

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA (TIPAZA)



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master en Management par la qualité

***La mesure de la performance de la fonction
achat***

CAS : WANYLAB ALGERIE

Elaboré par: YEDDOU SARRA

Encadré par : Dr MAKACI MOURAD

Année universitaire : 2019/2020

Résumé :

La mesure de la performance de la fonction achat au sein de l'entreprise WANYLAB ALGERIE a pour but d'identifier les indicateurs les plus utilisés, tenir compte des critères d'efficience, d'efficacité et de ressources humaines, trouver les raisons d'utilisation des indicateurs clés de performance. Nous avons voulu détecter les nouvelles tendances ; rapporter les modèles, systèmes et supports utilisés, et savoir comment étaient perçus les indicateurs de la mesure de la performance achats dans sa communauté. Nous avons voulu découvrir comment les mesures s'intégraient dans la structure globale des systèmes de mesures du business. Notre dernier objectif est de définir une méthode de mise en place d'un système de mesure de la performance achats.

Le contenu de notre étude a été centré, dans un premier temps, sur un diagnostic globale de l'entreprise, puis la description du processus achat au sein de WANYLAB, ces dernières ont été complétées par des entretiens menés à l'aide de guide d'entretien semi directif auprès de la population concernée dont l'objectif de mesurer la performance de la fonction achat. Cela nous a permis de diagnostiquer plusieurs dysfonctionnements au sein de la fonction achat de WANYLAB.

La fonction achats est décrite comme stratégique dans WANYLAB alors que la mesure de la performance achats se fait via des indicateurs opérationnels.

La MPA est contingente et, les indicateurs qui lui sont associés doivent être reliés à la structure de l'entreprise, aux aspirations du top management ainsi qu'aux buts assignés à la fonction achats.

Mots clés : achat, la mesure de la performance de la fonction achat, le management de la fonction achat.

Abstract

Measuring the performance of the purchasing function within THE Company WANYLAB ALGERIE aims to identify the most used indicators, take into account the criteria of efficiency, efficiency and human resources, and find the reasons for using key performance indicators. We wanted to detect new trends; report on the models, systems and media used, and how indicators of purchasing performance measurement in the purchasing community were perceived. We wanted to find out how the measures fit into the overall structure of the

business measurement systems. Our last goal was to define a method of setting up a purchasing performance measurement system.

The content of our study was centered, first, on a global diagnosis of the company, then the description of the buying process within WANYLAB, these were supplemented by interviews conducted using semi-direct maintenance guide to the concerned population whose objective of measuring the performance of a function purchase that allowed us to diagnose several functions within the function of purchasing.

The purchasing function is described as strategic in WANYLAB while the purchasing performance measure is done via operational indicators.

The measure of purchasing performance is contingent and, the indicators associated with it must be linked to the structure of the company, the aspirations of the top management as well as

Only to the goals assigned to the purchasing function.

Key word: purchasing; measuring the performance of the purchasing function; management purchasing function

الملخص

يهدف قياس أداء وظيفة الشراء داخل شركة "ويلاب ألجيري" إلى تحديد المؤشرات الأكثر استخداماً، مع مراعاة معايير الكفاءة والفعالية والموارد البشرية، وتحديد أسباب استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية. أردنا أن نكتشف اتجاهات جديدة؛ ونقدم تقارير عن النماذج والأنظمة والتأييدات المستخدمة، ونتعرف على كيفية إدراك مؤشرات قياس الأداء الشرائية في مجتمعه. أردنا أن نكتشف كيف تتلاءم المقاييس مع البنية الكلية لأنظمة قياس الأعمال. هدفنا النهائي هو تحديد طريقة لوضع نظام لقياس أداء الشراء. كان محتوى الدراسة التي أجريت لدينا منصباً أولاً على تشخيص عالمي للشركة، ثم وصف عملية الشراء داخل الشبكة الواسعة النطاق، استكملت هذه المقابلات بإجراء مقابلات بمساعدة دليل مقابلة شبه توجيهي للسكان المعنيين، يهدف إلى قياس أداء وظيفة الشراء. وقد سمح لنا هذا بتشخيص العديد من الأعطال داخل الأعطال داخل وظيفة الشراء الخاصة بـ WANYLAB. وقد وصفت وظيفة الشراء بأنها استراتيجية في الشبكة الواسعة النطاق في حين أن قياس أداء الشراء يتم من خلال المؤشرات التشغيلية.

إن إدارة الاستثمارات الأجنبية متوقفة على التشغيل ويجب ربط المؤشرات المرتبطة بها بهيكل الشركة، وتطلعات الإدارة العليا، والأهداف التي تم تعيينها لوظيفة الشراء.

الكلمات المفتاح: الشراء; معايير الكفاءة والفعالية; إدارة وظيفة الشراء

Remerciements :

Tout d'abord, louange à Allah qui m'a guidé sur le droit chemin tout au long de ce travail, et m'a inspiré les bons pas et les justes reflexes. Sans sa miséricorde, ce travail n'aura pas abouti.

Ma vive gratitude à mon encadreur M .MAKACI Mourad, pour sa patience, pour ses directives, ses conseils, son orientation, et son encouragement qu'il n'a pas cessé de communiquer.

Mes vifs remerciements à l'ensemble du personnel de WANYLAB ALGERIE, en particulier à Mme HAMDI Nassima la directrice générale, Mme BADANI Sara, pour leur accueil, aide et leur assistance.

Je remercie sincèrement les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer mon travail.

Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut, et tous les mots sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect, et la reconnaissance à mes chers parents qui m'ont offert sans condition leur soutien moral et leur temps en particulier ma MERE MA MERE MA MERE.

Je ne pourrais exprimer mon amour, ma gratitude, mon respect à mon partenaire de vie, ma moitié pour son soutien moral, financier et son amour inconditionnel.

A mes deux anges, ma raison de vivre, ma source d'énergie NAZIM et RAMY, merci d'exister pour moi, que Allah vous guide vers le bon chemin.

A mes deux frères ADEL et KAMIL même si vous étiez loin, votre soutien et amour je le ressentais.

Je remercie aussi tous mes enseignants de l'ENSM, mes Amis en particulier : ZIENEB, NAZIHA et son mari, BADIA pour leur soutien et l'encouragement pendant les moments les plus difficiles.

Enfin, mes remerciements à tous mes camarades de MPQ et à toute personne qui a participé de près ou de loin à l'accomplissement de ce modeste travail.

Table des matières :

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE, CADRE CONCEPTUEL ET REVUE LITTERATURE.....	4
I- Problématique :	5
Section 1 : Approche qualité :	8
1.1- <i>La qualité : quelle définition ?</i>	8
1.2- <i>Les dimensions de la qualité :</i>	9
1.3- <i>Aperçu historique du concept Qualité :</i>	9
1.4- <i>Réussir sa démarche qualité :</i>	9
1.5- <i>Qu'attend-on d'un manager ?</i>	10
1.6- <i>Qu'attend-on d'un manager dans le cadre d'une démarche qualité ?</i>	10
Section 2 : Approche management qualité :	11
2.1- <i>La notion d'un système :</i>	11
2.2- <i>La notion d'un processus :</i>	11
2.2.1- <i>Typologie des processus :</i>	11
2.2.2- <i>Cartographie des processus :</i>	12
2.3- <i>La notion du management :</i>	13
2.4- <i>Le système qualité :</i>	13
2.5- <i>L'assurance qualité :</i>	13
2.6- <i>Le système management qualité :</i>	14
2.6.1- <i>Les exigences d'un système de management qualité :</i>	14
2.6.2- <i>Les avantages liés au management des processus selon ISO 9000 :</i>	15
2.7- <i>Le management par la qualité ou qualité totale :</i>	15
2.8- <i>Les principes du management qualité :</i>	16
Section 3 : Le processus achat :	21
3.1- <i>Définition des achats :</i>	21
3.1.1- <i>Distinction entre achat et approvisionnement :</i>	21
3.2- <i>L'évolution de la fonction :</i>	23
3.3- <i>Enjeux, objectifs et responsabilités assignés à la fonction achat :</i>	24
3.3.1- <i>Enjeux de la fonction achat :</i>	24
3.3.2- <i>Les objectifs de la fonction achat :</i>	25
3.3.3- <i>Responsabilités de la fonction achat :</i>	26
3.4- <i>Processus d'achat : (les étapes)</i>	27
3.4.1- <i>Expressions du besoin :</i>	27

3.4.2- <i>L'appel d'offre</i> :	28
3.4.3- <i>Comparaison et négociations des offres</i>	28
3.4.4- <i>Passation et suivi de la commande</i>	28
3.4.5- <i>Livraisons et facturation</i>	29
3.5- <i>Le processus achat plus stratégique</i> :	30
3.6- <i>Les missions futures de la fonction achat</i> :	31
3.7- <i>Le profil d'un acheteur en PME</i> :	32
3.7.1- <i>Les compétences-clés des acheteurs</i> :	32
3.7.2- <i>Les facteurs d'influence de l'acheteur</i>	33
3.8- <i>L'organisation des achats proprement dite</i> :	34
3.8.1- <i>Etape 01 : Définition d'une politique d'achats</i>	34
3.8.2- <i>Etape 02 : la gestion de la relation client/fournisseur</i>	35
3.8.3- <i>Etape 03 : la recherche des dysfonctionnements</i>	36
3.8.4- <i>Etape 04 : la définition de l'organigramme</i>	37
3.9- <i>Politique et stratégies d'achats</i> :	38
3.9.1- <i>La politique qualité achat</i> :	39
3.10- <i>Le pilotage de la fonction achats</i> :	41
Section 4 : La performance de la fonction achat :	42
4.1- <i>Un outil inscrit dans la structure de l'entreprise</i>	42
4.2- <i>Des indicateurs</i> :	43
4.3- <i>La Mesure De La Performance : Combinaison d'efficacité et d'efficience</i> :	44
4.4- <i>les indicateurs : des outils éphémères quantifiés</i>	44
4.5- <i>Les Indicateurs : Quels Indicateurs ?</i>	45
CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : UNE RECHERCHE ACTION	46
.....	
Section 1 : Présentation du terrain de recherche :	47
1.1- <i>Les missions de WANYLAB</i> :	49
1.2- <i>L'organigramme de WANYLAB</i> :	51
1.3- <i>Les valeurs</i> :	51
1.4- <i>Les domaines d'activité de WANYLAB</i>	51
1.5- <i>Les objectifs de WANYLAB</i>	52
Section 2 : Méthodologie de recherche :	53
2.1- <i>Délimitation du champ de l'étude</i> :	53
2.2- <i>Démarche méthodologique</i> :	53
2.3- <i>Les techniques de collecte de données</i> :	54
2.3.1- <i>Analyse documentaire</i> :	54

2.3.2- <i>L'observation</i> :	54
2.3.3- <i>Les entretiens</i> :	55
2.4- <i>La méthode de traitement des données</i> :	55
CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT AU SEIN DE WANYLAB.	57
Section 1 : Diagnostic global de WANYLAB :	58
1.1- <i>Diagnostic externe</i> :	58
1.1.1- <i>Les opportunités</i> :	58
1.1.2- <i>Les menaces</i> :	59
1.2- <i>Diagnostic interne</i> :	59
1.2.1- <i>Les forces</i> :	59
1.2.2- <i>Les faiblesse</i> :	59
Section 2 : Description du processus achat WANYLAB Algérie :	61
2.1- <i>Identification et expression des besoins</i> :	61
2.2- <i>Demande d'achat</i> :	61
2.3- <i>Prospection</i> :	61
2.4- <i>Facture proforma</i> :	62
2.5- <i>Tableau comparatif des offres des fournisseurs/sous-traitants</i> :	62
2.6- <i>Passation de la commande « bon de commande »</i> :	62
2.7- <i>Bon de livraison et facture</i> :	63
2.8- <i>Contrôle à réception</i> :	63
2.9- <i>L'évaluation et réévaluation des fournisseurs/sous-traitants</i> :	63
Section 3 : la mesure de la performance de la fonction achat au sein de WANYLAB. (Résultats et discussion)	65
3.1- <i>La fonction achats au sein de WANYLAB</i> :	68
3.2- <i>Objectif de la mesure de la performance au sein de WANYLAB</i> :	69
3.2.1- <i>Par qui est-elle définie ?</i>	69
3.2.2- <i>Dans quel but ?</i>	69
3.2.3- <i>Types de performances mesurées au sein de WANYLAB</i> :	69
3.2.4- <i>Qui utilise les indicateurs au sein de WANYLAB ?</i>	70
3.3- <i>Comment est effectuée la mesure de la performance au sein de WANYLAB ?</i>	70
3.3.1- <i>Quelle est la nature des indicateurs de MPA utilisés au sein de WANYLAB ?</i>	70
3.3.2- <i>Les indicateurs de performance achats mis en place par WANYLAB aujourd'hui</i>	70
3.3.3- <i>Fréquence et forme de la MPA utilisées au sein de WANYLAB</i> :	73
3.4- <i>Actualisation du système de la mesure de la performance au sein de WANYLAB</i> :	73
3.4.1- <i>Périodicité de remise en cause des indicateurs au sein de WANYLAB</i> :	73

3.4.2- <i>Les attentes vis-à-vis de la performance achats aujourd'hui au sein de WANYLAB :</i>	73
3.5- <i>Evaluation des compétences techniques :</i>	73
3.6- <i>Evaluation des compétences comportementales</i>	74
3.7- <i>Evaluation des compétences métiers :</i>	74
3.8- <i>Evaluation du positionnement de la fonction achat au sein de WANYLAB :</i>	74
3.9- <i>Evaluation du fonctionnement de la fonction achat :</i>	74
3.10- <i>Evaluation de la satisfaction des clients internes de la fonction achat :</i>	75
3.11- <i>Analyse et discussion de l'état actuel de la MPA au sein de WANYLAB :</i>	76
3.11.1- <i>Inscription et mesure de l'impact des achats dans les stratégies globales et achat de l'entreprise :</i>	76
3.11.2- <i>Les objectifs et les attentes des services achats</i>	76
3.11.3- <i>Les Indicateurs clés de succès caractérisés dans la MPA :</i>	77
3.11.4- <i>La MPA en tant qu'outil de management</i>	77
3.11.5- <i>Evaluation de l'ensemble des compétences de la fonction achat :</i>	77
3.11.6- <i>La satisfaction des clients internes de la fonction achat :</i>	77
3.11.7- <i>Description d'un processus de la MPA :</i>	78
3.11.8- <i>conclusion :</i>	79
CONCLUSION GENERALE	81
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :	85
ANNEXE A – CERTIFICAT STANDARD ISO 9001V2015 de WANLYAB	90
ANNEXE B – MODELE DEMANDE D'ACHAT DE WANYLAB	92
ANNEXE C – MODELE FICHE D'EVALUATION DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANS	94
ANNEXE D : LA POLITIQUE QUALITE DE WANYLAB	96
ANNEXE E - PRESENTATION DU GUIDE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF	98
ANNEXE F–MANUEL DU PROCESSUS ACHATS WANYLAB	103
ANNEXE G–TABLEAU DE BORD ET FORMULAIRES ACHAT	117

Liste des tableaux :

Tableau 1: exemple de politique d'achat (manuel achat 2018).....	39
Tableau 2: tableau des entretiens avec le personnel de WANYLAB (élaboré par moi-même)	66
Tableau 3: Les indicateurs mesurant la performance du service achats au sein de WANYLAB	71

Liste des figures :

Figure 1: La cartographie des processus, selon la famille des normes ISO 9000 :2000	12
Figure 2: Les exigences d'un système management qualité (Hosotani K 29 P ,1994).	14
Figure 3: Le concept qualité totale (TQM), selon la norme ISO 9001 :2008	16
Figure 4: Composants du processus	18
Figure 5: La cartographie du processus, selon Hergon	18
Figure 6: Le cycle (PDCA) ou Roue de Deming (ISO 9001 :2015)	19
Figure 7: relation client – fournisseur (Gasquet C., et Segot J. p 22-2001).	20
Figure 8 : Processus achat et approvisionnement (Source :Tarondeau, J, op.cit, p27)	22
Figure 9: processus achat (source élaborée par moi-même en se basant sur les références précédente)	29
Figure 10: Les processus d'achat stratégique par Jean-Michel Loubère.....	30
Figure 11: La matrice stratégique (Santiago Fornaguera ,2008).....	35
Figure 12: La formulation et l'application de la stratégie doit devenir un processus participatif (Kaplan 1996).....	43
Figure 13: Organigramme de WANYLAB (document de l'entreprise).....	51
Figure 14: la matrice SWOT de WANYLAB (faite par moi-même).	60
Figure 15: Diagramme du processus achat WANYLAB Algérie (source : document interne de l'entreprise)	64
Figure 16: Processus achat. (Source : élaborée par moi-même sur la base des documents interne de l'entreprise)	65
Figure 17: Processus de mesure de la performance achat (source D RAY, A VINCENT 2016). ..	78
Figure 18: L'intégration de la MPA dans le système de management des achats.....	79

Liste des abréviations, sigles et acronymes :

OOS : Out of spécification.

