partenaire important dans le cadre du processus d'externalisation de l'entreprise et partage des informations confidentielles concernant cette relation avec les concurrents de l'entreprise qu'il dessert en tant que fournisseurs.  Le fournisseur est déjà intégré verticalement et il contrôle la chaîne d'approvisionnement.

Les coûts liés à l'activité d'achat	- le risque de taux de changement comme de risque fournisseurs- le pouvoir du fournisseur (augmentation des prix, augmentation de la taille minimale du lot d'approvisionnement, etc.)- à surveiller : le pourcentage des achats fait auprès d'un même fournisseur.
Politique des inventaires	-Le coût des inventaires -Le risque entraîné par les composants stockés qui deviennent obsolètes -L'incertitude reliée à la demande - La flexibilité de la capacité de production

**TABLEAU 3: TYPES DE RISQUE RELIES AUX FOURNISSEURS ET CAUSES POSSIBLES (Chopra, 2004)<sup>22</sup>.**

## 2.2. Evaluation et hiérarchisation des risques fournisseurs :

Maîtrise des risques dans les chaînes de fournisseurs **Approche du projet de norme pr EN 9134**. Afin de proposer un véritable système d'évaluation des fournisseurs, une analyse a été réalisée sur le projet de norme européenne pr EN9134 « Systèmes qualité – Lignes conductrices pour le management du risque concernant la chaîne des fournisseurs (2005). Ce projet de norme porte sur le management des risques dans les organismes du domaine aérospatial où les chaînes de fournisseurs sont complexes et étendues. Cette approche peut être adaptée à tout secteur de l'industrie ou toute activité socioéconomique. Elle consiste à séparer les risques en deux familles<sup>23</sup> :

- Les risques liés au produit (ou service) ;
- Les risques liés au fournisseur (sa structure, son organisation, sa localisation

### Échelle d'analyse et de calcul des risques

<sup>22</sup> OLIVIER Jenn : outils gestion du « risque fournisseur » : méthodes et modelés pour la sélection des fournisseurs, 2008, P.85.

<sup>23</sup> ABOUDRAR(Z), RODOVALHO(B) et SECK ( A) : Management des risques « Fournisseurs » projet d'intégration, Master qualité et Performance dans les Organisation, UNIVERSIT2 DE TECHNOLOGIE DE COMPIEGNE, 2014.

La valeur d'un risque  $R$  s'obtient par le produit de deux paramètres : la gravité des conséquences  $G$  (échelle de 1 à 4, tableau 1) et la probabilité d'apparition  $P$  (échelle de 1 à 4, tableau 4)<sup>24</sup> :

Risque = Gravité  $\times$  Probabilité ; soit  $R = G \times P$ .

Chaque critère d'évaluation des risques prend en compte trois sous-critères associés à un coefficient de pondération quant à leur importance relative. Cette pondération utilise trois niveaux (1, 2, 3).

Une fois calculée, la valeur du risque  $R$  est convertie en un pourcentage représentant un taux de criticité normé. Celui-ci est un indice de criticité très simple et très intuitif avec 0 % correspondant à une situation non critique et 100 % à une dangerosité maximale. Il est préconisé par une norme du secteur biomédical et permet une interprétation intuitive et directe. Bien que subjective au départ, l'évaluation mène à des résultats chiffrés qu'il faut exploiter le plus intelligemment possible. Pour cela, trois zones de risque sont proposées, qui peuvent être adaptées selon le domaine de l'application (figure 4)<sup>25</sup> :

- **risque « acceptable »** avec un taux de criticité normé dans la fourchette basse entre 0 % et 40 % ;
- **risque « acceptable sous conditions »** avec un taux de criticité normé dans la fourchette moyenne entre 40 % et 70 % ;
- **risque « inacceptable »** avec un taux de criticité normé dans la fourchette haute entre 70 % et 100 %.

Echelle de gravité des conséquences		
Gravité	Définition	Attribuée
Mineurs	Retard rattrapable, non conformité légère	1
Significative	Retard de livraison au client final, produit utilisable après corrections	2
Grave	Retard considérable, produit non conforme ou dangereux	3
Très grave	Rupture de l'approvisionnement, perte financière significative	4

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Ibid.

**TABLEAU 4:GRILLE DE GRAVITE POUR LE SYSTEME D'ANALYSE DES RISQUES**

Echelle de probabilité d'apparition		
Probabilité	Définition	Valeur attribuée
Fréquent	1 fois par mois	4
Peu fréquent	1 fois par an	3
Rare	1 fois tous les 10 ans	2
Très rare	1 fois tous les 50 ans	1

**TABLEAU 5:GRILLE DE PROBABILITE POUR LE SYSTEME D'ANALYSE DES RISQUES**

Source : Ibid.

### 3. Le suivi et la gestion des risques fournisseurs :

#### Outil de calcul des risques

Pour faciliter les calculs de criticité des risques et pour mieux représenter les résultats graphiquement, un outil de calcul a été développé sous Microsoft Excel®. Il peut être téléchargé gratuitement sur Internet. Il est conçu pour évaluer cinq fournisseurs à la fois (A, B, C, D, E). L'utilisateur peut choisir une combinaison de gravité, de probabilité et d'importance à l'aide de listes déroulantes pour chaque critère d'évaluation (figure 5). Cela permet de déterminer les taux de criticité normés (en %) de façon automatique. Les résultats sont affichés, d'une part, pour chaque critère, d'autre part, pour les risques « fournisseur » et les risques « produit »<sup>26</sup>.

#### Comparaison et évaluation des fournisseurs

Les résultats de l'évaluation sont affichés sur un graphique pour permettre la comparaison en un coup d'oeil des fournisseurs (figure 6). Ceux-ci sont répartis dans quatre zones bien distinctes <sup>27</sup> :

- **Nominé** : les fournisseurs sont dans la *short-list* des meilleurs (0 % à environ 20 % de risque) ;

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.

- **Approuvé** : il s'agit des fournisseurs ayant un faible taux de criticité normé (20 % à environ 40 %) ;
- **Approuvé sous réserve** : Il s'agit des fournisseurs ayant un taux de criticité normé moyen (40 % à environ 70 %) ;
- **Non approuvé** : cette zone correspond aux fournisseurs ayant un taux de criticité normé supérieur à la limite acceptable (environ entre 70 % et 100 %).

Ces zones sont délimitées à partir de l'expertise des évaluateurs dont les coordonnées sont enregistrées et tracées.

<i>Gravité</i>	<i>Mineure</i>	<i>Significative</i>	<i>Grave</i>	<i>Très grave</i>
<b>Probabilité</b>				
Fréquent	acceptable sous conditions		inacceptable	
Peu fréquent			inacceptable	
Rare		acceptable		
Très rare				

**FIGURE 3:MATRICE DE CRITICITE DES RISQUES**

Fournisseur évalué :	A	Produit/Service évalué :	produit
Adresse & contact : fournisseur A		Nom & contact du responsable de l'évaluation	
Risque "fournisseur" :	87%	Signature ou validation électronique	
Risque "produit" :	37%		

Critère d'évaluation	Gravité	Probabilité	Importance	G	P	I	Taux de criticité normé (%)
<b>Pays</b>							<b>84%</b>
i) Catastrophe naturelle	Très grave	Fréquent	Forte	4	4	3	38%
ii) Système politique	Mineure	Peu fréquent	Forte	3	3	3	21%
iii) Régime douanier	Significative	Fréquent	Moyenne	4	4	2	25%
<b>Hygiène, sécurité et environnement</b>							<b>78%</b>
i) Hygiène au poste de travail	Grave	Peu fréquent	Forte	3	3	3	28%
ii) Sécurité au travail	Très grave	Fréquent	Moyenne	4	4	2	33%
iii) Management environnemental	Très grave	Fréquent	Faible	4	4	1	17%

FIGURE 4: EXTRAIT DE L'OUTIL DE CALCUL DES RISQUES ASSOCIE A « P.E.R.FO »

Source : Ibid.