CTA : Centre de traitement d'eau.

HVAC : Chauffage, ventilation et climatisation.

DA : Demande d'achat.

MPA : Mesure de la performance achat.

CACQE : Centre Algérien de control de la qualité et d'emballage.

TB : Tableau de bord.

ERP : Entreprise ressource planning (progiciel de gestion intégrée).

RMQ : Responsable management qualité.

DG : directrice générale.

SMQ : Système management qualité.

RA : Responsable achat.

RH : responsable ressource humaine.

AO : Appel d'offre.

PA : politique achat.

FDS : Fiche de spécification.

LCQ : laboratoire de control qualité.

ISO : Organisation Internationale de Normalisation.

PDCA: Plan, Do, Check, Action.

INTRODUCTION

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 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.

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.

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

Elle contribue d'une part, à faire baisser leurs budgets de dépenses (notamment leurs achats), et d'autre part, à viser une meilleure utilisation de ces dépenses.

La fonction achat d'un organisme joue un rôle moteur dans le développement de celle-ci. Il doit trouver une bonne stratégie permettant d'avoir un prix d'achat compétitif avec un niveau de qualité de produit attrayant. Ainsi pour mesurer la performance de tout le processus, il faut tenir compte de certains indicateurs comme le coût d'achat, l'ampleur des commandes ou encore les bénéfices réalisés. Effectuer une évaluation très précise peut, cependant, être plus complexe car d'autres paramètres peuvent encore un jeu.

Actuellement, lorsque les dépenses vers les fournisseurs représentent entre 60 et 80% des revenus de l'entreprise (pouvant même atteindre 95% dans le monde de l'informatique comme chez le fabricant taïwanais d'ordinateurs Acer), une réponse simpliste serait inadaptée. Oublions donc au plus vite l'évaluation unidimensionnelle basée sur la baisse des prix d'achat. En effet, la baisse du prix n'est pas la raison pour laquelle l'entreprise s'adresse à des fournisseurs. Ajouter une dimension « opérationnelle » telle que le nombre de demandes d'achat traitées, ou la vitesse de traitement de ces demandes est encore loin du compte. Cependant, ces deux éléments mettent déjà en évidence les deux piliers de la mesure de la performance des achats. Il faut mesurer la performance vis-à-vis des objectifs externes de l'entreprise, vers ses actionnaires, ou les acteurs sociétaux. Il faut également mesurer la

performance en interne, la satisfaction des parties prenantes. Cependant, beaucoup d'entreprises ne vont pas plus loin, esclaves des données qui peuvent être fournies par leur ERP.

Un bon système de mesure de la performance achat doit être aligné sur tous les objectifs de l'entreprise. Le premier d'entre eux, dans notre économie de marché est l'augmentation de sa valeur économique, par trois leviers principaux :

- L'augmentation du retour sur investissement et de la profitabilité. Cette dimension est proche de ce que certains voient comme la baisse du prix d'achat, mais il ne faut surtout pas confondre les deux approches. Nous avons tous entendu un jour ou l'autre une fonction de l'entreprise se plaindre de la mauvaise qualité des produits achetés par le département achat. Les acheteurs, mesurés sur la baisse des prix d'achat uniquement ont trop souvent fait baisser les prix au détriment de la qualité. La profitabilité augmente si le coût total d'usage baisse, en y incluant les éléments de logistique, de durée, de qualité, l'impact sur l'équipement qui utilise les produits achetés, etc.
- La réduction du coût moyen pondéré du capital, ou, exprimé plus simplement, du risque sur les résultats de l'entreprise perçus par les investisseurs. Lorsqu'une forte proportion des revenus est achetée, le risque fournisseur devient un élément essentiel du risque total de l'entreprise. Des chaînes logistiques trop complexes, mal maîtrisées, des fournisseurs peu scrupuleux, des risques en ce qui concerne les réglementations sur les produits ou services, tout cela contribue au risque que l'entreprise subit.
- La croissance du revenu, soit par une augmentation du volume vendu, soit par une augmentation du prix moyen de vente des biens ou services de l'entreprise. Vendre moins cher n'est qu'une des stratégies de croissance disponible pour les entreprises.
- Amélioration du coût total d'usage, calculé en incluant tous les éléments de ce coût.
- Réduction du risque fournisseur, par la mise en place de stratégies de gestion du risque suffisamment complètes pour inclure les impacts sur l'image et donc la valeur de l'entreprise en cas de problèmes graves avec les fournisseurs.
- Amélioration de la position concurrentielle en gérant les fournisseurs capables de contribuer à cet objectif de manière à pouvoir maîtriser et renforcer cet avantage.

La mesurer la performance de la fonction achat qui permet la valorisation de la fonction achat de l'entreprise, en adoptant un système de mesure efficace, tout l'ensemble du pilotage

du service concerné peut être amélioré de manière considérable et productive. Mesurer la performance de la fonction achat est une excellente méthode pour pouvoir déterminer les priorités du service, autrement dit la MPA permet de prendre les meilleures décisions dans le but d'augmenter la réussite de l'entreprise.

Au moment de notre état des lieux nous avons constaté dans un rapport d'audit de certification que la fonction achat figure comme remarque d'où la naissance de notre principale question à laquelle nous allons apporter une réponse dans notre travail recherche est : *Comment améliorer la performance de la fonction achat ?*

Le contenu de notre étude a été centré, dans un premier temps, sur un diagnostic global de l'entreprise, puis décrire le processus achat au sein de WANYLAB, ces dernières ont été complétées par des entretiens menés à l'aide du guide d'entretien semi directif auprès de la population concernée dont l'objectif est de mesurer la performance de la fonction achat.

Dans un contexte d'optimisation et de meilleure maîtrise de la fonction achat, la mesure de sa performance nécessite de mettre en œuvre des méthodes et des outils d'évaluation appropriés en vue d'établir un diagnostic pertinent et de définir les actions d'amélioration à mettre en œuvre.

Notre travail est organisé autour de trois chapitres :

- Le premier chapitre aborde la problématique, les concepts clés de la revue littérature du système management qualité, du processus achat et de la mesure de la performance de la fonction achat
- Le deuxième chapitre traite la méthodologie de recherche adoptée.
- Dans le troisième chapitre, nous exposerons notre étude de cas et ses principaux résultats à travers un diagnostic global de la situation de l'entreprise et une enquête qui a pour objet, l'évaluation de la performance de la fonction achat au sein de l'entreprise WANYLAB Algérie qui se fera à l'aide des entretiens avec le personnel.

**CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE,
CADRE CONCEPTUEL ET REVUE
LITTERATURE.**

Dans ce chapitre nous allons traiter des points relatifs à la justification du sujet, à l'identification et la formulation du problème, aux objectifs de recherche et choix de l'organisme d'accueil, au cadre conceptuel et revue de la littérature.

I- Problématique :

1- Justification du choix du thème :

Plusieurs raisons expliquent le choix du présent sujet de recherche. IL s'agit notamment des raisons personnelles, professionnelles, scientifiques, économiques et sociales.

1.1 Raisons personnelles et professionnelles :

Les raisons personnelles et professionnelles qui justifient le choix du sujet se situent à plusieurs niveaux, d'abord être efficace et répondre à un besoin réel de l'entreprise qui est qui la réorganisation et l'amélioration de la fonction achat de WANYLAB ALGERIE tout en mettant en pratique les connaissances acquises au niveau théorique vu que la fonction achat était une remarque de l'audit précédent. Notre seconde motivation a été une certaine curiosité quant aux pratiques et tendances actuelles constatées dans le domaine de la mesure de la performance de la fonction achat.

1.2 Pertinence scientifique :

Les travaux de recherche sur l'évaluation de la performance de la fonction achat en Algérie sont relativement rares, notre objectif à travers ce travail de recherche consiste à lancer une réflexion sur la nécessité de l'évaluation de la performance de la fonction achat en Algérie. L'évaluation de la performance de la fonction achat permet d'adopter de nouvelles méthodes de travail, et surtout un changement sur le plan opérationnel et stratégique.

La présente étude s'intéresse particulièrement à la mesure de la performance de la fonction achat car, elle est l'un des éléments fondamentaux à prendre encore en compte pour l'amélioration continue d'un processus. En effet elle a toujours été une notion récurrente et très présente au sein des organisations. L'atteinte de la performance dans toutes ses activités est devenue l'une des priorités des entreprises car l'offre de service de qualité passe par la réalisation d'un minimum d'objectifs. Aucune fonction n'est donc exemptée de cette nécessité de performance à atteindre. La fonction achat est au cœur des activités du centre car elle est responsable du processus d'acquisition des biens et services nécessaires au bon fonctionnement de l'ensemble des services. Mesurer et évaluer l'efficacité et la maturité de la fonction achat ainsi que l'efficience de cette dernière et des moyens mis en œuvre est un facteur clé de progrès pour optimiser la fonction achats.

1.3 Pertinence économique et sociale :

La mesure de performance des processus et des organisations vise à l'amélioration continue et à l'élimination efficace de tout ce qui est superflu et ne contribue pas au renforcement de la valeur des produits et services et/ou au développement d'avantages concurrentiels pour l'entreprise. La difficulté réside le plus souvent dans le fait que l'on ne maîtrise pas suffisamment ce qui constitue ce superflu. Une mesure de performance efficace s'attachera à remédier à ces deux manquements.

2. Identification et formulation du problème :

Afin de rester compétitives et de pérenniser leurs activités, les entreprises ont été dans l'obligation de mesurer et d'améliorer la performance de la fonction achat, qui vise à identifier les priorités du service et d'allouer adéquatement les ressources aux différentes catégories d'achats de l'entreprise. En cela la mesure de la performance de la fonction achats apporte une réelle aide à la prise de décision en entreprise.

Un bon système de mesure de la performance achat doit être aligné sur tous les objectifs de l'entreprise.

La mesure de sa performance nécessite de mettre en œuvre des méthodes et des outils d'évaluation appropriés en vue d'établir un diagnostic pertinent et de définir les actions d'amélioration à mettre en œuvre. En ce qui concerne l'entreprise WANYLAB lors de notre état des lieux nous n'avons constaté que le processus achat figuré comme remarque dans le rapport d'audit de certification, (Voir annexe) ce qui nous a menés à s'intéresser davantage à l'amélioration du processus « achat ». Ce qui nous emmène à poser la question suivante : *Comment améliorer la performance de la fonction achat ?*

De ce questionnement découlent les questions suivantes, que nous tentons au mieux de définir :

- Quels sont les indicateurs et modèles d'évaluation nécessaires ?
- La mesure de la performance est-t- il un outil de management ?
- Que doit être le niveau de performance de la fonction achat au sein WANYLAB ?

3. Choix de l'organisme d'accueil :

Il est bien connu que les PME jouent un rôle fondamental dans le processus de développement économique et social d'un pays.

WANYLAB Algérie joue un rôle crucial dans le développement économique et social du domaine assurance et contrôle qualité Algérien. Entre autres, elle est une entreprise algérienne certifiée ISO 9001 :2015 et son secteur d'activité est en relation avec le management par la qualité et mon parcours technique.

Sa fonction achat est nouvellement installée cependant la mesure de sa performance paraît indispensable pour maîtriser ses coûts, élargir sa marge et assurer son développement

4. Objet de recherche :

Ce travail a pour objet de mesurer la performance de la fonction achat au sein de l'entreprise WANYLAB ALGERIE, qui a pour mission l'achat des produits nécessaires pour le fonctionnement et la gestion de cette dernière. L'identification des indicateurs les plus utilisés, tenir compte des critères d'efficacité, d'efficacités et de ressources humaines, trouver les raisons d'utilisation des indicateurs clés de performance. Détecter les nouvelles tendances ; rapporter les modèles, systèmes et supports utilisés, et savoir comment étaient perçus les indicateurs de la mesure de la performance achats dans le processus achat. Découvrir comment les mesures s'intégraient dans la structure globale des systèmes de mesures du business. Notre dernier objectif a été définir une méthode de mise en place d'un système de mesure de la performance de la fonction achat.

Afin d'approfondir et de mieux illustrer ce travail de recherche, on s'est appuyé sur un cas pratique d'une PME, qui est WANYLAB Algérie.

Plan du mémoire :

Notre travail est organisé autour de trois chapitres :

- Le premier chapitre aborde la problématique de la recherche et les concepts clés de la revue littérature du concept qualité, système management qualité, du processus achat et de la mesure de la performance de la fonction achat.
- Le deuxième chapitre traite la méthodologie de recherche adoptée.
- Dans le troisième chapitre, nous exposerons notre étude de cas et ses principaux résultats à travers un diagnostic global de la situation de l'entreprise et une enquête qui a pour objet, la mesure de la performance de la fonction achat au sein de l'entreprise WANYLAB Algérie qui se fera à l'aide des entretiens avec le personnel.

II- Cadre conceptuel et revue littérature :

Dans l'optique d'une compréhension plus rationnelle de la présente étude, nous allons procéder à une définition des concepts clés de notre réflexion à savoir :

Section 1 : Approche qualité :

1.1- La qualité : quelle définition ?

La qualité désigne classiquement la valeur ou le degré d'excellence d'une chose ou d'une activité. Mais plusieurs autres définitions de la qualité en santé ont fait référence. (Mathieu ST ,1996 ,703 p).

Actuellement, la qualité est devenue un outil de management et un critère de choix essentiel des entreprises pour les échanges commerciaux, le souci de chaque entreprise est d'avoir en permanence l'amélioration de sa productivité et sa compétitivité. (Heitz D, 2003).

La qualité est définie par l'AFNOR comme étant : "l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins explicites ou implicites d'un client ou des utilisateurs".

La norme ISO 8402-94 définit la qualité comme suit : " Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites".

La norme ISO 9000 : 2000 la définit comme ceci : "Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences".

Tous les auteurs semblent s'accorder sur le fait que la qualité se détermine, s'apprécie, et s'évalue toujours par rapport à une référence. Ou bien la référence est contenue dans une exigence réglementaire, ou alors elle est comprise dans les spécifications établies par l'entreprise. Quoi qu'il en soit, la qualité n'est pas la performance maximale mais le respect de la performance spécifiée pour répondre aux besoins.

1.2- Les dimensions de la qualité :

- La performance est un attribut mesurable et observable par lequel se définit la qualité d'un produit ou d'un service, la satisfaction d'un client.
- La fiabilité se mesure par la probabilité de mauvais fonctionnement ou de défaillance. Elle est essentielle pour les équipements dont la sécurité de fonctionnement est un attribut important ;
- La conformité d'un produit ou d'un service traduit son respect des spécifications, normes ou standards qui le définissent. Elle garantit la régularité et l'homogénéité de la qualité produite ;
- La longévité est la durée d'usage d'un produit avant sa dégradation par usure ou rupture ;
- Les services associés à un produit ajoutent de la qualité à l'offre de produits.
- L'esthétique nous aide à définir la qualité de nombreux produits ou service comme la perception de la qualité, c'est la manière dont se forme la perception de la qualité qu'il faut comprendre pour agir judicieusement sur la qualité. (Tarondeau J, 1996).