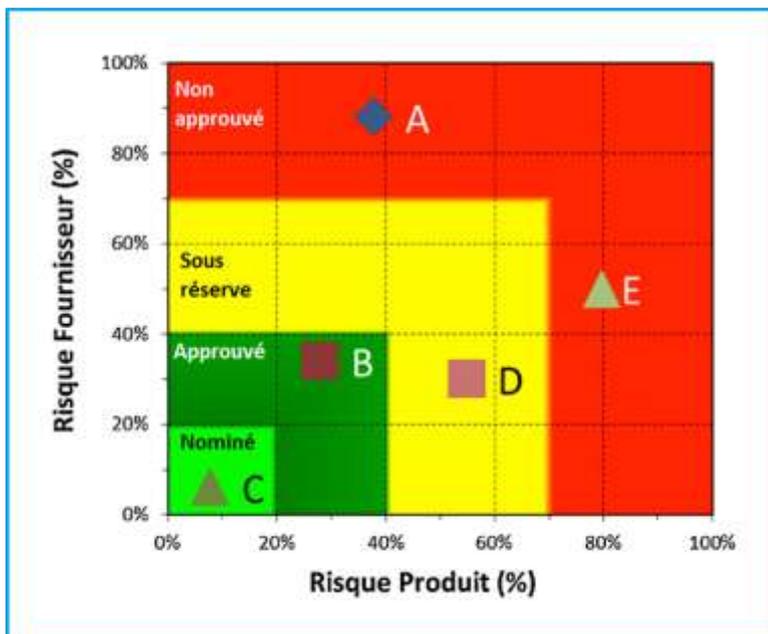
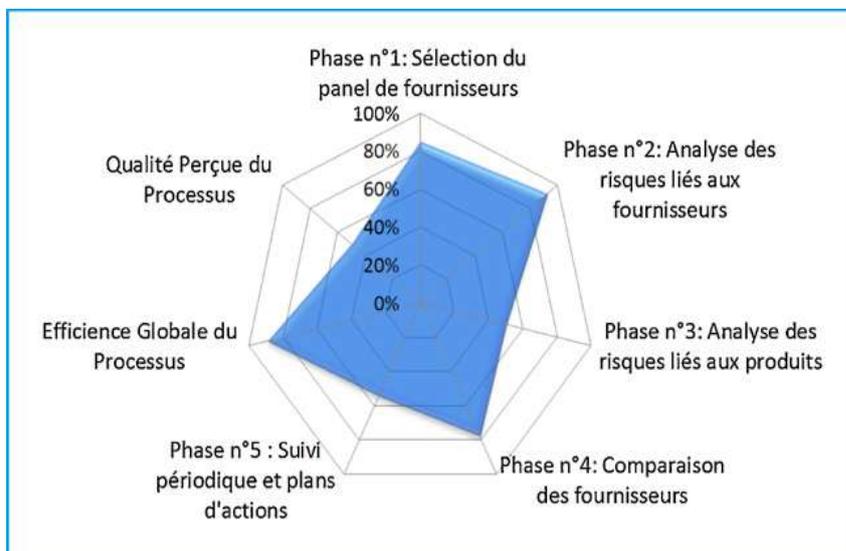


FIGURE 5: GRAPHIQUE COMPARATIF DES FOURNISSEURS A, B, C, D, E.

Source : Ibid.

	Evaluations	Taux de Maturité	Modes de preuve
<b>Niveau global pour toutes les Bonnes Pratiques</b>	<b>maîtrisé</b>	<b>71%</b>	
<b>Phase n°1: Sélection du panel de fournisseurs</b>	<b>performant</b>	<b>85%</b>	
Critère 1.1 - L'entreprise dispose d'une liste des fournisseurs potentiels	VRAI	100%	
Critère 1.2 - La liste des fournisseurs est mise à jour à chaque évaluation	plutôt vrai	75%	
Critère 1.3 - Les responsabilités et les autorités sont bien définies	Choix de Véracité FAUX plutôt faux plutôt vrai VRAI	50%	
Critère 1.4 - L'entreprise dispose des critères de sélection des fournisseurs		100%	
Critère 1.5 - Les critères de sélection des fournisseurs sont documentés		100%	

**FIGURE 6:EXTRAIT DE L'OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC SUR LE PROCESSUS « P.E.R.FO ».**  
**Source : Ibid.**



**FIGURE 7:MATURITE (0 % A 100 %) DU PROCESSUS D'ÉVALUATION DE FOURNISSEURS**  
**Source : Ibid.**

**Conclusion :**

Dans ce chapitre nous avons présenté le processus d'évaluation, et les méthodes de choix des critères de sélection et de qualification des fournisseurs en premier lieu, et nous avons présenté dans la deuxième section les risques et la gestion des risques fournisseurs.

Enfin, on peut conclure que l'entreprise afin de répondre à ses attentes et à ses besoins dans la fonction achat doit choisir des meilleurs fournisseurs et maîtriser les risques fournisseurs afin de garantir un niveau de qualité dans la production des produits finaux. Et faire souvent une analyse et sur tous les obstacles qui peuvent venir par ces derniers.

Si l'entreprise a réussi à choisir des fournisseurs, et construire des bons relations avec eux, qui peuvent offrir des produits de la meilleure qualité avec un prix raisonnable notamment l'entreprise elle assure de faire un succès dans le marché.

**Cas pratique : Choix et critère de sélection des  
fournisseurs en approche réseau au niveau de  
« Général Emballage »**

## 1. Présentation de Générale emballage

### 1.1 Historique de générale emballage

- La date de création c'est le 18/01/2000
- 1<sup>er</sup> aout création de la SARL Générale Emballage par Monsieur Mohand et Ramdane Batouche, avec un capital de 32 millions de dinars dans la zone d'activité de taharacht (akbou.de Bejaia) par décision APSI N 13051 du 06.06.1998. Général Emballage connaissait un fonctionnement efficace dans ces activités.
- A partir de 2002 ; les équipements de fabrication importé d'Espagne furent installés. De la même année a fabriqué ses premiers produits, avec un effectif de 83 employés.
- En 2006 le capital est porté à 150 millions de dinars.
- En 2007 effectif 318 employés  
Le capital est porté à 1,23 milliards de dinars  
Entrée en production de l'usine de Sétif  
Trophée de la production (Euro-d-Développement PME)
- En 2008 effectif 425 employés  
Début d'exportation vers la Tunisie  
Entrée en exportation de l'unité d'Oran
- En 2009 effectif 597 employés  
03 juin : augmentation de capital à 2 milliards de da et entrée de Maghreb PRIVATE EQUITY FUND 11 « Cyprus 11 » (MPEF11) avec une participation de 40% Générale Emballage devient une société de capitaux (société par actions)
- En 2010 effectif 630 employés
- En 2011 effectif 699 employés  
Novembre : COTATION COFACE « @@@ »
- En 2012  
Mars : les capacités de production sont portées à 130.000 tonnes  
Juin : l'usine d'Oran est transférée à la ZI Hassi-ameur  
Juin : production des premiers ouvrages en haute résolution  
Juillet 02 : signature d'une convention cadre de partenariat avec l'université de Bejaia  
Décembre 17 : Notation COFACE « @@@ »
- En 2013