1.3- Aperçu historique du concept Qualité :

Selon le développement du concept de la qualité, nous pouvons déterminer les grandes modes de gestion de la qualité (Messeghem K, 1999) et (Medeiros D, 1998) :

- L'inspection qualité qui a marqué le début du siècle ;
- Le contrôle qualité qui s'est imposé à partir des années 30 ;
- L'assurance de la qualité qui est apparue au cours des années 50 ;
- La qualité totale qui est né dans les années 70.

1.4- Réussir sa démarche qualité :

- Bien faire son métier, que l'on peut exprimer, dans le cadre de l'entreprise, sous une autre forme : « bien maîtriser ses activités, ses processus ». Ainsi, pour être clair, un processus efficace et maîtrisé n'est possible que si chaque collaborateur acteur de ce processus est déjà très professionnel ;
- Utiliser le client, qui se traduit dans l'entreprise aujourd'hui par : « orienter son entreprise vers les clients ». C'est prendre des décisions au quotidien qui rendent les clients heureux à court terme et confiants sur le long terme.
- Rester en éveil, progresser en permanence, aller de l'avant, quel 'on peut traduire aujourd'hui par : « mettre en œuvre l'amélioration continue » imagée par l'inévitable roue de Deming.

Dans le cadre d'une démarche qualité, les managers sont des acteurs clefs. C'est par eux que passe l'impulsion indispensable pour entraîner chaque collaborateur. (Gillet-Goinard F et Seno B .2009 p 165)

1.5- *Qu'attend-on d'un manager ?*

- Qu'il sache gérer tous les aspects de son activité (axe rationnel) ;
- Qu'il dispose des qualités humaines et d'une éthique sans faille pour entraîner son équipe (axe émotionnel). (Gillet-Goinard F et Seno B .2009, P 190).

1.6- *Qu'attend-on d'un manager dans le cadre d'une démarche qualité ?*

- Sur l'axe rationnel : qu'il sache utiliser les outils à mettre en place dans un projet qualité : indicateurs, objectifs, plan d'action... ;
- Sur l'axe émotionnel : qu'il sache faire passer ses convictions, qu'il s'engage et qu'il engage chacun de ses collaborateurs dans l'action qualité. (Gillet-Goinard F et Seno B .2009, P 190)

Section 2 : Approche management qualité :

Définitions :

2.1- La notion d'un système :

Un système est un ensemble de structures cohérentes dont les éléments constitutifs, même détachés de leur contexte, en conservent la référence et restent indispensables à son bon fonctionnement, à son développement, ainsi qu'à son décodage (Alioua A ,2012).

2.2- La notion d'un processus :

Selon la norme ISO 9000 : 2000 : "Un processus est un système d'activités qui utilise des ressources pour transformer les éléments d'entrée en éléments de sortie".

Il est recommandé à l'organisme d'identifier ses principaux processus, bien que la modélisation boîte noire avec entrées et sorties soit familière à chacun, on ne sait pas toujours par où commencer. D'autre part l'identification des processus est plus ou moins une tâche aisée, ils ne peuvent pas toujours être décrits séquentiellement et peuvent avoir des interactions complexes.

À partir de l'identification des processus directement liés au client, on peut définir les entrées matérielles et organisationnelles qui deviendront les sorties des processus en amont, c'est la notion de client interne.

2.2.1- Typologie des processus :

Selon le fascicule (FD x50-176) de documentation publiée par l'AFNOR en juin 2000 la norme distingue 3 grandes familles de processus :

- *Les processus opérationnels ou de réalisation* : contribuent à la réalisation du produit ou service, de la détection du besoin et attentes clients à sa satisfaction, ils regroupent les activités dédiées au cycle de vie de produit ou service et englobent donc les activités suivantes : recherche, marketing, développement des nouveaux produits, avant-vente, vente, conception, achat et approvisionnement, production et maîtrise des relations avec le client. (Jawab F et Bouami D, 2014)
- *Les processus de support, de pilotage ou de soutien* : concernant les étapes et système dédié aux ressources liées aux infrastructures, leur fonction est de contribuer au bon fonctionnement des autres processus par l'apport des ressources nécessaire exemple : gestion des compétences, formation, qualification des auditeurs, gestion de la trésorerie (Jawab F et Bouami D ,2014).
- *Les processus de direction ou de management* : participent et contribuent à la détermination à l'élaboration de la politique et au déploiement des objectifs dans

l'organisme, ils sont les fils conducteurs entre les deux processus, on trouve les processus : revue de direction, pilotage de l'amélioration continue, management de qualité.

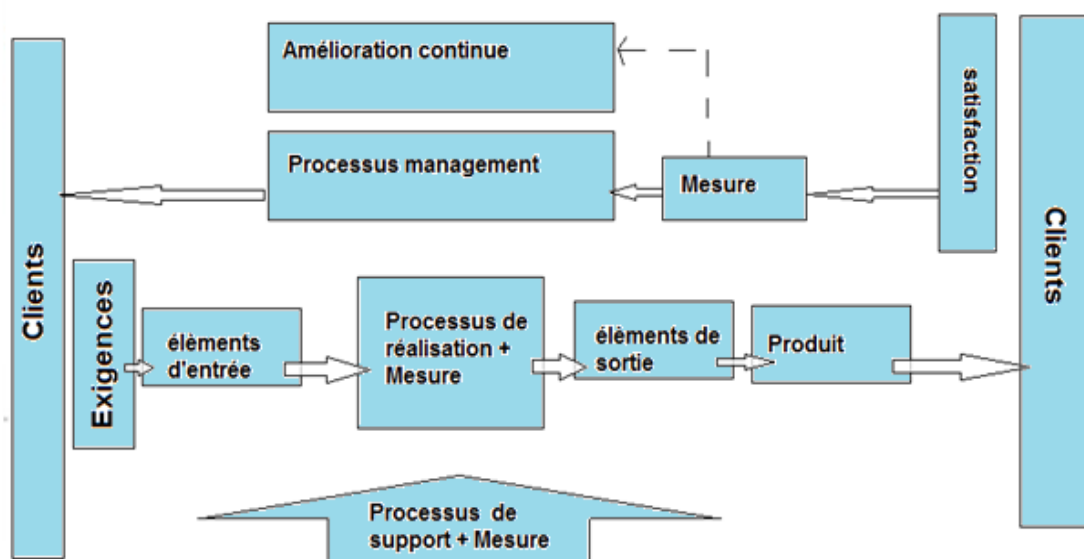
Le contenu de ces trois catégories de processus n'est pas figé car la nature des processus est dépendante de l'activité de l'entreprise, de ce fait un contenu d'un processus de réalisation dans une entreprise peut être un processus de support dans autre entreprise comme le processus achat (Jawab F et Bouami D ,2014).

2.2.2- Cartographie des processus :

Pour réussir une démarche qualité, les dirigeants doivent mettre en place une organisation interne robuste. On entend par cela, sa capacité à atteindre ses objectifs, sa stabilité face au changement ainsi que la fiabilité des informations circulant au sein de cette organisation.

La mise en place d'une cartographie des processus vise à ce que la structure fonctionnelle représentée sur l'organigramme de l'entreprise soit cohérente avec la matrice des processus. Cela permettra facilement aux employés de se retrouver facilement au sein de cette nouvelle architecture et de garantir ainsi leurs appropriations. Afin de permettre une visualisation claire et de mettre le client au centre des intérêts, une matrice a été proposée. Le client est en effet le déclencheur et le récepteur des données d'entrée par l'expression de ses besoins et des données de sortie par la réception de ses produits (Hannaoui A, 2017).

Figure 1: La cartographie des processus, selon la famille des normes ISO 9000 :2000



2.3- La notion du management :

Selon la norme ISO 9000 : 2000 : " Activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme".

Le management ou la gestion est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Dans un souci d'optimisation, il tend à respecter les intérêts et les représentations des parties prenantes de l'entreprise. Afin de prendre en compte le temps, le risque et l'information sur les prises de décision de gestion (Bressy G.,et Konkuyt C, 2008).

2.4- Le système qualité :

Le Système qualité est, en fait, un dispositif complet qui doit permettre la mise en œuvre de la politique qualité et l'amélioration continue de la performance. De manière plus pragmatique, il comprend :

- *Un système qui documente les pratiques* : Procédures, Processus, Protocoles,
- *Un système de vérification* : Audits internes et externes,
- *Un système d'analyse des résultats* : Revue de direction (Froman B ,1995)

2.5- L'assurance qualité :

C'est une démarche cyclique mettant en œuvre un ensemble approprié de dispositions systématiques préétablies et destinées à garantir l'obtention de la qualité requise.

Selon la norme ISO 8402 : " C'est l'ensemble des actions préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que de besoin pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité".

L'assurance qualité est obtenue en appliquant 3 règles (Boussac R, 2004) :

Ecrire ce que l'on fait : Décrire les pratiques de l'entreprise,

Faire ce que l'on écrit : Mettre en œuvre ces pratiques,

Ecrire ce que l'on a fait : Prouver cette mise en œuvre par des enregistrements.

Cette démarche englobe :

- Les actions préventives permettant de garantir que la politique, le système et la structure qualité permettent de réaliser les objectifs de la qualité fixés par l'entité,
- L'analyse des lacunes découvertes,
- La mise en œuvre de dispositions correctives pour améliorer la performance,

- Le suivi à nouveau de la mesure de la qualité pour évaluer l'adéquation des corrections apportées (Boussac R ,2004).

2.6- Le système management qualité :

Un système de management de la qualité, souvent abrégé (SMQ), est l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité, nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

Selon la norme ISO 8402 : " C'est une démarche systématique d'analyse de la performance d'une organisation dans le but d'améliorer la qualité et l'efficacité de cette organisation par des méthodologies, des techniques et des outils spécifiques".

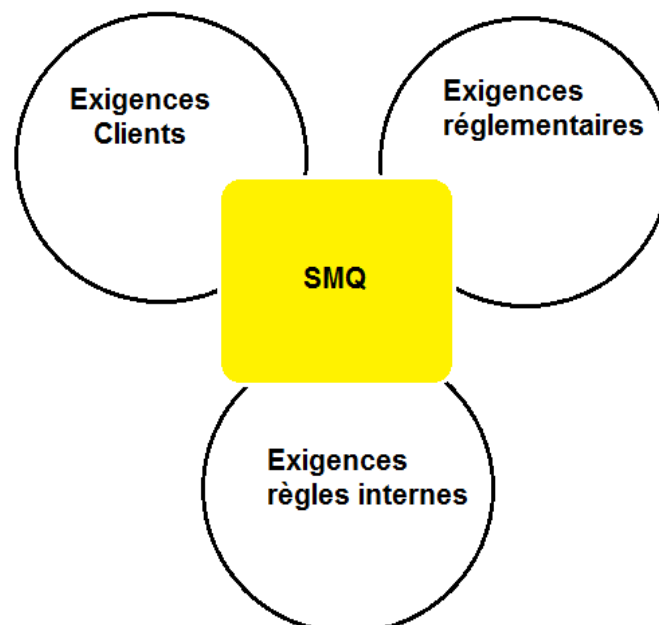
Selon la norme ISO 9001 : 2000, le SMQ regroupe cinq chapitres :

- CHAPITRE. I : Système de management.
- CHAPITRE.II : Responsabilité de la direction.
- CHAPITRE.III : Management des ressources.
- CHAPITRE.IV : Réalisation du produit.
- CHAPITRE. V : Mesures, analyses et amélioration.

2.6.1- Les exigences d'un système de management qualité :

L'objectif d'un système qualité est de démontrer la capacité d'un organisme à satisfaire les exigences : des clients, de la réglementation, et des règles internes qu'il s'est donné (Hosotani K, 17-18 P ,1994).

Figure 2: Les exigences d'un système management qualité (Hosotani K 29 P ,1994).



2.6.2- Les avantages liés au management des processus selon ISO 9000 :

Selon la norme internationale ISO 9004, « un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus ».

Choisir l'approche processus permet d'obtenir les avantages suivants :

- « Des coûts plus faibles et des durées de cycle plus courtes grâce à l'utilisation efficace des ressources.
- Des résultats améliorés, cohérents et prévisibles.
- Des opportunités d'amélioration mises en évidence et établies par ordre de priorité »
(Norme NF EN ISO 9004, AFNOR, 2009)

2.7- Le management par la qualité ou qualité totale :

L'AFNOR 94 définit la qualité totale comme suit :

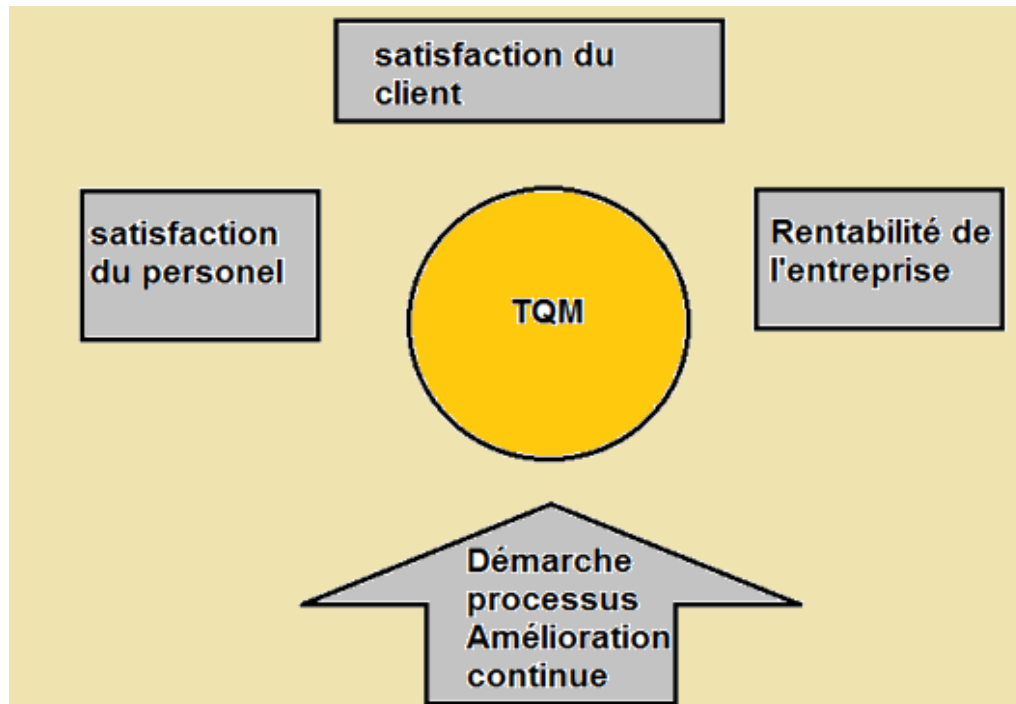
" C'est mettre en œuvre une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer la qualité de ses produits et services, l'efficacité de son fonctionnement, la pertinence et la cohérence de ses objectifs, en relation avec l'évolution de son environnement".

La qualité totale est un ensemble de principes, de méthodes et d'outils organisés en stratégie globale de progrès de l'entreprise, elle vise à :

- La satisfaction du client,
- La rentabilité de l'entreprise par sa compétitivité,
- La satisfaction du personnel.

Afin d'assurer la pérennité de l'entreprise par une amélioration continue de ses processus et par une mobilisation forte de la direction et de tout le personnel (Feigenbaum A, 1956) et (Deming, E. W, 1993) et (Gogue, J.-M. 2006).

Figure 3: Le concept qualité totale (TQM), selon la norme ISO 9001 :2008



2.8- Les principes du management qualité :

Le management de la qualité s'appuie sur huit principes définis dans la norme ISO 9004 version 2000 – SMQ, appelés lignes directrices pour l'amélioration des performances :

a- Orientation client :

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

La satisfaction des clients est une condition sine qua none du succès des entreprises.