Janvier 23 : certification ISO 9001 :2008

Octobre 8 : Démarrage de la 1 ère promotion de licence en emballage et qualité à l'université de Bejaia et Générale Emballage lancent, à partir de la rentrée universitaire de septembre 2013 une licence professionnelle en Emballage et qualité l'inscription est ouvert, à partir du 04 septembre 2013, aux étudiants

- En 2014 effectif 1005 employés

L'université de Bejaia ayant accompli avec succès une 1ere année de tronc commun (ST, SM ou SNV) Durée des études : 02 années avec de fréquents séjours en entreprise Un Master pro sera ouvert au profit des licenciés ayant accompli 03 années d'expérience »

Février 22 : signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)

- En 2015 effectif 1100 employés

Janvier : démarrage d'unité de production à Sétif

Juin 02 : prix d'encouragement du trophée Export 2014 (World Trade Center (WTCA)

- En 2016 effectifs 1170 employés

Fevrier : 1ere exportation en Espagne

Aout : Sortie de Maghreb Private Equity Fund et entrée de Development Partners

International (DPI) et de la Deutsche Dation Investitions und

Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG) a hauteur de 49% du capital social

Septembre : 1ere exportation en Mauritanie

- En 2017 effectif 1200 employés

Avril : Notation COFACE @ @ @

- En 2018 effectif 1200 employé

Avril : Certification ISO 9001 Version 2015

Juillet : Notation COFACE @ @ @

- En 2019 effectif 1201

Janvier : Distinguée comme entreprise « inspirante » pour l'afrique dans le rapport « Compagnies to inspire Africa 2019 » du London Stock Exchange Group (Bourse de Londres)

Avril : Première expédition sur la Belgique

Juin :Prix special du jury du Trophée Export 2018 ( World Trade Center)

Juin :Premiere exportation vers la France

Juillet :Notation COFACE @ @ @

➤ En 2020 effectif 1222

Janvier : Certification ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018

Juillet : Notation COFACE @@@

## **1.2 Mission**

Comme chaque entreprise la mission de générale emballage est de satisfaire sa clientèle en matière d'emballage et de plaques en carton ondulé.

- Les produits fabriqués on trouve :
- Plaque de carton ondulé
- Caisse à fond automatique
- Caisse télescopique
- Barquette à découpe spéciale

## **1.3 Activité et objectifs de général emballage SPA :**

L'activité principale de générale emballage est la fabrication, transformation et commercialisation du carton ondulé et de déchets.

Les moyens utilisés permettent de faire face à la demande actuelle, afin en plus croissante et augmenter ses capacités de production, pour cela la SPA a entrepris des négociations pour l'acquisition d'une nouvelle ligne de transformation et pour l'examinassions de l'espace de stockage des matières premières et des produits finis.

### **1/4 capacité de production de la SPA Générale emballage**

En 2008 générale emballage a acquit deux nouvelles usines de transformation ; une à Sétif au mois de juin et une autre à Oran au mois d'avril. Les équipements de l'entreprise sont :

- 2002 une ligne onduleuse et une de transformation TECASA 2800 DA.
- 2004 lignes de transformation TECASA 2400 DA.
- 2005 une de transformation TECASA 2800 B et découpe à plat ; CAVIFES/MZ

Une AUTO PLATINE BOBST

Une AUTO PLATINE COBRA

- 2007 UNE PLIEUSE COLLEUSE

Une ligne MARTIN 924 MEDELINÉ au mois de juin.

Une ligne de transformation TECASA 2400 à Sétif

Deux ligne SPO de BOOSTS 3 couleurs fin 2007 l'une à Sétif et l'autre à Oran.

Martin Flexofloder Gluer 924 Fingerpriting

- 2011 : Martin FlexoFloder GLUER 618 Quarto

Presse impérieuse Master CUT-2.1

- 2012 : ligne onduleuse complète 2500mm

### **1/5 organisation de la SPA générale emballage**

L'entreprise a adopté une démarche marketing et commerciale, ou tout sont et focalisé autour de la demande ; c'est-à-dire la satisfaction de la clientèle en recherchant l'excellence de la qualité des produit

La société est composée actuellement de sept directions et trois départements :

Direction générale

Direction d'usine Sétif

Direction d'usine Oran

Direction maintenance

Direction commerciale

Direction finance et comptabilité

Direction des ressources humaines

Direction technique

Département production

Département approvisionnement

#### **La direction générale :**

Elle est chargée de définir la stratégie, de piloter et de guider l'entreprise, d'optimiser la gestion des ressources selon les directives édictées par le conseil d'administration et d'atteindre les objectifs fixés

#### **Le secrétaire :**

Il constitue l'intermédiaire entre le président-directeur général (PDG) et l'environnement intérieur de l'entreprise. Il organise les réceptions des opérateurs économiques et l'enregistrement des courriers.

#### **Assistant/Contrôle de gestion et informatique :**

Charger de la gestion de parc informatique de l'entreprise, il assiste le PDG et les différentes structures dans l'élaboration des budgets, les confections des rapports mensuels d'activité et les différentes gestions courante de l'entreprise

**Labo et qualité :**

C'est une structure importante dans l'entreprise, car il est chargé d'opérer des contrôles sur le processus de fabrication de tous produits durant les différentes phases afin de parvenir à un produit fini conforme aux normes internationales en matière de contrôle de qualité.

**Département hygiène et sécurité :**

Chargé de la réservation, des biens matériels de l'entreprise. Il veille à la protection du potentiel humain en réunissant les meilleures conditions de travail afin d'assurer le maximum de rendement.

**Direction commerciale :**

Elle assure la politique commerciale de l'entreprise. Elle se compose de deux (02) structures :

**a-Services ventes et recouvrement :**

Relation avec la clientèle

Organisation des opérations des entrées et sorties des marchandises

Prise en charge des activités commerciales de l'entreprise

Déterminer les prix de ventes des produits de l'entreprise

Prospection des informations relatives aux concurrents

**b-Assistant marketing-produit :**

Chargé d'étudier la demande des clients sur le marché pour les produits de l'entreprise

Relever et étudier le niveau de concurrence sur le marché pour les produits similaires fabriqués et commerciale par l'entreprise

**Direction des finances et comptabilité :**

Cette direction s'occupe de la comptabilité et des finances. Elle a la charge de la production des informations à la base de la décision opérationnelles et stratégiques de l'entreprise et celles à communiquer l'administration.

Département finances/Comptabilité

Service comptabilité analytique

Service comptabilité matière

**Direction d'administration générale :**

Elle est de façon générale responsable de la gestion du personnel et des affaires sociales.

Elle est composée de deux structures :

**Département de gestion personnel :** Chargé d'exécuter les décisions et superviser les absences et les présences nécessaires aux calculs des salaires ainsi que les relations avec les organismes sociaux.

**Services des contentieux :** Suivi d'un organisme qui s'occupe des affaires litigieuses commerciales et sociales en relation avec les avocats de l'entreprise.

**Direction technique :**

Principale structure de l'entreprise, elle se compose de :

**Structure production onduleuse :** C'est le service qui découpe la plaque (bobine).

**Structure transformation :** C'est l'étape qui découpe la planque pour transformer en produit finis (carton).

**Structure de contrôle qualité :** Il joue un rôle important dans le papier, il est nécessaire d'effectuer différentes analyses de qualité sur les produits fabriqués et veiller au contrôle et l'amélioration de la qualité.