L'identification des besoins et exigences des clients, ainsi que l'analyse de leur satisfaction sont donc deux éléments primordiaux à prendre en compte (Perignon S.p8-14, 2005).

b- Leadership :

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Les dirigeants se doivent d'informer le personnel des orientations de l'organisme. Ils doivent instaurer un environnement favorable à l'implication des personnes dans les objectifs de l'organisme. La motivation des dirigeants déteint sur celle du personnel.

c- Implication du personnel :

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

A tous les niveaux de l'organisme, le personnel doit pouvoir se rendre compte de la qualité du travail qu'il fournit et le comparer à une valeur fixée.

d- Approche processus :

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

Un processus est défini par une activité ou un ensemble d'activités qui utilisent des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie en leur apportant une valeur ajoutée, divers moyens sont utilisés pour transformer ces éléments.

Dans beaucoup d'approches processus, ces éléments sont appelés les entrées, et on les range dans des catégories dites les " 5M " :

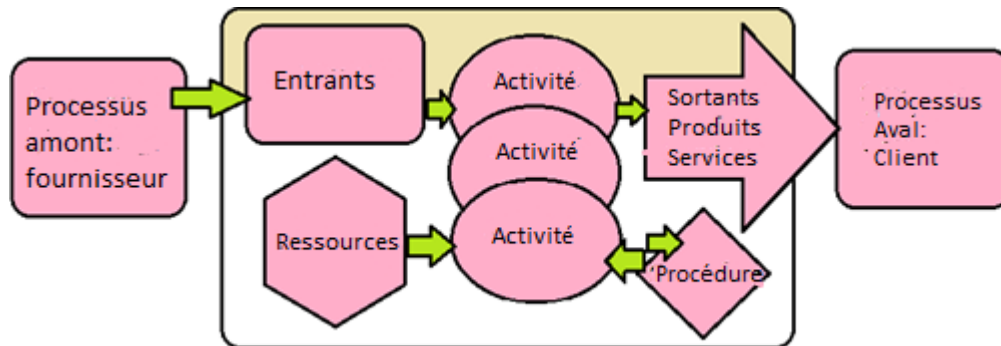
- 1- Méthodes,
- 2- Main d'œuvre,
- 3- Moyens (équipements),
- 4- Milieu (environnement),
- 5- Matière (physique ou information),

Une entreprise fonctionne grâce à un enchaînement de nombreux processus. Afin de bien connaître et donc de bien gérer les interactions entre les différents processus de l'entreprise, il est indispensable de les identifier et de les formaliser.

Les différentes chaînes d'activité concourant à un projet commun sont mises en évidence, ce qui permet d'avoir une bonne vision des choses donc un meilleur pilotage.

En effet, l'identification des processus et leur représentation dans une cartographie sont des éléments cruciaux car il ne sert à rien d'appliquer des méthodes de management qui s'appuient sur une modélisation qui ne correspond pas à l'entreprise et aux besoins des clients (Hans B, 2003).

Figure 4: Composants du processus

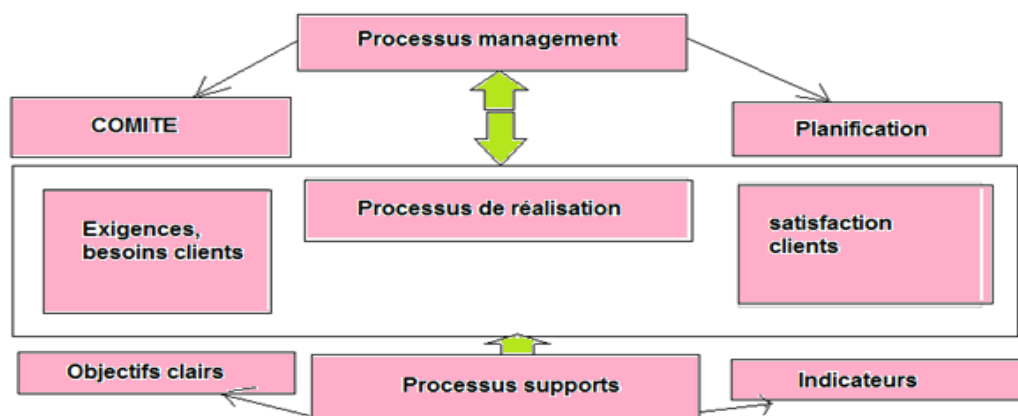


Le management méthodique des processus utilisés dans un organisme, et plus particulièrement des interactions de ces processus entre eux et avec leurs clients, est appelé, approche processus (Gogue, J.-M. 2006).

L'approche processus est au centre du management de la qualité. Son objectif est la maîtrise du processus, elle-même la résultante de la maîtrise des différents éléments et ressources mobilisés. Maîtriser c'est garantir la fiabilité, la maintenabilité et la sécurité du processus.

Les processus identifiés ensuite peuvent être intégrés au sein d'une cartographie des processus (Hergon E., 16-17, n° 432, p. 66-67,2003).

Figure 5: La cartographie du processus, selon Hergon



e- Management par approche système :

La structuration du système modélisé sous forme des processus corrélés, aide l'entreprise à atteindre ses objectifs de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible.

Ce qui permet par la suite :

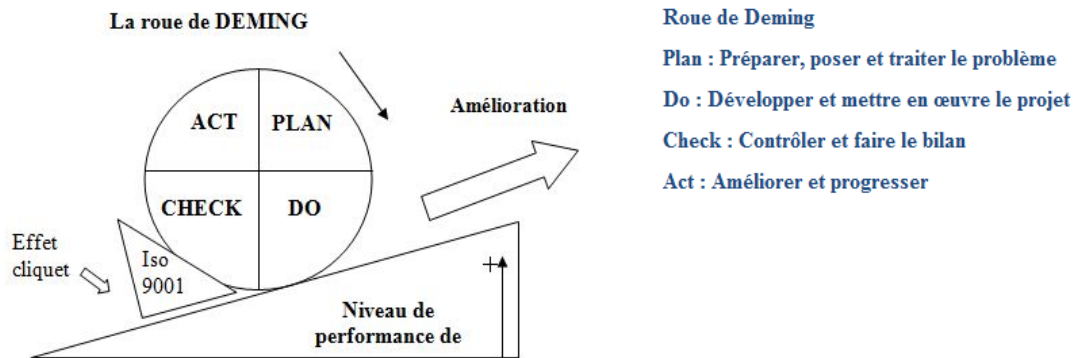
- De focaliser les efforts sur les processus clés,
- De coordonner au mieux les interactions entre les processus,
- D'optimiser les flux des matières et des produits.

f- Amélioration continue :

Aujourd'hui, un organisme ne peut plus se satisfaire d'être "juste" en conformité. La compétition et les évolutions permanentes de l'environnement économique obligent les établissements à s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue (Gasquet C. et SegotJ, p 5-6-7-13-14-15-16-18-19-22-23, 2001).

Le principe d'amélioration continue de la qualité a été décrit par William Deming sous le terme de cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) ou roue de la qualité. Il est d'usage universel et courant (Vilcot C et Lecllet H, 2001), c'est un véritable moteur de progrès dans l'entreprise (fig.).

Figure 6: Le cycle (PDCA) ou Roue de Deming (ISO 9001 :2015)



g- Approche factuelle pour la prise de décision :

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations tangibles (Michael L., George A., John Maxey A., et Mcgraw-Hill S. 2005). Des indicateurs permettent de recueillir des données et d'objectiver l'appréciation du travail fourni.

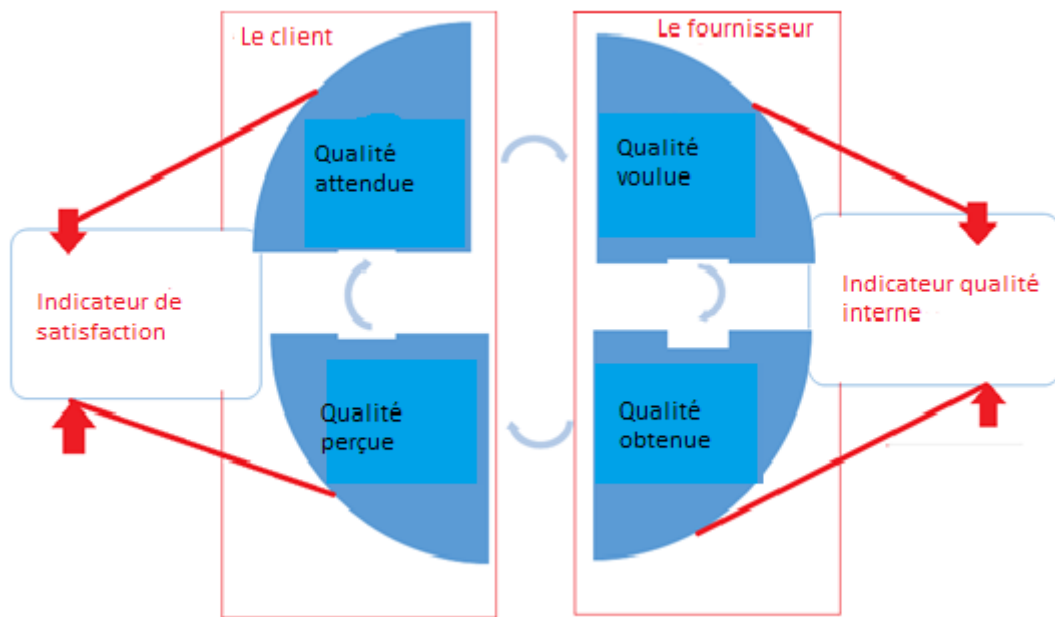
h- Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :

Dans l'entreprise, chaque unité, chaque personne fournit des prestations à des clients et attend des prestations de la part des fournisseurs. Nous sommes tous, individuellement et collectivement, clients et fournisseurs.

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur (Gasquet C., et Segot J. p 5-6-7-13-14-15-16-18-19-22-2001).

Le but est d'établir de nouvelles relations et de nouvelles méthodes de travail entre tous les maillons de la chaîne, avec un objectif commun ; satisfaire le client conformément à ses besoins et à ses exigences.

Figure 7: relation client – fournisseur (Gasquet C., et Segot J. p 22-2001).



Section 3 : Le processus achat :

Les achats, un processus central pour les entreprises.

3.1- Définition des achats :

L'achat peut être défini comme le fait d'acquérir un bien ou un droit en échange d'une contrepartie financière.

Donner une définition simple de la notion achat reviendrait à la considérer comme étant « l'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise en excluant les dépenses sociales » (AutissierD et Delaye V ,2008).

Nous définirons la fonction achat comme la fonction responsable de l'acquisition des produits, biens et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend. (Tarondeau JC 1979, p 85).

3.1.1- Distinction entre achat et approvisionnement :

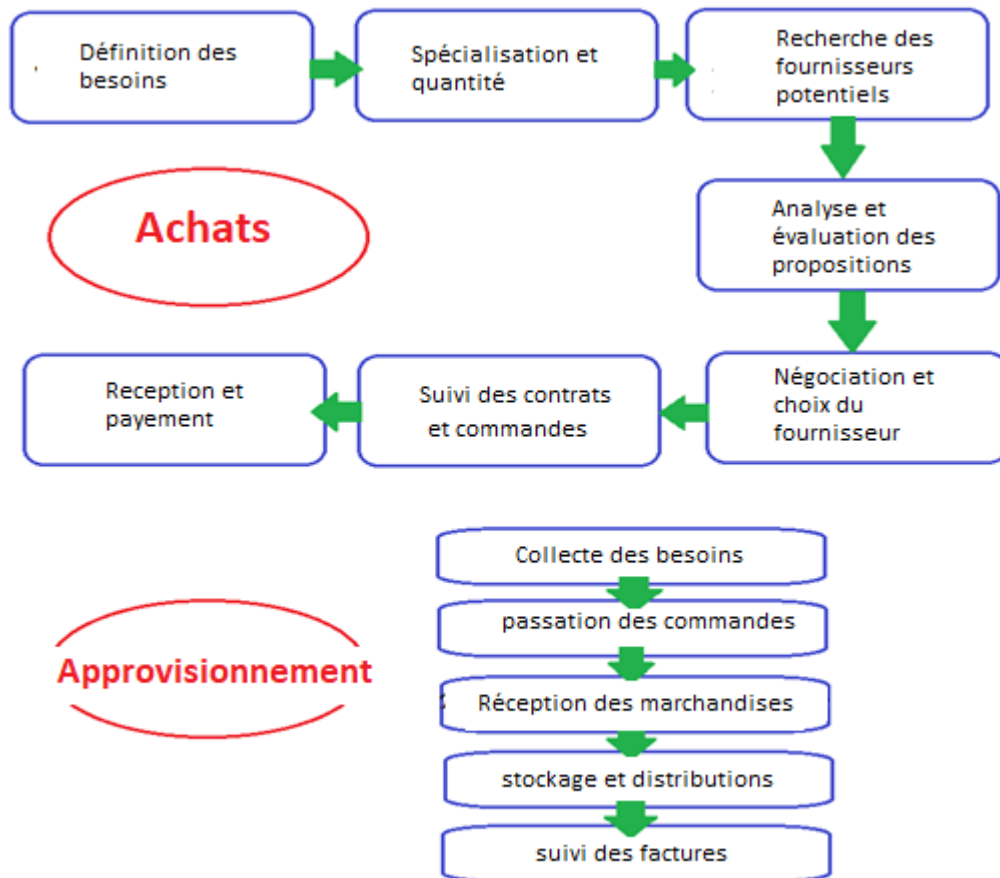
L'approvisionnement est une technique ou méthode permettant de livrer à un tiers un bien ou un service. L'approvisionnement répond à toutes contraintes environnantes. La première règle est de livrer des marchandises au bon moment, au bon prix, et au meilleur coût selon le choix du demandeur. (Tarondeau JC 1979, p 60).

Les achats et les approvisionnements représentent les deux fonctions majeures qui régissent les rapports entre les établissements et leurs fournisseurs.

En effet, l'achat public signifie l'ensemble de la procédure de passation d'un marché public, de l'expression du besoin jusqu'au suivi de l'exécution du contrat, elle intervient en amont, et englobe les activités telles que la recherche des fournisseurs, la négociation et la sélection des produits ou composants. Elle a une vision à moyen et à long terme. Tandis que la fonction approvisionnement, situé en aval de l'achat, se centre sur le recensement des besoins des utilisateurs, la passation de commande, la réception des produits, stockage et suivi des factures.

« L'approvisionnement a une fonction tactique traitant les demandes d'achat dans une vision à court terme, c'est à dire pour répondre à un besoin immédiat exprimé et souvent récurrent. Cette fonction intervient donc principalement au niveau du calcul de la quantité à commandés, de la passation des commandes, du suivi des livraisons et de la gestion des stocks ». (Tarondeau JC 1979, p 123).

Figure 8 : Processus achat et approvisionnement (Source :Tarondeau, J, op.cit, p27)



Ces deux dispositifs sont indissociables l'un de l'autre, les achats permettent d'initialiser les flux de transaction qui seront ensuite alimentés par les approvisionnements.

Cette distinction entre achat et approvisionnement est importante car les compétences et l'expertise que ces deux fonctions requièrent seront différentes.

Cependant aujourd'hui encore, les fonctions d'acheteurs et approvisionnement étant souvent exercées par les mêmes personnes.

Nous allons maintenant aborder les évolutions successives qu'a connues la fonction d'achats pour en arriver au stade que nous décrit Jean-Michel Loubère dans son ouvrage « Nouvelles stratégies d'achats ».

3.2- L'évolution de la fonction :

- *1850-1960 : les débuts de la fonction achat :*

En 1916, de manière visionnaire, Fayol souligne que « savoir acheter et vendre est aussi important que de savoir bien fabriquer. »

Après la seconde guerre mondiale, Henderson (1964) souligne que la fonction Achats est considérée comme « une fonction négative : elle peut handicaper l'entreprise si elle n'est pas bien réalisée, mais elle ne peut apporter de réelle contribution ».

Durant les Trente Glorieuses, les fournisseurs sont rarement considérés comme des partenaires vecteurs de valeur ajoutée. Les relations sont de courte durée et plutôt conflictuelles.

- *Les années comprises entre 1970-1979 : reconnaissance de la fonction :*

Les années 70 marquent l'entrée dans une croissance ralentie, une inflation et des taux d'intérêt élevés, une intensification de la concurrence. La demande des consommateurs évolue vers une offre plus différenciée...Tous ces paramètres vont catalyser la reconnaissance de la fonction Achats comme contributeur à la défense de l'avantage concurrentiel des entreprises.

En 1976, Barreyre valorise cette image d'une fonction Achats « moderne », par son rôle de veille active, d'animation de réseaux de fournisseurs, par sa contribution à l'identification d'innovations

- *Les années comprises entre 1980-1990 : la gestion des fournisseurs :*

Si l'on considère l'équation simplifiée : achats + valeur ajoutée = chiffre d'affaires, on est passé, dans l'industrie, d'une proportion des achats représentant 30% du chiffre d'affaire au début des années 1980 à une part de 60 à 70% du chiffre d'affaire en fin des années 1990.

En suivant le même raisonnement, la valeur ajoutée des entreprises suit une évolution inverse.

Dans la perspective du courant de recherche « ressource based view », les fournisseurs deviennent des ressources externes. Savoir les manager de façon distinctive devient une compétence clé. (Dyer et Ouchi, 1993 ; Cox, 1996).

- *Les années comprises entre 2000-2010 : l'achat stratégique :*

Selon Calvietal (2010), la fonction Achats voit enfin son rôle stratégique reconnu.

La fonction Achats est une fonction jeune puisque sa réelle reconnaissance est due aux chocs pétroliers des années 70. Son évolution est à relier aux crises économiques et/ou aux secteurs confrontés à des niveaux de marges relativement faibles et à une forte intensité concurrentielle.

3.3- Enjeux, objectifs et responsabilités assignés à la fonction achat :

3.3.1- Enjeux de la fonction achat :

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

- *Les enjeux stratégiques :* nombreuses stratégies sont mises en œuvre par la fonction achat dans l'exécution de ses tâches. On retrouve le choix du fournisseur en veillant au prix de la prestation, qualité, et délais de la livraison, dans la gestion et développement des relations avec les fournisseurs clés.
- *Les enjeux économiques :* Les achats constituent un élément déterminant de maîtrise de l'équilibre financier d'un établissement, le montant des achats représente en moyenne 25% du budget d'exploitation et 70% du budget d'investissement d'un établissement public de santé. Alors leur bonne gestion et la maîtrise des coûts est essentielle. Ils précisent que la fonction achat est engagée dans les initiatives et plans de réduction des coûts vis-à-vis de la direction générale et de la direction financière, elle demeure un levier d'optimisation des marges.

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

- *Les enjeux humains :* Ils sont liés au développement des compétences du personnel du service mais aussi des autres services à travers la maîtrise et l'acquisition du savoir-faire technique et professionnel liés au processus. (Houngpounou C, 2014)

3.3.2- Les objectifs de la fonction achat :

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

- *Un rôle fédérateur dans l'analyse des besoins* : Chaque service ou département de l'entreprise a des besoins d'achats. Les services techniques et la production sont souvent ceux qui ont les plus gros volumes à acheter mais les autres, tels que les services généraux (entretien, location de voitures, prestations de services, photocopieurs...) et le service des Ressources humaines (formation, prestations de conseil ou de services) sont également très concernés par de forts besoins d'achats.
- *Un rôle de négociateur et de contrôle* : Le rôle des achats est de s'assurer que la rédaction de la commande comporte bien l'ensemble des éléments caractérisant parfaitement les besoins du client interne et/ou externe avec les précautions et garanties suffisantes pour sécuriser l'achat et se prémunir de toute dérive (caractéristique, délais, prix, paiement...)
- *Un rôle d'optimisation des coûts* : La fonction achats est en charge de développer et d'améliorer les relations avec ses fournisseurs afin de réduire, en particulier, les coûts liés à la consultation ; à la passation de la commande ; au suivi (délais, contrôles, livraison, réception, paiement...)
- *Un rôle de conseil* : La transversalité de la fonction achats l'amène souvent à jouer un rôle de conseil auprès des autres fonctions de l'entreprise. Pour réussir dans ce rôle de conseil, elle doit alors considérer les autres fonctions ou personnes comme ses clients : c'est cet esprit de service qui lui assure une parfaite intégration dans l'entreprise et une capacité à s'adapter en permanence à l'évolution de sa mission.
(Houkpounou SC ,2014)

Sur cette mission de base peuvent se greffer des missions complémentaires pour répondre aux besoins conjoncturels. Ces missions consolidées par la direction permettent de fixer les objectifs avec la mise en place des organisations, des moyens matériels et humains pour les atteindre. Par ailleurs, l'ensemble de ces missions doit pouvoir s'adapter en permanence aux différentes évolutions touchant la fonction.

Cependant d'autres objectifs lui sont reconnus :

- D'assurer l'approvisionnement en biens, fournitures et service permettant de maintenir l'exploitation.
- De minimiser les couts d'acquisition.
- De satisfaire les clients.
- D'améliorer la qualité des produits.
- De sécuriser les approvisionnements
- D'améliorer la flexibilité des achats.
- De minimiser les délais de livraison.
- De veiller au respect des règles de procédures pour tous les achats et de rédiger des contrats (marchés) efficaces.
- Le conseil pour la définition des besoins internes.
- De pérenniser les relations avec les fournisseurs pour augmenter la sécurité.
(Houkpounou S.C ,2014)

3.3.3- Responsabilités de la fonction achat :

- *Responsabilités juridiques* : La direction des achats doit faire respecter les règles d'ordre public. La réglementation d'ordre public applicable aux marchés est différente selon la catégorie juridique dont relève l'entreprise. Certains organismes sont soumis au Code des marchés publics.
- *Responsabilité économique* : Les achats réalisés par l'entreprise pour les besoins de son activité ont un impact direct sur son coût de fonctionnement. La direction des achats doit veiller à contribuer par ses actions à la maîtrise des coûts de fonctionnement et au soutien de l'activité de l'établissement. Elle doit élaborer des indicateurs lui permettant de suivre sa performance sur ces points.

La direction des achats doit veiller à avoir une approche globale de l'impact financier des achats qu'elle réalise et se garder d'avoir une approche trop centrée sur les seuls prix d'achat, même si celle-ci est assortie d'un suivi des quantités consommées. Il est aussi dans son rôle de rechercher en permanence sur le marché les solutions ou produits qui peuvent contribuer à l'optimisation des coûts de fonctionnement de l'établissement. (. Legouge D, Guilem C et AL, 2016)

3.4- Processus d'achat : (les étapes)

De nombreuses descriptions des étapes du processus d'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.

3.4.1- Expressions du besoin :

C'est une étape qui permet d'adapter les besoins de l'entreprise pour qu'une situation d'achat se matérialise en acte d'achat, il faut :

- 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 les critères que doivent remplir les fournisseurs pour répondre à l'appel d'offres, ceci dans le but de mieux gérer les risques. (COUTU M, 1995).

Plus les termes du cahier des charges sont précis et couvrent tous les problèmes susceptibles de se poser, plus les risques sont réduits.

3.4.2- L'appel d'offre :

La démarche achat et le cahier des charges sont transmis au service achat qui lance ses consultations par des appels d'offres auprès des fournisseurs potentiels.

« L'appel d'offre est la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché, sans négociation, aux soumissionnaires présentant l'offre jugée économiquement la plus avantageuse sur la base de critère de choix objectifs, établis préalablement au lancement de la procédure ». (Décret présidentiel 15-247).

L'appel d'offre peut être national ou international.

3.4.3- Comparaison et négociations des offres

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

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

La négociation permet d'adapter les offres à la demande, au terme de la demande, l'acheteur public aura à déterminer l'offre en présentant le meilleur rapport qualité/prix, c'est à dire la meilleure offre susceptible d'être faite à ce moment en fonction des capacités économiques et techniques des entreprises, après l'accord sera matérialisé entre l'acheteur et le fournisseur par un bon de commande. (COUTU M, 1995).

3.4.4- Passation et suivi de la commande

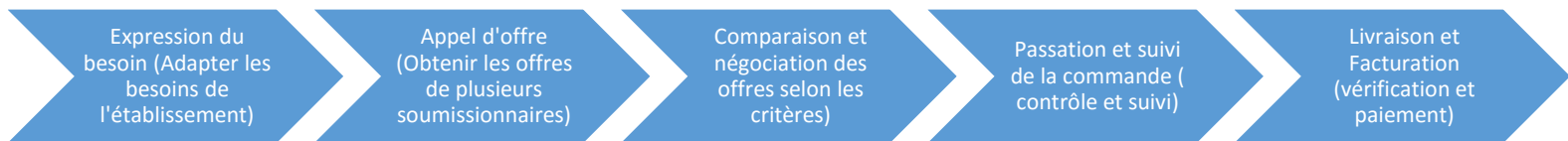
Client et fournisseur s'entendent sur les conditions de l'achat, des livraisons et de réception et s'engagent à respecter leurs obligations respectives et les conditions générales et particulières d'achat. Et par l'envoi du bon de commande au fournisseur retenu.

Le suivi de la commande comprend le contrôle de l'accusé de réception de la commande pour s'assurer que le fournisseur répond parfaitement aux besoins définis dans le cahier des charges et que les délais de liaison sont respectés. L'avenir de la relation entre le fournisseur et le client en dépend. (COUTU M, 1995).

3.4.5- Livraisons et facturation

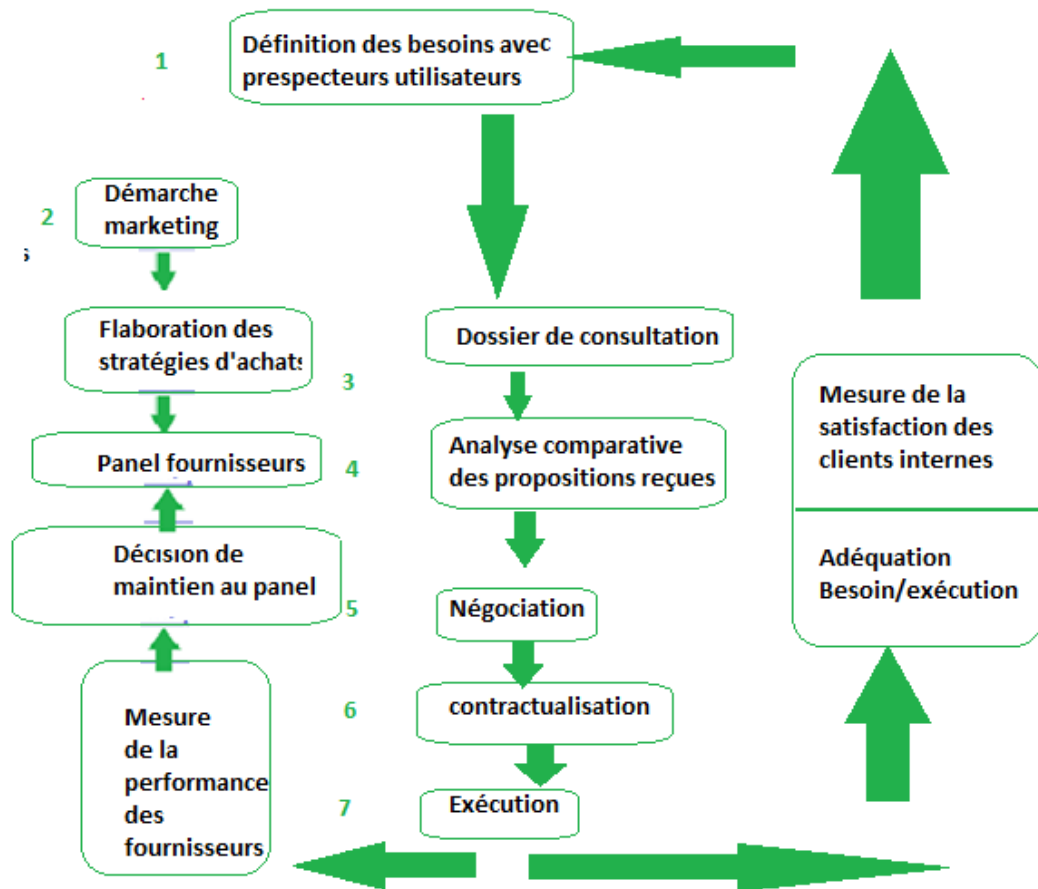
A cette étape, la livraison des articles commandés est effectuée. On procède donc à la vérification de la conformité de la commande. (Conformité de la qualité et la quantité des articles livrés avec Ceux commandés) avant de la transmettre à la comptabilité pour ordre de paiement. Le comptable enregistre la facture définitive, établie un mondât de paiement qui sera transmis à la trésorerie qui effectue le paiement du fournisseur (COUTU M, 1995). Ces étapes ne se déroulent pas exactement de la même manière dans toutes les entreprises, le processus varie d'une entreprise à une autre.

Figure 9: processus achat (source élaborée par moi-même en se basant sur les références précédente)



3.5- Le processus achat plus stratégique :

Figure 10: Les processus d'achat stratégique par Jean-Michel Loubère



Selon Loubère (1997), les missions pour les acheteurs sont la création de valeur, la contribution à la réinvention du modèle d'affaire de l'entreprise, alors que le pouvoir s'inverse en faveur des fournisseurs clés.

En plus de répondre à un besoin au sein de l'entreprise, le processus d'achat doit également s'intégrer dans la stratégie de celle-ci.

L'acte d'achat est le résultat de plusieurs tâches qu'il faut exécuter dans un ordre bien défini. De nature multidisciplinaire (Lamming, 1994), le management des achats est une discipline qui depuis plus de deux décennies, fait l'objet d'attentions grandissantes des chercheurs (Spina *et al.* 2013), (Calvi *et al.* 2010) et des professionnels (AT Kearney, KPMG).

La saturation d'un nombre important de marchés dans les pays occidentaux conduit « *le passage d'une production de masse à une économie de la variété, et de la nouveauté* » (Maniak, 2009). Dans ce contexte de concurrence accrue, de globalisation, de gestions des risques, les organisations se recentrent depuis de nombreuses années sur leur "cœur de

métier". Cette externalisation croissante a engendré une augmentation des responsabilités, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, au final, de l'impact des Achats sur la compétitivité de l'entreprise (Arnold, 2000). Le processus Achats devient de plus en plus stratégique et clé dans la dynamique de croissance des entreprises. (Calvi *et al.* 2010)

Le processus achats peut se décomposer en différentes phases essentielles que nous retrouvons ci-dessous.

3.6- Les missions futures de la fonction achat :

Pour l'ensemble des acteurs-experts, l'avenir se caractérise par une plus grande complexité, le consommateur est de plus en plus complexe à cerner et à satisfaire dans ses exigences de personnalisation.

Être vecteur d'innovation et de différenciation, contribuer à la réduction des délais de mise sur le marché, favoriser l'adaptabilité, l'agilité de l'entreprise sont au cœur des missions Achats. Les clients ne demanderont plus des produits mais des solutions customisées.

Les Achats devront accompagner l'évolution de l'entreprise vers une offre qualitative différenciée.

Seuls quelques fournisseurs seront capables de répondre à l'ensemble de ces exigences et contribueront réellement à la création de valeur de leur client. Mais ces fournisseurs « best-in-class » seront aussi en situation de choisir les clients avec lesquels ils ont envie de travailler.