**Présentation de la direction d'approvisionnement :**

Elle prend en charge tous les approvisionnements de l'entreprise en matières, marchandises et matériels, elle se compose de :

**Service parc auto :** Gere le transport des marchandises, des biens et par ces propres moyens au par la location extérieure ;

**Service achats :** prospectés les marché selon la demande des différentes directions, compare les prix et procède aux achats ;

**Magasins :** gère les marchandises, matière, produits, matériels, et déclenche les achats suivants les stocke de sécurité.

**Les différents types de transport leurs caractéristiques :**

Le choix de types de transport dépend d'une série de variables telles que les besoins (urgences, taille et type de changement ...) et les possibilités (transport disponible, destination, condition d'accès, état des routes...) voici quelques-unes des caractéristiques générales des différents types de transport.

**Aérien :** c'est l'option la plus rapide et la plus sûre, mais aussi la plus chère et elle dépend de la taille de l'appareil disponible. La capacité de volume de transport peut être réduite. Elle permet de d'atteindre des zones qui sont très éloignées. Elle est utilisée généralement, Lorsque l'on a un besoin urgent des approvisionnements ou lorsque l'accès aux zones touchées ne permet pas l'utilisation d'un autre moyen de transport. Une des limites dans le cas des avions, est qu'ils ont besoin d'un vaste espace et de certaines conditions à respecter pour l'atterrissage et le décollage. Les hélicoptères ont une faible capacité de transport mais

peuvent accéder plus facilement à des zones difficiles. Il faut également penser à la possibilité de réapprovisionnement de combustible de type Jet A1 utilisé normalement par les avions.

**Chemins et routes :** c'est un moyen très flexible et économique. Leur utilisation dépend des conditions de circulation des routes d'accès aux points de livraison. Grande capacité de transport.

**Chemin de fer :** Grande capacité de transport de poids lourds. Son utilisation dépend évidemment de l'existence de lignes de chemins de fer et de leurs conditions. Les coûts d'opérations sont assez bas.

**Maritime :** Le délai de livraison peut être très long. Il faut un accès à un port ou un quai pour recevoir la marchandise. Les formalités de douane peuvent être plus longues. Grande capacité de transport et très économique.

Le transport non commercial ou gratuit, qui est offert parfois par d'autres organisations ou par des volontaires, allège nos dépenses mais en général, personne n'assume la responsabilité de la sécurité de la marchandise. Nous pouvons profiter de ces services, mais nous devons assumer des mesures de sécurité pour protéger le transport de la marchandise.

Il existe différents moyens pour effectuer des paiements, chacun d'eux répond à des règles précises.

### **Les modalités de paiement (chez le fournisseur) :**

Le crédit documentaire : engagement écrit pris par une banque à la demande de l'acheteur de payer un montant déterminé contre remise, dans un délai fixé, des documents conformes prévus dans l'ouverture du crédit documentaire. Cette technique est utilisée pour l'acquisition des équipements et achat d'une valeur importante et lorsqu'il s'agit de nouveaux fournisseurs car il offre la meilleure sécurité et sa mise en œuvre répond à des règles uniformes dans tous les pays.

La remise documentaire : cette technique consiste à nous fournisseurs à confier à sa banque les documents commerciaux et financiers, avec mandat, de les faire remettre par une banque à l'acheteur contre paiement comptant ou engagement de payer à une échéance donnée. Même si ce système offre l'avantage d'être un système simple, il ne constitue pas une garantie de paiement et suppose donc une relative confiance envers l'acheteur.

La différence essentielle entre la mise documentaire et le crédit documentaire réside dans le fait que la mise documentaire ne comporte aucun engagement de paiement d'une ou plusieurs banques.

**Le virement bancaire « transfert libre » :**

Le cas d'un paiement par transfert libre, l'autorisation de transfert suppose la domiciliation préalable de l'opération d'importation auprès d'une banque locale. Dans le but d'éviter la domiciliation fictives (utilisées pour couvrir l'évasion de capitaux), les banques sont par ailleurs tenus, par la réglementation, d'effectuer une vérification, auprès des douanes, du document douanier D10 avant de procéder au transfert. Le virement est utilisé pour l'importation urgente.

Concerne les envois sous garantie (transmettre copies ; facture et B/L ou bordereaux d'expédition DHL ou LTA pour la banque pour avoir l'attestation de non transfert) qui sera une justification pour la douane.

**1/6 l'industrie du carton ondulé**

Le carton est un matériel léger et rigide de même origine que le papier ordinaire qui s'éloigne cependant des caractéristiques et usage de ce dernier selon sa composition, épaisseur et structure. Du calandrage qui force leur passage entre deux ou plusieurs rouleaux horizontaux.

**2. Procédure d'achat au niveau de General Emballage :**

**Etablir la demande d'achat :**

Le service demandeur définit son besoin sur la base des stocks, des consommations, commandes en cours et du transit time de toutes les matières premières, ingrédients, fournitures et autres achats communs à l'unité (à l'exception du papier).

Sur la base du besoin détecté, le service demandeur établit une demande d'achat qu'il transmet au responsable des achats unité via le système informatique (Sage1000) ou une demande d'achat imprimée (IM.R3.A).

**Traiter la demande d'achat :**

Le traitement des demandes d'achat se fait par le responsable hiérarchique ou le responsable GDS.

**Valider la demande d'achat :**

Toute demande d'achat établie sur le système informatique de gestion (sage1000) ou établie via une demande d'achat (IM.R3.A) est soumise à la validation du directeur d'unité.

**Consulter directement le fournisseur :**

Lorsque la demande d'achat est validée, le responsable consulte au préalable un fournisseur. La consultation se fait par e-mails, téléphone, ...et doit être précise, claire et compréhensible par le fournisseur.

**NB :** Les achats << investissements >> seront pris en charge au niveau de l'unité uniquement dans le cas où leur valeur unitaire est inférieure ou égale à **100.000,00 DA**. Il est également à noter que le budget des achats investissements de chaque unité est plafonné à **500.000,00 DA** par mois et par unité. Tout dépassement devra faire l'objet d'une validation du directeur des achats.

**Etablir un TCO :**

Au niveau de l'unité, l'établissement du TCO est **obligatoire** lorsque :

La valeur d'achat hors investissement\* est supérieure ou égale à : **60.000,00 DA**.

L'achat n'est pas urgent\*\*.

Le fournisseur n'est pas conventionné.

(Voir à partir de l'étape 7), Dans le cas contraire, l'établissement du TCO n'est **pas obligatoire** (voir étape 6).

**NB:**

**\*Les achats hors investissement ne sont pas plafonnés et le directeur unité doit veiller au respect du budget alloué.**

**\*\*L'urgence est déterminée par le directeur d'unité.**

**Valider l'offre d'achat :**

Après consultation du fournisseur, le service demandeur valide l'offre qui lui est proposée.

(Passer directement à l'étape 13)

**Consulter et évaluer les offres fournisseurs :**

Dans le cas où il est nécessaire d'établir un TCO, le responsable des achats unité consulte les différents fournisseurs (qualifiés et nouveaux). Les consultations s'effectuent par e-mail, par fax...etc. elles doivent être précises, claires et compréhensibles par tous les fournisseurs, Il est nécessaire et indispensable lors des consultations de mentionner la désignation du produit, les spécifications techniques, les quantités, les fiches techniques, les délais et conditions de livraison, le mode et conditions de paiement et délais de réponse.