En conclusion, d'une logique historique de réduction des coûts, la fonction Achats est, actuellement, au cœur d'une logique de gestion des risques. Demain, ses missions seront la création de valeur, la contribution à la réinvention du modèle d'affaire de l'entreprise, dans un environnement où le pouvoir se renversera en faveur des fournisseurs clés.

Actuellement sa contribution à l'avantage concurrentiel semble reconnue (Monzckaetal., 2012), les interrogations des professionnels restent malgré tout nombreuses quant à son évolution future.

3.7- Le profil d'un acheteur en PME :

Santiago Fornaguera (2008) explique que la fonction achats s'est fortement professionnalisée. Le travail d'un acheteur repose sur la collaboration avec les fournisseurs pour réellement apporter une valeur ajoutée aux clients internes.

3.7.1- Les compétences-clés des acheteurs :

Selon William Ramarques (2011), il faut différencier les acheteurs selon la taille de l'entreprise. Dans les moyennes entreprises, l'acheteur fait partie d'un service très structuré, sa responsabilité est beaucoup mieux définie et il est spécialisé sur une activité, un métier. Dans une petite entreprise, il lui est déjà confié plus de responsabilités.

Par ailleurs, l'acheteur est un connaisseur de plus en plus fin des outils informatiques dédiés à sa fonction, une part de la valeur ajoutée de l'achat étant de produire des tableaux de bord, des ratios et d'informatiser les procédures.

C'est une personne du réseau qui garde le contact avec ses clients internes. En entreprise, les clients internes sont chaque personne ou service ayant un besoin qui déclenche le processus d'achat.

L'acheteur doit maîtriser l'ensemble des démarches relatives aux achats : gestion du suivi des commandes, des stocks, des budgets. Il doit également pouvoir répondre aux attentes spécifiques des différents départements de l'entreprise : vente, marketing, développement, production, logistique.

Toujours dans un souci de maîtrise des coûts, il recherche les fournisseurs, puis choisit les produits selon des critères définis avec les services de vente ou de production (qualité, coût, délai de livraison ...). Il négocie les conditions d'achat et d'approvisionnement en liaison avec les services logistiques. Enfin, l'acheteur doit connaître au mieux les caractéristiques des fournisseurs et des produits. Mais il lui faut surtout suivre les évolutions du marché, entrer en relation avec les fournisseurs potentiels et rester à l'écoute des dernières innovations. Pour ce faire, il pratique la veille achat en analysant les tendances du marché des achats et des fournisseurs : une somme parfois considérable d'informations à organiser, pour une utilisation optimale.

L'acheteur est celui qui permet à l'entreprise de conserver ses marges, de nouer des partenariats stratégiques avec des fournisseurs et de rechercher l'innovation. Il est dernièrement celui qui contribue à la bonne image de l'entreprise à travers le développement d'une politique d'achats durables.

3.7.2- Les facteurs d'influence de l'acheteur

Selon Webster et Wind (1972), aucun autre modèle similaire ou actualisation n'ayant été réalisée depuis, l'acheteur fait partie d'un groupe, d'une société et celle-ci aura également un impact sur sa façon d'acheter. Ils ont mis en valeur deux rôles différents influant sur la demande d'achat :

- *Les utilisateurs* : Ils sont ceux qui formulent le besoin et qui utiliseront le produit acheté. Ils ont, le plus souvent, exercé une influence décisive sur le processus d'achat au cours de la phase de reconnaissance des besoins. Ils seront les mieux à même d'évaluer les biens acquis au cours de leur utilisation et pourront, de ce fait, jouer un rôle important dans le maintien de la relation client-fournisseur.
- *Les prescripteurs* : Ils se situent au sein de l'entreprise et peuvent prendre la forme d'un service comme la R&D et le service design ou à l'extérieur de celle-ci qui peuvent être des experts techniques, des bureaux d'études ou des sociétés d'engineering.

L'acheteur doit en effectuant son achat se baser sur les demandes de chacun et répondre aux besoins exprimés par ces deux catégories de demandeurs.

- *Les conseillers* : Ils influencent le processus et la décision d'achat en suggérant des critères de sélection de produits ou de fournisseurs ou en communiquant des informations de nature à influencer ce choix. S'il est relativement aisé de déceler les utilisateurs et prescripteurs dans une situation d'achat donnée, il est généralement difficile d'appréhender les conseillers et leurs influences relatives sur la décision d'achat car ce type de rôle résulte, pour une large part, des structures informelles de l'entreprise cliente. Les conseillers peuvent être au sein de la société, des collègues ayant plus d'expérience, les clients internes dont on a parlé plus tôt et qui ont leurs propres attentes ou encore les commerciaux de la société qui peuvent conseiller certains choix par rapport aux demandes des clients finaux.
- *Les acheteurs* : Ils sont les membres de l'organisation qui ont, de façon formelle ou informelle, la charge de définir les conditions d'achat et de sélectionner les fournisseurs.
- *Les décideurs* : Ils sont ceux qui ont le pouvoir d'engager l'entreprise auprès d'un fournisseur, que ce pouvoir leur soit attribué de façon formelle, ou de manière informelle par réduction du degré de liberté de l'acheteur. Les décideurs peuvent être les acheteurs et/ou les gérants.

Toujours d'après Webster et Wind (1972), l'influence des personnes remplissant ces rôles-types variera selon le stade du processus d'achat auquel on se situe. Ils concluent en expliquant que les prescripteurs et acheteurs exerceront une grande influence sur le choix du produit et que les décideurs et acheteurs auront une action plus importante sur la sélection du fournisseur. Les conseillers eux, interviennent à toutes les étapes conduisant à l'achat.

3.8- L'organisation des achats proprement dite :

L'idée est de définir un certain nombre d'étapes pour organiser la fonction achats en fonction des problèmes à résoudre et non de la compétence des acteurs en poste. Ces étapes sont les suivantes :

- La définition d'une politique d'achats,
- La gestion de la relation client/fournisseur,
- La recherche des dysfonctionnements,
- La définition de l'organigramme.

3.8.1- Etape 01 : Définition d'une politique d'achats

La politique d'achats doit être en adéquation permanente avec la politique et les stratégies globales de l'entreprise.

La politique d'achats consiste à *construire une vision commune*, avec une projection vers le futur avec les objectifs suivants :

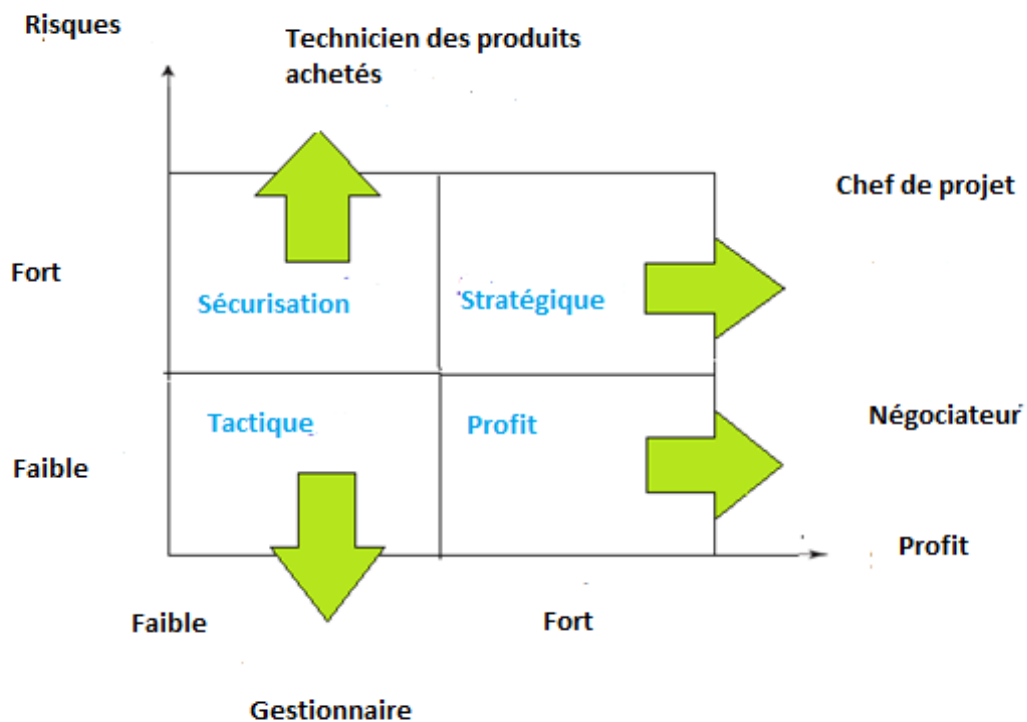
- Permettre d'apprécier l'écart entre la situation actuelle et la situation visée ainsi que les évolutions correctives à réaliser,
- S'inscrire dans une démarche consensuelle qui intégrera la diversité des points de vue,
- Permettre de s'interroger à différents niveaux : l'économie et la concurrence, la vie communautaire des salariés, la stratégie de différenciation par rapport aux concurrents.

3.8.2- Etape 02 : la gestion de la relation client/fournisseur

Il s'agit, dans cette seconde étape, de définir les stratégies d'achats à court et moyen terme, pour chacune des familles achetées.

Cette étape consiste à vérifier que l'on construit bien une fonction achats à partir des problèmes à résoudre et non pas à partir des hommes en poste.

Figure 11: La matrice stratégique (Santiago Fornaguera ,2008)



De cette analyse, on peut déduire les qualités des hommes à mettre en poste pour résoudre les problèmes d'achats et d'approvisionnement de l'entreprise.

- *Zone tactique* : Quel que soit le type d'achat situé dans cette zone, les qualités demandées à l'homme des achats et approvisionnements sont d'être : *un gestionnaire à sensibilité juridique*.
- *Zone profit* : nous sommes en présence de produits pour lesquels dans bien des cas le marché est favorable à l'acheteur. Pour les produits placés dans cette zone, le cout de changement de fournisseur, eu égard au profit potentiel, est faible.

L'acheteur peut se donner des objectifs ambitieux et faire une recherche fine sur le marché. Ainsi les qualités demandées à l'acheteur sont d'être : *un négociateur*.

- *Zone sécurisation* : La caractéristique des produits placés dans cette zone à risques vient de sa problématique qui n'est pas d'ordre financière, mais de l'ordre de la pérennité des produits. Il s'agit en fait d'assurer la livraison des produits en fonction des besoins de l'entreprise. En termes de qualités requises, la dominante concerne la capacité technique, c'est-à-dire : être un *technicien des produits achetés*.
- *Zone stratégique* : Il s'agit bien entendu d'un domaine très important dans la mesure où nous considérons que le *partenariat d'innovation* va se développer très rapidement du fait de la mondialisation des échanges.
C'est bien dans ce domaine où Internet peut nous apporter beaucoup de confort grâce à la facilité d'obtention d'informations sur le marché.
Il est donc évident que nous chercherons un véritable *chef de projet*, c'est-à-dire un acheteur capable de gérer ce type de situation en prenant toutes les dimensions d'un chef de projet.

Dès à présent, nous nous apercevons de la difficulté pour organiser une fonction achats de par la multiplicité des compétences à disposer.

3.8.3- Etape 03 : la recherche des dysfonctionnements

Un dysfonctionnement peut se définir comme « une contrainte interne subie par l'ensemble des segments ou lignes de produits d'achats ». Citons quelques exemples :

- Manque de processus qualité uniformisé,
- Utilisation de régularisation de commandes de façon quasi-systématique,
- Manque de prévisions,
- Processus achats sur sécurisé,
- Pas d'anticipation de l'acte d'achats,
- Pas de professionnalisme achats,
- Démotivation des acteurs de la fonction,
- Pas de culture « satisfaction client »,

La fonction achats considérée en interne comme une boîte noire à l'intérieur de laquelle des informations entrent mais ne ressortent jamais (malheureusement trop souvent entendu).

Ces dysfonctionnements peuvent se visualiser sur une analyse de contraintes en tout état de cause, l'organisation à mettre en place doit donner une réponse positive à la minimisation de l'effet des dysfonctionnements.

3.8.4- Etape 04 : la définition de l'organigramme

- *Le cas des PME :*

Si nous prenons l'étude de Florence DUSSAUSAY, nous constatons que, dans les PME, l'organisation achats la plus fréquente est celle où les acheteurs sont dédiés à un portefeuille de produits ou de services. Viennent ensuite les organisations qui distinguent les approvisionnements des achats stratégiques et celles qui séparent les achats de production des achats dits « généraux ». Les autres types d'organisation sont plus marginaux.

L'organisation achats la plus fréquente est celle où les acheteurs sont dédiés à un portefeuille de produits ou de services. Viennent ensuite les organisations qui distinguent les approvisionnements des achats stratégiques et celles qui séparent les achats de production des achats dits « généraux ». Les autres types d'organisation sont plus marginaux.

En revanche, dans les groupes industriels importants, multi sites internationaux, fonctionnant par projets, la problématique est tout autre, car il s'agit de communiquer en permanence avec l'ensemble des acteurs dispersés géographiquement.

Le problème à résoudre est celui de la communication interne qui est grandement facilitée aujourd'hui avec l'essor des *Intranets*. Ces produits permettent de recevoir en tous lieux la même information, au même moment. Mais on se heurte là à un véritable problème : c'est celui de la rentabilité de la fonction achats. La performance de la fonction achats ne doit en aucun cas être inhibée par un coût supérieur à son résultat opérationnel.

Nous préconisons aujourd'hui un mode d'organisation que nous nommerons : *Organisation à géométrie variable*.

Ce mode d'organisation repose sur le principe suivant : l'organisation à géométrie variable présuppose de définir le périmètre exact des acteurs du « noyau dur ». En effet, ce type d'organisation qui consiste à *acheter de la compétence aussi bien en interne qu'en externe*, nous oblige à disposer d'une « task force » permettant, à partir des stratégies adoptées :

- de résoudre les problèmes d'achat récurrents,
- d'utiliser les acteurs de la fonction selon un taux d'emploi de 100 %.

Nous considérons que, dans un futur très proche, la typologie des achats revêtira les deux formes suivantes :

- *Les achats automatisés* : qui concernent les achats tactiques, c'est à-dire les achats dont la valeur ajoutée réside dans la réduction des coûts internes et non pas dans la relation client/fournisseur. Ces achats peuvent avantageusement être traités à partir de l'outil informatique. Entrent dans cette catégorie tous les achats simples,

récurrents, souvent standards mais pas nécessairement Si nous parlons de réduction des coûts internes, nous faisons évidemment allusion aux « enchères en ligne » qui, d'une manière générale, ne permettent pas de dégager de marge sur achat par rapport à une transaction de type « présentielle » (ou alors il faudrait se poser la question de la réputation du fournisseur ou de la compétence de l'acheteur qui penserait avoir obtenu une baisse de prix de 40 % par rapport à un prix accepté pendant plusieurs années, et cela uniquement par une démarche informatique ! On se trouve là dans un jeu psychologique malsain), mais qui dégagent de nombreux gains induits.

- *Les achats de compétence* : qui concernent l'ensemble des dépenses créant de la valeur pour l'entreprise. Bien évidemment, une organisation gagnante doit être capable de « maîtriser » ces deux formes d'achat.

En théorie, ce système ne présente que des avantages, car le coût de la fonction est directement productif. En revanche, de nombreux obstacles doivent être surmontés, tels que: *Le niveau de compétences requis et La motivation et la disponibilité des acteurs de l'entreprise.*

3.9- Politique et stratégies d'achats :

La stratégie achat traduit les moyens à mettre en œuvre pour optimiser la contribution de la fonction à la performance globale de l'entreprise.

- Elle est la déclinaison des objectifs globaux et de la stratégie de l'entreprise.
- Elle s'exprime à travers : d'objets, de moyens et ressources à mettre en œuvre.
- Elle structure les relations entre l'entreprise et les fournisseurs.

Une définition d'une stratégie achat nécessite de connaître les besoins de l'entreprise, maîtriser la capacité du marché fournisseur afin de satisfaire au marché client.