Recevoir les offres des fournisseurs et établir un tableau comparatif des offres qui sera transmis au service demandeur pour une sélection technique des offres.

**Sélectionner la meilleure offre (TCO) :**

Après réception des offres fournisseurs et l'établissement du TCO, une sélection de la meilleure offre est effectuée par le service demandeur et le responsable des achats unité et est ensuite validée par le directeur d'unité.

**Nouveau produit:**

Dans le cas où le produit n'est pas nouveau, passer directement à l'étape 13, Si le produit est nouveau voir à partir de l'étape 10.

**Valider la fiche technique :**

Les nouveaux produits (ingrédients) doivent faire l'objet d'une validation de la fiche technique et de l'échantillon après vérification et essais en laboratoire et/ou au niveau de la structure concernée.

**Effectuer un essai industriel :**

Les produits ayant fait l'objet d'une validation de la fiche technique et de l'échantillon, feront ensuite l'objet d'un essai industriel avant leur validation finale en présence d'un technicien contrôle qualité pour les ingrédients et MP, et d'un superviseur HSE pour les équipements industriels. Le superviseur en charge sera dans l'obligation de renseigner la fiche de réception des équipements industriels.

**NB :** Quand il s'agit d'un achat local l'essai industriel n'est pas nécessaire.

**Valider le produit :**

À la suite de l'essai industriel, le service demandeur valide le produit en cas de résultats concluants. Dans le cas contraire relancer les consultations (étape 7).

**Etablir le bon de commande :**

Sur la base de la demande d'achat validée, établir le bon de commande sur le système informatique de gestion.

**Valider le bon de commande :**

Le bon de commande établi sur le système informatique de gestion est soumis au directeur d'unité pour validation.

**Confirmer le bon de commande :** Envoyer le bon de commande au fournisseur faisant référence à la pro forma et aux spécifications exigées.

**Contrôler les documents d'achats et de réception des marchandises :**

Après la confirmation du bon de commande, le responsable des achats unité doit contrôler les documents d'achats et de réception des marchandises.

**Etablir l'ordre de paiement :**

Etablir un ordre de paiement pour chaque facture.

**Valider l'ordre de paiement:**

Soumettre l'ordre de paiement à la validation requise pour son exécution.

Réceptionner et transmettre les chèques aux prestataires.

**Transmission de l'ordre de paiement au service comptabilité :**

Le responsable achats unité transmet l'ordre de paiement au service comptabilité de l'entreprise.

**Vérification et enregistrement du dossier d'achat :**

Le responsable comptabilité vérifie le dossier d'achat et l'enregistre dans le système.

**Transmission de l'ordre de paiement au service trésorerie :**

Le responsable comptabilité transmet l'ordre de paiement ainsi que le dossier d'achat au service trésorerie.

**Etablissement du chèque :**

Le responsable trésorerie établit le chèque et en informe le responsable achat.

**Remise du chèque au fournisseur :**

Le responsable achat remet le chèque au fournisseur.

**Evaluer les fournisseurs et les prestataires :**

Procéder à l'évaluation des fournisseurs et des prestataires transit et transport à chaque fin d'année.

Evaluer selon les critères d'évaluation contenus dans le document d'évaluation selon le barème (IM.M2.H) :

- Si la note est comprise dans l'intervalle [105-76], le fournisseur est qualifié.
- Si la note est comprise dans l'intervalle [75-45], le fournisseur est qualifié avec surveillance.
- Si la note est inférieure à 45, le fournisseur est éliminé.

Enregistrer les évaluations des fournisseurs et des prestataires sur le fichier « Evaluation annuelle des fournisseurs » (IM.R3.B).

Qualifier les fournisseurs et les prestataires selon le barème de notation de GENERAL EMBALLAGE.

**NB : Des audits fournisseurs seront réalisés en cas de réclamations récurrentes.**

**NB :** Le responsable des achats unité est chargé, en collaboration avec le responsable des achats entreprise, d'élaborer mensuellement un rapport d'activité et trimestriellement une revue de processus. Ces documents devront être communiqués à la direction QHSE.

## **Méthodologie de la recherche :**

A présent, dans cette section, nous vous étalerons les différentes étapes que nous avons mis en œuvre pour notre recherche en utilisant notre méthodologie de recherche par la suite les technique de collecte de données et les méthodes d'analyse des résultats.

Pour cela, nous avons opté pour une étude qualitative, qui est une technique de recherche efficace pour de nombreux travaux de recherche. Son processus, qu'importe la méthode choisie, permet de regrouper un grand nombre d'informations qualitatives. Celle-ci s'avère utiles pour comprendre un phénomène et lui donner une explication.

« Ce type de recherche se concentre sur l'analyse approfondie d'un sujet spécifique. Habituellement, il cherche à connaître l'objet d'étude en détail pour pouvoir plus tard en réaliser d'autres, comme des études quantitatives »<sup>1</sup>

De cette façon, son analyse offre des informations détaillées et approfondies qui permettent de soulever les hypothèses à tester ultérieurement. Cela le rend très important dans la recherche scientifique.

## **L'entretien :**

« L'entretien est une des méthode qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment » (Romelaer, 2005).

L'entretien de recherche est une technique de collecte de données informatives. Cette méthode permet de récolter et d'analyser plusieurs éléments : l'avis, l'attitude, les sentiments, les représentations de la personne interrogée.

A l'inverse du questionnaire, l'entretien de recherche établit une relation particulière entre le chercheur et l'individu interrogé. Il sert à vérifier des hypothèses et à en faire émerger de nouvelles.<sup>2</sup>

Dans notre recherche, nous avons jugé bon d'utiliser l'entretien semi-directif, il est plus adapté pour répondre à notre problématique.

## **La construction du guide d'entretien :**

Le travail du guide d'entretien s'est établi durant la période entre le 20/03/2022 et le 21/04/2022. L'entretien a réuni 3 personnes du service des approvisionnements locaux et 2 personnes dans le service des importations.

---

<sup>1</sup> <http://economy-pedia.com/11037764-qualitative-research>

<sup>2</sup> <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/>

Nous avons structuré notre entretien en différents axes, comportant des questions ouvertes dans le but de récolter le maximum d'information que nous allons présenter dans ce qui suit :

### **Axe 01 : Activité de l'entreprise**

1. Quelle est l'activité de General Emballage ? :

« L'activité principale de General Emballage est la fabrication, transformation et commercialisation du carton ondulé et de déchets. »

2. En tant que producteur industriel, vous fournissez plus généralement des entreprises, est-ce que vous appuyez sur le marketing dans vos activités ?

« Effectivement, cela est essentiel pour le bon déroulement des activités de l'entreprise, le marketing est une fonction privilégiée puisque elle permet à l'entreprise d'évoluer dans la bonne voie, s'agrandir tout en misant sur la baisse des coûts de production. »

### **Axe 02 : Sélection des fournisseurs**

1. En parlant de baisse des coûts de production, pour vos achats privilégiez-vous de vous fournir localement ou à l'étranger ?

« La plupart de nos achats sont au niveau local, que ce soit pour les diverses pièces de rechanges des engins, des machines et tous les divers achats qui pourraient subvenir au besoin de l'entreprise, mis à part les bobines de papier qui représentent la matière première de nos produits et la colle qu'on importe uniquement de l'étranger »

2. Utilisez-vous des techniques ou stratégies pour choisir vos fournisseurs ?

« On utilise la méthode TCO (Tableau comparatif des offres) pour choisir parmi 3 offres de fournisseurs, afin de comparer entre eux et prendre la meilleure offre en termes de prix, qualité et de délais de livraison. »

3. Tenez-vous compte de ces 3 critères ?, ou avez-vous d'autres critères recherchés ?

« Nous disposons d'un barème de notation des fournisseurs qui comprend : Prix, qualité, délais, disponibilité, modalité de paiement, respect des consignes de santé et sécurité, protection de l'environnement, assistance technique, proximité géographique. Ca nous permet

d'évaluer clairement nos fournisseurs en leur attribuant une note afin d'établir une liste de fournisseurs qualifiés et d'éliminer ceux qui n'ont pas atteint la note requise. »

4. Est-il possible de renouer lien avec un fournisseur déjà éliminé auparavant ?

« En effet, si le fournisseur corrige les lacunes rencontrées auparavant, l'entreprise fera appel à leurs services, sauf si le fournisseur ne respecte pas les consignes de santé et sécurité et la protection de l'environnement, cela représente une note éliminatoire, en raison des certifications ISO dont dispose l'entreprise et qui exige cela. »

5. Qui prend la décision du choix du fournisseur :

« C'est le chef du service achat en accord avec le directeur des approvisionnements, et le directeur général qui prennent la décision du choix du fournisseur. »

### **Axe 03 : Général Emballage et le management de qualité**

1. En tant que producteur et exportateur de vos produits, il me semble que vous devez respecter les normes internationales, avez-vous des difficultés à pénétrer ces marchés étrangers ?

« Depuis 2013, Général Emballage est titulaire de la certification ISO 9001 qui respecte les systèmes de gestion de la qualité relativement à la portée de la : conception, fabrication, transformation, commercialisation d'emballage en carton ondulé. Et en 2020, General emballage a obtenu les certifications ISO 45001 qui porte sur les systèmes de gestion de la santé et sécurité au travail et ISO 14001 qui énoncent les systèmes de gestion environnementale. Ces certifications nous permettent de suivre et de respecter les normes internationales et de ce fait nous permettent de pénétrer les marchés étrangers. »

2. Procédez-vous à des tests ou essais pour les produits de vos fournisseurs ?

« Si le produit est nouveau, on procède à l'essai d'un échantillon par le service qualité, service demandeur, superviseur HSE, si le produit répond clairement aux caractéristiques de la fiche technique, on valide le produit. »

3. Vos fournisseurs, respectent ils les normes écologiques et environnementales ?

« Oui, nous travaillons qu'avec des fournisseurs respectueux de l'environnement et qui n'entrave pas les normes écologiques, cela fais partie des critères de sélection de nos fournisseurs. »

### **1- Analyse des entretiens :**

Dans cette partie, on procédera à l'analyse des données collectées lors des entretiens avec le personnel de Général Emballage

#### **Axe 01 : Activité de l'entreprise**

L'objectif ce présent axe est de connaitre l'activité principale de Général Emballage et de savoir si oui ou non se basent ils sur la fonction marketing dans leurs activités.

Question 01 :

L'activité principale de General Emballage est la fabrication, transformation et commercialisation du carton ondulé et de déchets.

Pour plus de détails, voir la section n1 de ce présent chapitre

Question 02 :

D'après la réponse a la question de si Général Emballage utilisais le marketing dans ses activités, on constate que oui effectivement, le marketing est essentiel dans l'entreprise pour garder sa place de leader dans le marché. Le marketing pour réduire constamment les couts de production, permettre a l'entreprise d'exporter ses produits, conduire l'entreprise vers un avenir meilleur avec un management qualité.

#### **Axe 02 : Sélection des fournisseurs**

L'objectif de cet axe est de comprendre comment Général Emballage sélectionne et agis avec ses fournisseurs en tenant compte de leurs différents critères de sélection.

Question 01 :

D'après leur réponse, Général Emballage se fournit essentiellement localement, que ca sois pour les différentes pièces de rechanges pour leurs engins et leurs machine qui font tourner l'entreprise, mais dans certains cas on procède a l'importation de certaines pièces en raison de non disponibilité, ou dans le cas ou la qualité exige des produits de qualité.

Il n'en reste pas moins que la matière première qui est le papier est totalement importé de l'étranger, en attendant une autosuffisance local.

#### Question 02 :

Avant d'établir un bon de commande, l'entreprise consulte au minimum 3 fournisseurs, ces derniers répondent par leurs offres par mails. L'entreprise procède ainsi au TCO (Tableau comparatif des offres) qui tient compte du prix, la qualité et les délais de livraison.

Pour plus de précisions, voir section 2 de présent chapitre.

#### Question 03 :

D'après Général Emballage, les fournisseurs sont constamment noté en fonction des : Prix, qualité, délais, disponibilité, modalité de paiement, respect des consignes de santé et de sécurité, protection de l'environnement, assistance technique, proximité géographique.

Ce barème est la pour toujours garder un œil sur ses fournisseurs et sur leurs performance, et de veiller toujours à avoir les meilleurs fournisseurs pour l'entreprise, ainsi la liste des fournisseurs est toujours a jour chaque année.

- Les fournisseurs sont évalués selon les critères d'évaluation contenus dans le document d'évaluation selon le barème (IM.M2.H) :
  - Si la note est comprise dans l'intervalle [105-76], le fournisseur est qualifié.
  - Si la note est comprise dans l'intervalle [75-45], le fournisseur est qualifié avec surveillance.
  - Si la note est inférieure à 45, le fournisseur est éliminé

#### Question 04 :

Ca arrive a l'entreprise d'éliminer un fournisseur de sa liste, dans le cas ou ce dernier ne respecte ou ne tient pas compte des critères pré-requis. Ce fournisseur pourra collaborer de nouveau avec l'entreprise s'il corrige ce pour il a états éliminer.

Le critère à priorité à tenir en compte est le respect des consignes de santé et de sécurité et la protection de l'environnement, sans cela le fournisseur est automatiquement éliminé de la liste.

#### Question 05 :

D'après la réponse de Général Emballage, la décision du choix du fournisseur revient au chef du service achat avec l'accord du directeur des approvisionnements et le directeur général

### **Axe 03 : Général Emballage et le management qualité**

L'objectif de cet axe est de connaître les différents points concernant le management qualité de l'entreprise qui est performant

Question 01 :

D'après Général Emballage, pour pénétrer les marchés étrangers, il a fallu se positionner avec un management qualité performant et des produits de qualité pouvant rivaliser la concurrence dans ce marché.

En effet avec les certifications ISO acquise : ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14001, l'entreprise suis ainsi les normes internationale requise ce qui leur permet d'exporter et de pénétrer les marchés internationaux tout en restant leader dans le marché national.

Question 02 :

D'après Général Emballage, chaque nouveau produit est soumis à une validation de la fiche technique et l'échantillon après vérification et essaie en laboratoire au niveau de la structure concernée. Les produit ayant fait l'objet d'une validation de la fiche technique et de l'échantillon feront ensuite l'objet d'un essaie industriel avant leur validation finale

A savoir que quand il s'agit d'un achat local l'essai industriel n'est pas nécessaire.

Question 03 :

D'après la réponse de Général Emballage au sujet des fournisseurs et leurs respects pour les normes écologique et environnementales, ils ne travaillent qu'avec des fournisseurs respectueux de l'environnement et n'entrave en aucun cas aux normes écologiques.

En effet les certifications ISO acquises régissent cela et ne permettent pas a l'entreprise de contraindre ce critère et de même pour leurs fournisseurs.

## **2- Synthèse des résultats :**

Pour conclure ce chapitre, a travers notre étude qualitative sur le terrain, nous avons constaté que la fonction achat au sein de Général Emballage est l'une des ses priorité et source importantes de son succès.

En effet, d'après les résultats des entretiens, on peut constater que Général Emballage accorde une énorme attention à ses fournisseurs, a travers leurs critères de sélections, leurs suivie en permanence, ceci permet de garder une parfaite corrélation et synergie entre les deux parties. Un bon fournisseur qui propose des produits et service de qualité et a des prix compétitifs fera avancer l'entreprise vers le succès, le cas contraire entrainera l'entreprise a la perte, on peut donc dire que l'entreprise dépend de ses fournisseurs.

Une parfaite synergie entre l'entreprise et le fournisseur contribue à l'amélioration des activités des deux parties, une certaine confiance et transparence doit être émise pour fournir des repères concrets.

***Conclusion Générale :***

L'évaluation et la sélection des fournisseurs sont des tâches fondamentales dans le processus de décision d'achat dans une chaîne logistique.

C'est dans ce sens que notre travail s'intéresse à donner des pistes d'amélioration de l'évaluation des fournisseurs par des techniques de la recherche opérationnelle, qui ont déjà fait leurs preuves théoriquement et pratiquement notamment, à l'aide des méthodes multicritères à la décision par le biais des méthodes, AHP (Analytical Hierchical process), ANP (Analytic Network Process), TCO (Total Cost of Ownership), MAUT (Multiple Attribute Utility Theory) .

Dans ce travail, nous nous sommes intéressés au problème du choix et de la sélection des fournisseurs, qui permet aux chefs d'entreprises et les responsables d'achat de choisir les meilleurs fournisseurs parmi les alternatives existantes.

Pour répondre à notre problématique qui est « Quelle est la meilleure démarche à suivre pour la sélection des fournisseurs en tenant compte de toutes les difficultés rencontrées dans ce processus ? », La méthode TCO (Total Cost of Ownership) s'avère être la plus efficace du fait qu'elle vise à calculer le coût réel d'un produit ou d'une prestation de service auprès d'un fournisseur donné, au-delà du simple prix d'achat. Ainsi, le coût global de possession regroupe l'ensemble des frais tout au long du cycle de vie dudit produit ou service, combinant les coûts directs, mais surtout les coûts indirects, aussi appelés coûts cachés.

Donc oui, on peut tout à fait réduire largement la subjectivité des décideurs en utilisant des méthodes scientifiques afin de faciliter la tâche et la rendre plus performante.

Dans le premier chapitre à la première section, nous avons fait un état d'art sur la fonction achat, alors nous avons fournis une généralité sur la fonction achat. Ensuite, nous avons démontré sa relation avec l'environnement économique, et nous avons cité les objectifs et les enjeux de la fonction achat. Au niveau de la deuxième section, nous avons montré la structure du marché, ses acteurs, puis ses modes de gestion.

Dans le deuxième chapitre nous nous sommes intéressés fournisseurs. Dans la première section, on a donné une généralité sur les fournisseurs en parlant sur l'approche verticale et

horizontale des fournisseurs, leurs avantages et leurs inconvénients. Dans la deuxième section, nous avons détaillé les outils et mécanismes de gestion des fournisseurs

Dans le troisième chapitre, nous avons expliqué en détail le processus de sélection des fournisseurs. Deuxième section, nous sommes passés à l'évaluation des critères de sélection des fournisseurs, en présentant les stratégies de choix, critères de sélection et identification des fournisseurs éventuels.

Les recherches et les études réalisées tout au long de ce travail, nous ont permis de consolider nos connaissances acquises le long de notre formation, mais aussi l'acquisition de nouvelles connaissances dans d'autres domaines comme : le logiciel sage1000, et Dimomaint. Non seulement, les bénéfices ont été réalisés sur le plan technique mais aussi sur le plan social. L'intégration d'une équipe de travail a été une expérience qui marquera la période de réalisation de ce travail de fin d'année.

## ***Bibliographie :***

- BRUEL Olivier : Politique d'achat et des approvisionnements, édition DUNOD, 3<sup>e</sup> édition, Paris 2009, P.8.
- BAGLIN (Gérard) et autres : Management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chain, ECONOMICA, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, p. 188.
- TARONDEAU (Jean Clause) : l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement, édition organisation, Paris, 1979, P.85.
- <https://www.walterspeople.fr/conseils-carriere/adv-supply-chain/adv-supply-chain-metier-acheteur.html>. Consulté le 01/04/2022 à 17H01.
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Achats-approvisionnement.htm>
- <http://dspace.univtlemcen.dz/bitstream/112/13004/1/Ms.Eln.Dahane%2B%20Korichi.pdf>
- BOUHADDA (R) et BOUSALHA (B) : La gestion de processus d'achat à l'international cas de Tchén Lait, Mémoire de master en sciences commerciales option Marketing, Université Abderrahmane Mira, Béjaia, 2013, P.6-8
- AIT TAYEB (Anissa) et AKLI (nouara) : évaluation de la performance de la fonction achat dans les établissements publics hospitaliers en Algérie, 2017.P.16
- GOUX (Yves) : procédure processus d'achat, édition initiale, 2018, p.10.
- François J., Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance. Thèse de doctorat, Université Bordeaux 1, 2007.
- <https://www.businessnewsdaily.com/4813-contract-management.html>
- <https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/developing-and-managing-contracts/contract-management/>
- Adam Tymofiejewicz
- <http://www.gartner.com/it-glossary/vendor-risk-management/>
- Le processus décisionnel de sélection des sous-traitants en approche réseau : étude exploratoire, Université du Québec à Trois-Rivières, 1998, P.60.
- ANASS Jabiri : le processus décisionnel de sélection des sous-traitants en approche réseau : étude exploratoire, Université du Québec à Trois-Rivières, 1998, P.57.
- DAHANE Abdelkrim et KORICHI Djellol : développement d'un logiciel informatique pour la résolution du problème de choix des fournisseurs, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2018, P.27.
- MANSOURI Redha et KHELIFA M.Islem : essai d'analyse des critères de choix et de sélection des fournisseurs dans une entreprise. Université Abderrahmane Mira, Béjaia, 2020, P.37-38.
- OLIVIER Jenn : outils gestion du « risque fournisseur » : méthodes et modèles pour la sélection des fournisseurs, 2008, P. 107.

- AGUEZZOUL,(Aïcha) : la prise en compte des politiques de transport dans le choix des fournisseurs, thèse pour l'obtention du doctorat, INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE, GRENOBLE, 19 septembre 2005, P.2.
- ANASS Jabiri : le processus décisionnel de sélection des sous-traitants en approche réseau : étude exploratoire, Université du Québec à Trois-Rivières, 1998, P.62-64.
- M. ARZ (WEHBE) : la structuration des critères de sélection de partenaires, application au projet de développement de produit nouveau, thèse pour l'obtention du doctorat, institut National des Sciences appliquées de Toulouse (INSA Toulouse)-France juin 2011 , P.37-38.
- ABOUDRAR (Z), RODOVALHO (B) et SECK (A) : Management des risques « Fournisseurs » projet d'intégration, Master qualité et Performance dans les Organisation, UNIVERSIT2 DE TECHNOLOGIE DE COMPIEGNE, 2014.

**Dédicaces**

**Remerciements**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction générale**

**Chapitre 1: organisation et présentation de processus de la fonction achat**

**Section 1: généralité sur la fonction achat**

1.1. Historique évolution achat dans les entreprises

1.1.1. Le temps des approvisionneurs

1.1.2. La professionnalisation des achats

1.2. Les étapes de développement de la fonction achat

1.2.1 La première étape

1.2.2. La deuxième étape

1.2.3. La troisième étape

1.3. Définition de la fonction achat

1.3.1. Les définition de fonction achat

1.3.2. Qu'est ce qu'un acheteur et son rôle

1.4. La distinction entre la fonction achat et approvisionnement

1.4.1. La fonction achat

1.4.2. La fonction approvisionnement

1.5. Rôle de la fonction dans les entreprises

1.6. Les objectifs et enjeux de la fonction achat :

1.6.1. Les objectifs de la fonction achats

1.6.2. Les enjeux de la fonction achats

A. Les enjeux financiers

## B. Les enjeux commerciaux

### **Section 2 : présentation de processus achat**

#### 2.1. Définition du processus achats

#### 2.2. Les types de processus achat

##### 2.2.1. L'achat simple

##### 2.2.2. L'achat modifié

##### 2.2.3. Le nouvel achat

##### 2.2.4. L'achat de système

#### 2.3. Les différentes étapes du processus d'achat

##### 2.3.1. Expressions du besoin

##### 2.3.2. L'appel d'offre

###### A. l'appel d'offre ouverte

###### B. L'appel d'offre ouverte avec exigence des capacités minimales

###### C. L'appel d'offre restreint

##### 2.3.3. Tableau de comparaison

##### 2.3.4. Passation et suivi de la commande

##### 2.3.5. Livraison et facturation.

### **Chapitre 2 : : La structure des fournisseurs en approche réseau**

#### **Section 1 : Généralité sur les fournisseurs**

##### .1. Approche verticale des fournisseurs

##### .2. Approche horizontale des fournisseurs

##### 1.3. Avantages et inconvénient des approches fournisseurs sur l'entreprise

#### **Section 2 : Outils et mécanismes de gestion des fournisseurs**

##### 2.1. Gestion des contrats et développement des relations

###### 2.1.1. L'évaluation de la performance du fournisseur

###### A. Le minimum : le suivi du contrat

B. L'indispensable : l'évaluation de la performance du fournisseur

### 2.1.2. Gestion des contrats

A. Permettre la gestion des contrats

B. Autorisation du contrat

C. La négociation de contrat repose sur l'achèvement du projet de contrat

D. Approuver le contrat

E. Exécution du contrat

F. Gestion des obligations

G. Révisions et modifications

H. Audit et reporting

I. Renouvellement.

J. Pendant les opérations quotidiennes, on se demande probablement pourquoi on doit gérer les contrats. L'organisation doit gérer les contrats

### 2.1.3. Développement des relations

## 2.2. Mécanismes de gouvernance et de direction

2.2.1 Stratégique

2.2.2 Tactique

2.2.3 Opérationnel

A. Réunion stratégique

B. Réunion tactique

C. Réunion opérationnelle

D. Réunion de sécurité et conformité

## 2.3 Gestion des risques commerciaux et financiers

2.3.1 Qu'est-ce que l'analyse des risques fournisseurs

2.3.2 Les étapes de la gestion des risques fournisseurs

A. L'identification des risques fournisseurs

B. L'évaluation et la priorisation des risques fournisseurs

C. La mise en place du plan d'action

D. Le suivi et le contrôle de la maîtrise des risques fournisseurs

## **Chapitre 3 : évaluation et critères de sélection des fournisseurs :**

### **Section 1 : processus de sélection des fournisseurs**

- 1.1. L'approche réseau
- 1.2. . Définition de la sélection des fournisseurs
- 1.3. Les étapes de recherche de fournisseurs
  - 1.3.1 Recherche de fournisseurs potentiels
    - A. Base de données internes
    - B. Général :
    - C. Financier
    - D. Gestion et suivie.
  - 1.3.2 lancer un appel d'offres
  - 1.3.3. Demande d'informations (RFI)
  - 1.3.4.évaluations des offres reçues, processus de sélection
  - 1.3.5. La constitution de la short-list et négociation
  - 1.3.6. Conclure et signer le contrat
    - A. Les parties ou contractants
    - B. L'objet du contrat
    - C. Prix et coût d'utilisation (coût complet)
    - D. Qualité de produit/service
    - E. La qualité requise
- 1.4. Les différents critères de choix fournisseurs
  - 1.4.1. Bibliothèque des critères de sélection de fournisseurs
    - A. La qualité:
    - B. L'innovation
    - C. La capacité de production
    - D. La performance passée
    - E. Le prix:
      - C. La situation financière
      - E. L'expertise:
    - F. La réciprocité
    - G. La localisation géographique
    - H. Le respect des procédures
    - I. La réputation
    - J. Les normes de qualité
    - K. Le volume antérieur des échanges
    - L. Les délais de livraison
    - M. La capacité technique
    - N. L'échange d'information
- 1.5. Processus d'évaluation des fournisseurs
  - 1.5.1 Phase 1

1.5.2 Phase 2

1.5.3 Les phases 1 et 2

1.5.4 Phase 3

1.5.5 Phase 4

1.5.6 Phase 5

1.6. Les méthodes de la sélection des fournisseurs

1.6.1 AHP (Analytical Hierarchical Process)

1.6.2 ANP (Analytic Network Process)

1.6.3 TCO (Total Cost of Ownership) Models

1.6.4 Méthodes de sur-classement

1.6.5 MAUT (Multiple Attribute Utility Theory)

## **Section 2 : les risques et la gestion des risques fournisseurs**

2.1. Les types de risque fournisseurs

2.2. Evaluation et hiérarchisation des risques fournisseurs

2.2.1 Échelle d'analyse et de calcul des risques

A. risque acceptable

B. risque acceptable sous conditions

C. risque inacceptable

3.3 Le suivi et la gestion des risques fournisseurs

3.1. Outil de calcul des risques

3.2 Comparaison et évaluation des fournisseurs

A. Nominé

B. Approuvé

C. Approuvé sous réserve

D. Non approuvé

## **Résumé :**

Le mémoire traite de la problématique de choix et critères de la sélection des fournisseurs. L'objet principal de ce travail est le processus de la fonction achats au sein des entreprises et son rôle et ses enjeux et les outils et les mécanismes de la gestion des fournisseurs, et quelles sont les étapes de recherche des fournisseurs et les différents critères pour choisir des meilleurs fournisseurs et le processus d'évaluation des fournisseurs et quelles sont les méthodes à utiliser pour choisir des fournisseurs, les types de risques fournisseurs selon Chopra (2004) et l'hierarchisation des risque fournisseurs.

Enfin on a présenté l'entreprise de générale emballage et citer les critères pour choisir ses meilleurs fournisseurs et on a utilisé un guide d'entretien pour obtenir les informations.

## **-Abstract-**

The thesis deals with the issue of choice and criteria for the selection of suppliers. The main subject of this work is the process of the purchasing function within companies and its role and its challenges and the tools and mechanisms of supplier management, and what are the stages of finding suppliers and the different criteria for choosing the best suppliers and the supplier evaluation process and what are the methods used to choose suppliers, the types of supplier risk according to Chopra (2004) and the ranking of supplier risk.

Finally we presented the general packaging company and cited the criteria for choosing its best suppliers and we used an interview guide to obtain the information.