Tableau 1: exemple de politique d'achat (manuel achat 2018)

	Exemple
Politique générale	Réduire les couts
Politique achat	Réduire les couts d'acquisition
Objectifs	Réduire les impacts financiers des défaillances des fournisseurs de x € pour l'année en cours
Stratégies	Stratégie 1 : assurer la mise en application des obligations contractuelles
Plans d'action	Plan d'action 1 : revue périodique du contrat client/fournisseur
Activités concernés	Négociation, approvisionnement, utilisation, contrôle de gestion
Objectifs individuels	Négociation : réduire les impacts des défaillances. Approvisionnement, utilisation : alimenter le référentiel fournisseur. Contrôle de gestion : valoriser les impacts des défaillances
Moyens	Communication / formation, SI.

3.9.1- La politique qualité achat :

Le service achats s'engage à mettre le processus achats sous assurance qualité ISO 9001 : 2000 (piloteage, maîtrise des processus et obligation de résultats).

L'article 7.4 de la norme ISO 9001 : 2000 traite globalement des obligations du service achats en trois étapes :

a- Les obligations concernant le processus d'achats :

- L'organisme doit s'assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achats spécifiées,
- Le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final,
- L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme,
- Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis,

- Les enregistrements des résultats des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation doivent être conservés.
- b- Les obligations concernant la communication :*
 - Les exigences pour l'approbation du produit, des procédures, des processus et des équipements doivent être clairement définies,
 - Les exigences pour la qualification du personnel doivent être formalisées,
 - Les exigences relatives au système de management de la qualité doivent être formalisées,
 - L'organisme doit s'assurer de la pertinence des exigences d'achats spécifiées avant de les communiquer au fournisseur.
- c- Les obligations concernant le contrôle des produits, activités ou services achetés :*
 - L'organisme doit établir et mettre en œuvre le contrôle ou autres activités nécessaires pour assurer que le produit acheté satisfait aux exigences d'achat spécifiées,
 - Lorsque l'organisme ou son client a l'intention d'effectuer des vérifications chez le fournisseur, l'organisme doit faire état, dans les informations relatives aux achats, des dispositions pour la vérification et des modalités de libération du produit prévues.

La PQA s'exprime selon six axes :

- Service : satisfaction des clients internes ou externes.
- Assurance qualité : des produits et services achetés, des fournisseurs sélectionnés, des processus d'achat et d'approvisionnement.
- Coût global.
- Innovation : la rechercher, l'utiliser, la demander à nos fournisseurs et simplifier les processus d'achat.
- Pérennité : sélectionner des fournisseurs solides, engagés dans des démarches de management par la qualité totale, concrétisées dans des contrats de progrès.
- Les Informations relatives aux achats doivent décrire le produit à acheter.

3.10- Le pilotage de la fonction achats :

Le problème de la mesure de la performance des achats et donc de la performance de la fonction achats reste un problème complexe et toujours d'actualité.

En effet, la mesure des performances de la fonction achats présente une difficulté majeure lorsqu'on la traite dans l'absolu, hors tout contexte particulier. Elle est directement liée aux politiques et aux priorités de l'entreprise. Si la politique globale de l'entreprise consiste à améliorer la marge, sa déclinaison en termes de politique d'achats est la réduction des coûts. Le directeur des achats devra alors rendre compte sur ce critère et sera jugé sur des objectifs liés à la réduction des coûts.

En revanche, une politique ou stratégie de prise de parts de marché se déclinera en une politique d'achats liée à des processus qualité à partir d'une gestion efficace du panel fournisseurs.

Le pilotage de la fonction achats doit s'effectuer selon deux aspects : un aspect qualitatif et un aspect quantitatif.

➤ *L'aspect qualitatif :*

Également appelé le « saving report », il consiste à donner à chaque acheteur une tâche permettant d'améliorer la prestation achats future.

Cette mesure s'effectue en réalisant l'audit de la fonction achats décrit dans le chapitre 6 « *L'audit de la fonction achats* », et en proposant à chaque acheteur un plan de progrès : individuel, ou collectif.

Il s'agit d'un élément de motivation fort pour les acheteurs qui, bien souvent, subissent une pression très forte sur des objectifs de réduction des coûts.

➤ *L'aspect quantitatif :*

Il comporte lui-même deux dimensions : le tableau de bord stratégique et les indicateurs de fonctionnement.

- *Le tableau de bord stratégique :* Il rend compte des choix stratégiques effectués lors du processus stratégique et permet de suivre la faisabilité des options prises.

Section 4 : La performance de la fonction achat :

Introduction :

La performance a toujours été un sujet controversé, chaque individu qui s'y intéresse qu'il soit chercheur ou dirigeant, l'aborde selon l'analyse d'attaque qui lui est propre, ceci explique sans doute le nombre important de modèles conceptuels proposés.

Il s'agit d'une notion multidimensionnelle mais nécessaire pour évaluer toute décision prise, pour connaître la qualité de leurs décisions, la rentabilité de leur activité et leur efficacité, les dirigeants doivent mesurer la performance de chaque fonction qui nécessite un outil ou une méthode d'évaluation, et pour bien la mesurer il faut connaître les critères de performance et ses principaux déterminants.

Dans ce chapitre nous allons mettre en évidence le concept de performance avant de parler de la performance hospitalière, puis on reviendra vers les différents critères d'un achat performant et on passera dans la deuxième section aux déterminants de la fonction achat et on terminera avec les modèles et outils d'évaluation de la fonction achat qui constitue notre étude.

La performance achats est le résultat de deux éléments : l'efficacité et l'efficacité achats. (VanWeele, 2001)

4.1- Un outil inscrit dans la structure de l'entreprise

Les articles les plus récents disent que la mesure de la performance achats ne peut être définie de manière générique. En effet, les indicateurs

Permettant une représentation fidèle de l'efficacité et l'efficacité de la fonction achats ne peuvent être développés que par rapport à la place donnée à cette fonction dans l'entreprise. Ainsi, Arian Van Weele [Van Weele 2001] explique que la mesure de la performance achats dépend de l'importance accordée par les managers à la fonction achats.

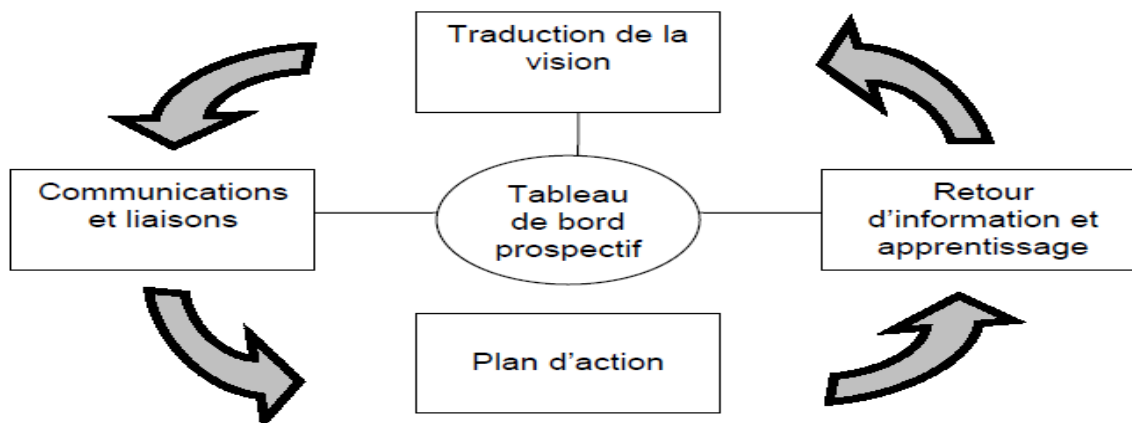
Il décline cette pensée en 4 axes :

- Fonction opérationnelle / activité administrative
- Activité commerciale
- Élément intégré dans un service logistique
- Domaine commercial stratégique

Il est en effet évident que suivant l'importance donnée à une fonction, les buts qui lui sont fixés varient et, avec eux, les éléments permettant d'évaluer l'atteinte ou non des objectifs qui les jalonnent. Au-delà de cette évidence se cache un élément de complexification : le fait que lorsqu'une fonction est intimement liée au processus de création de valeur de

l'entreprise, elle met en jeu de nombreux acteurs extérieurs. Ceci induit que la "mesure" de sa participation à la création de l'avantage concurrentiel de l'ensemble devient délicate. Cette prise de conscience de l'interactivité entre les fonctions de l'entreprise lors du processus de création de valeur a été l'objet d'un article (Kaplan 1996) qui, au lieu de se focaliser sur la définition des indicateurs de performance a mis l'accent sur ce point. Cet article décrit le nécessaire caractère évolutif d'un système de mesure et son lien étroit avec la stratégie de l'entreprise. Il appuie tout particulièrement sur le fait que cette stratégie doit être déclinée à tous les niveaux de responsabilité et utilise la mesure de la performance comme un outil de management dirigé vers l'amélioration continue.

Figure 12: La formulation et l'application de la stratégie doit devenir un processus participatif (Kaplan 1996).



4.2- Des indicateurs :

Une fois déterminé le cadre dans lequel s'inscrit la fonction achats et les missions qui lui sont assignées, il est possible de décliner un certain nombre d'indicateurs. La mesure de la performance achats s'est cependant trop longtemps cantonnée à un point de vue financier et budgétaire. Suivant la place donnée à la fonction achats, il est évident que ces indicateurs peuvent être insuffisants mais, au-delà de cette objection majeure, on peut reprocher deux choses à ces indicateurs :

- Ils ne peuvent tenir compte de la totalité des missions assignées aux services achats.
- Ils sont parfois impossibles à mettre en place pour certains portefeuilles achats.

Sur ce premier point, il faut souligner que les missions des services achats sont de plus en plus étendues et intègrent généralement :

- de la veille technologique
- une implication achats-amont
- du marketing achats
- de la CPAF (Communication Promotionnelle des Achats vers les Fournisseurs).

Sur le second point, on admettra que des indicateurs financiers sont largement insuffisants pour mesurer l'efficacité d'un service d'achats de :

- conseils
- prestations intellectuelles.

Il est essentiel de tenir compte de la stratégie de l'entreprise et du service achats lors de la mise en place d'un système de mesure de la performance.

Le balanced score card [Kaplan 1996] est un outil de pilotage permettant d'établir une relation directe entre la stratégie de l'entreprise et sa mise en œuvre.

Le tableau est mis en œuvre suivant 4 axes : financier, client, processus internes et apprentissage et développement.

Pour chaque axe les objectifs sont listés avec leurs indicateurs et le niveau à atteindre.

4.3- La Mesure De La Performance : Combinaison d'efficacité et d'efficience :

Ainsi, une fois pris en compte ces différentes missions et la complexité qui les habite, on peut définir des indicateurs propres à une mesure de la performance avec laquelle le service achat rempli ses missions. Arian Van Weele [Van Weele 2001] tient à donner à ce terme de "performance" une dimension relativement évoluée en le décrivant comme une combinaison de l'efficacité et l'efficience.

L'efficacité étant la mesure du degré avec lequel les objectifs sont remplis et l'efficience, est reliée à la mesure des ressources utilisées pour ce faire. Ainsi, la mesure de la performance doit non seulement vérifier que les contrats passés avec le management ont été remplis mais aussi, qu'ils ont mobilisé un minimum de ressources (humaines, financières).

4.4- les indicateurs : des outils éphémères quantifiés

L'introduction des termes "efficacité " et "efficience ", loin de n'être qu'une simple conceptualisation du processus de définition des indicateurs souligne l'importance de la quantification et de la redéfinition régulière de ceux-ci. En effet, ces indicateurs vont jouer le rôle de référence et il est évident que, en fonction du portefeuille achat ou de la turbulence de l'environnement (matières spéculatives) cette référence est amenée à évoluer dans le temps.

En outre, la définition de cette référence ne doit pas être prise à la légère et, les objectifs fixés au service achats doivent s'inscrire dans la réalité observée à l'extérieur de l'entreprise. Cette référence par rapport à l'environnement est décrite dans la littérature via des processus de benchmarking indispensables à la cohérence et à la reconnaissance des indicateurs choisis (Beloeuvre 1994) et (Van Weele 2001).

Enfin, comme pour tout élément de métrique, outre une référence, il est indispensable de pouvoir effectuer des mesures aussi objectives que possible. C'est entre autres sur ce point que se cristallisent les difficultés énoncées ci-dessus avec le risque de mauvaise mesure et/ou de partialité : évaluation de l'interactivité de la fonction ou de la qualité des prestations via la vision d'un chef de projet.

Dans une approche "make or Buy", évaluation du fournisseur et non de l'acheteur.

Ainsi, il sera important d'impliquer de nombreux acteurs sur l'évaluation d'un indicateur sans toutefois trop alourdir le système. [Leroy 2001].

4.5- Les Indicateurs : Quels Indicateurs ?

Une fois abordés ces différents problèmes intrinsèques à la mesure de la performance, reste à définir les indicateurs nécessaires à la mesure. Le choix de ceux-ci doit se faire en fonction de l'utilisation que l'on compte faire d'eux. En effet, les outils de mesure ne seront pas les mêmes selon que l'on désire les utiliser pour communiquer sur la stratégie, justifier l'importance de la fonction, sanctionner, contrôler, récompenser ou piloter une fonction achats (Beloeuvre 1994) et (Kaplan 1996). Pour atteindre ces objectifs, il faudra pouvoir développer des indicateurs d'alerte et des indicateurs d'avancement (Leroy 2001). Le point commun entre ces différents éléments étant le caractère nécessairement prospectif de l'outil de mesure de la performance obtenu : il devra permettre de prévoir et de mesurer des écarts plus que des valeurs absolues.

- Grace à la littérature et le terrain de l'entreprise on a pu valider notre problématique de recherche et les sous questions.

**CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE
DE RECHERCHE : UNE RECHERCHE
ACTION**

CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : UNE RECHERCHE ACTION

Dans ce chapitre on va présenter le terrain de notre recherche ainsi la méthodologie utilisée.

Section 1 : Présentation du terrain de recherche :

WANYLAB est une jeune entreprise de prestation de services, créée en 2010 dans le cadre du programme d'aide à la création de micro-entreprises avec un financement triangulaire ANSEJ/ Banque/Promoteur. Ses principales activités concernent le contrôle de qualité et l'expertise technique dans le domaine de la qualité.

Elle est dotée entre autres d'un laboratoire de contrôle de la qualité et d'étalonnage autorisés par le Ministère du Commerce, et constitue un centre de ressources analytiques performant dans le contrôle et l'assurance de la qualité.

Le laboratoire est pourvu d'installations et de matériel conforme aux exigences en vigueur pour assurer ces prestations d'analyses dans le strict respect des normes.

L'entreprise s'adresse à des sociétés de fabrication et/ou d'importation de produits alimentaires, cosmétiques, d'entretiens et à tout autre organisme devant réaliser des analyses pour évaluer la qualité et la conformité de ses produits. WANYLAB a été créée sous forme d'EURL par sa gérante, Mme Nassima HAMDI, qui possède plus de 15 ans d'expérience dans le domaine du contrôle de la qualité et de l'expertise. Mme HAMDI est titulaire d'un diplôme de Magistère et est en cours de préparation du doctorat en Génie des Procédés à l'USTHB (Université des Sciences et de la Technologie Houari Boumediene). Elle a été responsable du laboratoire de développement et des activités scientifiques et techniques du Centre de Recherche et de Développement du Groupe pharmaceutique SAIDAL durant 10 ans, puis responsable du laboratoire de contrôle de la qualité de Biopharm Industrie. Elle est également membre fondatrice et présidente de l'association A3P Algérie (Association pour les Produits Propres et Stérile) regroupant les fabricants et fournisseurs de l'industrie du propre et du stérile. La société propose ses services aussi bien dans le contrôle de la qualité, que dans l'assistance technique et le conseil à la mise en place d'un système de qualité, d'un système de management, et d'hygiène et sécurité dans le secteur de la fabrication de produits agro-alimentaires, cosmétiques, parapharmaceutiques, de médicaments vétérinaires, de médicaments à usage humain...etc. La sous-traitance des analyses est en effet l'une des orientations prises par les entreprises concernées, qui allègent ainsi leurs charges annexes et se concentrent sur leurs métiers de base. WANYLAB répond à ce besoin en proposant ses prestations pour les analyses

CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : UNE RECHERCHE ACTION



physico-chimiques et microbiologiques et l'accompagnement à la mise en place et au bon fonctionnement des laboratoires. Concrètement, dans le domaine du contrôle qualité.



CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : UNE RECHERCHE ACTION

1.1- Les missions de WANYLAB :

L'entreprise a pour mission :

- De contribuer à la sécurité sanitaire, en réalisant des analyses de contrôle de la qualité et des études de recherche et développement ;
- D'optimiser et de développer de nouvelles techniques analytiques, répondant aux besoins de l'activité économique et de la recherche ;
- De transférer le savoir-faire technologique universitaire aux industries dans le domaine de la chimie, de l'agroalimentaire, du cosmétique, de la pharmacie et de l'environnement.

WENYLAB prend en charge les points suivants

- *Prélèvements et échantillonnages :*
 - Analyses et contrôle de la qualité et de la conformité dans les matières premières, le produit fini et les eaux de rejet ;
 - - Identification de microorganismes ;
 - Test de stabilité des produits ;
 - Etude de vieillissement ;
 - Contrôle de l'effet bactéricide des détergents ;
 - Recherche de microorganismes spécifiés sur processus ;
 - Contrôle des surfaces (empreinte mains, surface inertes) et environnement ;
 - Contrôle de tous types d'eau (de consommation, de source et de rejets industriels) ;
 - Recherche des sources de contamination sur site ;
 - Contrôle des articles de conditionnement et études d'interactions contenant contenus ;
 - En microbiologie rapide : recherche des salmonelles, listéria, staphylococcus aureus et E coli H 157 en 24 - 48 heures, au lieu de 3 à 5 jours.
 - En physico-chimie : détermination du pH, densité, conductivité, teneur en eau, matières sèches, acidités, teneur en conservateurs, cendres, divers dosages par spectrophotométrie UV ou par titrimétrie, teneur en Na, K, Li, matières grasses, indice de réfraction, polarimétrie, détermination des protéines, sucres...etc.
 - Développement et validation de techniques d'analyses ;
 - Préparation et réalisation d'audit qualité (ISO 17025, préparation aux audits de donneurs d'ordres, inspections, ...etc) ;

CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : UNE RECHERCHE ACTION

- Mise en place d'un processus qualité ;



De plus, WANYLAB se différencie des autres laboratoires de contrôle qualité par l'introduction de nouvelles techniques de biotechnologies rapides, permettant l'obtention des résultats en 24 heures.

La société souhaite implémenter ces techniques en Algérie et se positionner en tant que partenaire privilégié pour accompagner les entreprises, qui souhaitent mettre en place ces techniques dans leurs laboratoires internes. En parallèle, la société propose également des formations dans le domaine du contrôle et de l'assurance qualité. Ces formations peuvent se faire, soit en interne chez le client, soit dans les salles de conférences de l'entreprise à Chéraga. Ces formations peuvent durer de 4 heures à 3 jours selon le thème et le niveau souhaité.

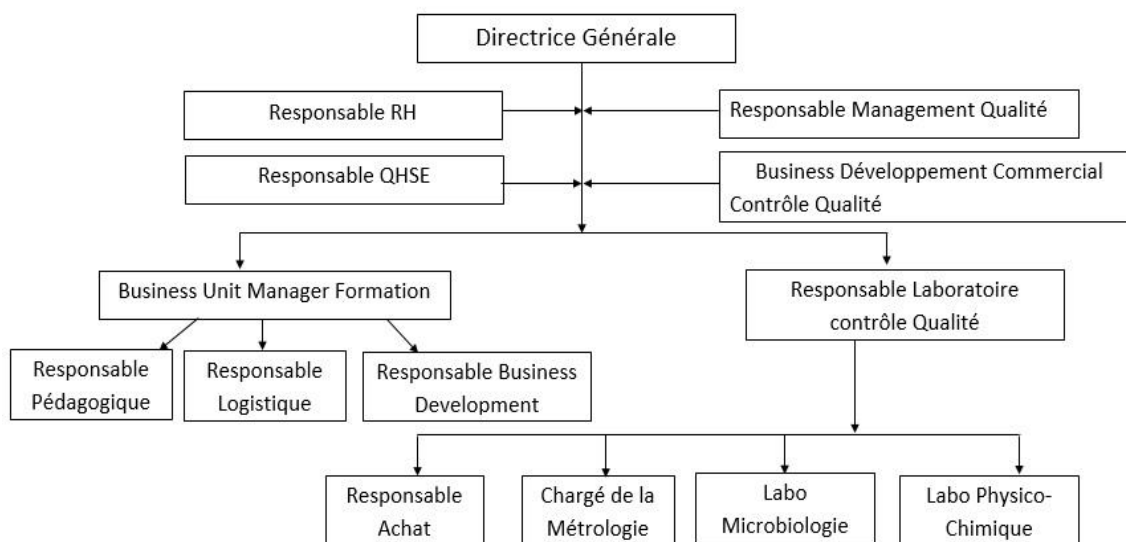
- *Les infrastructures :*

Le laboratoire WANYLAB est situé à Chéraga (16 Rue Mohamed Mihoubi) sur une surface de 120 m². La conception a été réalisée en suivant les normes de l'INRS, afin de respecter les flux de matières et personnel, et dans le strict respect du cahier des charges du CACQE (Centre Algérien de Contrôle de la Qualité et de l'Emballage) pour l'ouverture et l'exploitation de laboratoires de contrôle de la qualité. Près de 35% du budget d'équipement ont été consacrés à l'aménagement et à la sécurité dans le laboratoire. Une autorisation d'exploitation a été obtenue auprès du Ministère du Commerce après une inspection effectuée par le CACQE.

CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : UNE RECHERCHE ACTION

1.2- L'organigramme de WANYLAB :

Figure 13: Organigramme de WANYLAB (document de l'entreprise)



1.3- Les valeurs :

- *Esprit d'équipe* : les collaborateurs de WANYLAB sont animés par une volonté commune de hisser l'entreprise au sommet. Une même vision de ce que doit être WANYLAB guide chacun des employés de l'entreprise. Chez nous, les efforts de tous sont orientés vers une seule direction, celle de l'Excellence.
- *Engagement* : chaque membre de la Famille WANYLAB s'engage envers les différents partenaires et clients de l'entreprise. Tous peuvent compter sur une équipe qui veille à instaurer une relation de confiance solide et durable.
Notre engagement se manifeste également envers la société civile et la protection de l'environnement.
- *Ecoute Client* : être proche de nos clients constitue une de nos plus grandes priorités. Les attentes de chacun sont au cœur de nos préoccupations.

1.4- Les domaines d'activité de WANYLAB

- **Contrôle Qualité** : des Matières premières, produits semi-finis, produits finis, développement analytique, validation de méthodes, validation de nettoyage, optimisation de méthodes, cinétiques de dissolutions, étude de dégradation forcée, formulation, étude de stabilité, Contrôle et suivi OOS, etc.

CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : UNE RECHERCHE ACTION

Nous assurons également l'analyse des eaux (Rejets - Eau de process- Eau potable...) ainsi que le suivi, qualification et validation des stations de traitement d'eau et de CTA.

- Etalonnage et qualification des équipements de mesure : assure l'étalonnage ainsi que la qualification des pH mètres, conductimètres enceintes thermostatiques, HPLC, UV visible, Photomètre de flamme, ainsi que la cartographie des magasins de stockages des chambres froides et des camions frigorifiques. Participation à la qualification des boucles d'eau et du système HV
- La formation : dans les domaines de l'assurance qualité et les affaire règlementaire, HSE, production, statistique industrielle, contrôle qualité, maîtrise des procédés, métrologie et etc....
- Assistance technique : Rédaction de revue qualité produit, rédaction de SMF, rédaction de procédures, audits, formulation, rédaction de dossiers techniques pour DCP, rédaction et mise à jour de CTD, assistance au démarrage de site de fabrication, etc...

1.5- *Les objectifs de WANYLAB :*

- Accroître la satisfaction des parties internes intéressées.
- Assurer la conformité aux exigences légales, règlementaires et normatives applicables.
- Maîtriser la chaîne d'approvisionnement.
- Renforcer les compétences des ressources humaines.
- Amélioration en continue le SMQ ainsi que les prestations et services fournis.

Section 2 : Méthodologie de recherche :

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une méthode qualitative, descriptive et analytique.

Le contenu de la méthode est centré, dans un premier temps, sur un diagnostic qualitatif de la pratique d'une mesure de la performance de la fonction achat de l'entreprise WANYLAB. Cette première étape a été complétée par des entretiens menés à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif auprès de la population concernée par le processus achat dont le but d'évaluer la performance de ce dernier.

2.1- Délimitation du champ de l'étude :

En raison des circonstances sanitaire particulière du au Covid-19, nous nous somme limité à proposer un système de mesure de la performance de la fonction achat uniquement dont le but optimiser et améliorer la fonction achat ; en effet, l'activité en question représente un axe important de la politique qualité de WANYLAB.

2.2- Démarche méthodologique :

Nous avons suivi dans notre projet une méthodologie qui consiste à procéder des observations empiriques et des connaissances théoriques durant la recherche. En effet nous avons initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant notre objet de recherche. et puis nous nous sommes appuyés sur cette connaissance pour donner un sens à nos observations empiriques, le caractère exploratoire de cette connaissance nous a conduits à choisir une démarche qualitative qui repose sur les entretiens semi- directifs comme dispositif de recueil de données au sein de l'organisme d'accueil.

Au cours de notre recherche, nous avons regroupé ces types d'approche sous le terme de « recherche action », indépendamment de leurs particularités. La méthodologie employée sera à présent considérée comme une recherche conduite avec la volonté d'apporter des modifications dans l'organisme étudiée associant les acteurs et permettant de générer des connaissance scientifique valorisable .Même si l'objectif de la démarche est d'apporter une réponse concrète aux problèmes rencontrés par l'organisme, la valeur académique du travail ne sera pas fondée sur la capacité du chercheur à produire une solution aux problème mais sur sa capacité à générer des connaissances exploitables scientifiquement.

La recherche action ne peut donc exister que s'il existe une volonté d'apporter des changements à la situation initiale, en collaboration avec les acteurs de l'organisme, et accompagnée d'un dispositif permettant de produire de la connaissance scientifique.

CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : UNE RECHERCHE ACTION

Dans notre cas, nous nous orientons vers la mise en place d'un système de mesure de la performance de la fonction achat, dans une approche de type recherche action.

L'analyse de la littérature nous permet de définir une méthodologie et un cadre conceptuel provisoires (déduction) puis la récolte des données nous permet d'entrer dans une phase de conceptualisation (induction).

On est donc dans une recherche avec une « stratégie hybrides » (WEINGART ,1997) caractérisée par des allers retours entre conceptualisation (induction) et observation (déduction) dans une démarche où la problématique est ajustée au terrain (KOENIG ,1993).

Comme nous avons pu le remarquer lors de notre intervention dans l'organisme d'accueil, la définition de la problématique et des questions de recherche doit émerger du terrain.

De ce fait, elle peut subir de profondes modifications au cours de l'intervention qui peuvent, par moment, déstabiliser le chercheur et surtout retarder l'avancement de l'étude.

2.3- Les techniques de collecte de données :

Pour recueillir les informations nécessaires à la réalisation de notre étude, nous avons eu recours à trois outils :

2.3.1- Analyse documentaire :

L'analyse documentaire s'est effectuée à deux niveaux :

- *Une revue de la littérature sur le sujet de recherche* : au moyen d'ouvrages spécialisés, d'articles et de travaux universitaires ;
- *Une étude de documents relatifs à l'organisme d'accueil* : à ce niveau, la collecte des documents a été orientée vers la recherche de tout élément de définition, de connaissance et d'analyse de l'organisme.

2.3.2- L'observation :

Il s'agit d'observer les pratiques réelles de l'organisation et de ses acteurs pour tenir compte de leurs comportements. Bien que la pratique de l'observation présente la faiblesse de ne pas répondre à une rigueur de fiabilité dans la collecte de données : «différents observateurs peuvent enregistrer différentes observations» (RISPAL ,2002), elle présente néanmoins l'avantage de fournir des données pratiques (participation aux tâches, aux réunions de service) et parfois informelles (échange dans les couloirs) qui complètent celles recueillies au cours d'entretiens formalisés, ce qui permet de procéder à une triangulation.

Dans notre cas, l'observation a été directe ; elle s'est concrétisée par une prise de notes durant notre stage au niveau de l'organisme d'accueil.

CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : UNE RECHERCHE ACTION

2.3.3- Les entretiens :

L'entretien semi-directif est une technique qualitative fréquemment utilisés. Il permet de centrer le discours des acteurs interviewés autour de différentes thèmes définis au préalable dans un guide d'entretien.

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs téléphoniques avec les différents acteurs intervenant dans le processus achat, les clients internes de la fonction achat et la gérante, chaque entretien a duré en moyenne 40 minutes.

Ces entretiens ont été effectués sur la base d'un guide d'entretien élaboré au préalable. (Voir annexe)

2.4- La méthode de traitement des données :

Parmi les techniques de l'analyse qualitative, l'analyse de contenu semble être la plus connue. Bien qu'elle soit un ensemble disparate de technique, sa méthode générale tend à être homogène. (HENRY et MOSCOVICI, 1968)

Pour notre travail de recherche, nous avons choisi de nous en tenir à l'analyse thématique. Celle-ci est considérée par BARDIN comme une analyse qui apparaît sous le chapeau de l'analyse de contenu, pouvant être utilisés à côté de l'analyse lexicale et syntaxique, et non pas comme une technique à part entière.

Ainsi, nous avons procédé à un rapprochement entre les propos des interviewés par rapport à chaque axe de notre guide d'entretien. En procédant par cette démarche, nous visons un double objectif : d'un côté, les constitutions d'une réalité de fonctionnement conçue à partir des représentations cognitives des individus, et d'un autre côté, la construction d'un système de mesure de la performance de la fonction achat. La triangulation est pour nous un moyen d'arriver à une validation des données recueillies par les différentes techniques. La confrontation des entretiens aux notes d'observation nous a permis de déceler des liens entre un bon nombre de données qui sont, par moment, convergents, et dans d'autres cas, différents voire contradictoires.

Ainsi, notre effort d'objectiver des propos issus des entretiens s'inscrit dans le même sens que soulève SANTEMANN ET AUBRET en disant que : «l'un des moyens qui permettent d'objectiver les déclarations subjectives des sujets sur leurs expériences consiste à tenter de mettre en évidence les liens qui peuvent exister entre ce qui est proprement subjectif et les éléments observables de l'activité ».

CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : UNE RECHERCHE ACTION

Par ailleurs, l'étude documentaire n'est pas en reste, car elle a permis, dans notre cas de corroborer certains entretiens et les mettre en exergue des pistes d'enquêtes sur lesquelles nous sommes revenus pour mieux comprendre (les rapports d'audits : voir annexe).

Prétendre à une objectivité est sans nul doute très difficile, et la subjectivité du chercheur, principalement lors de collecte de données qualitatives, peut survenir à tout moment. A cet effet, la triangulation se présente comme une méthode qui, même si elle ne permet pas d'aboutir à une objectivité absolue, elle permet par la diminution de la subjectivité de s'y rapprocher.

**CHAPITRE 3 : MESURE DE LA
PERFORMANCE DE LA FONCTION
ACHAT AU SEIN DE WANYLAB.**

INTRODUCTION :

La mesure de la performance dans un processus dans un organisme est une préoccupation de chaque entreprise. De nombreux modèles et méthodes sont utilisés pour mesurer la performance d'une fonction dans une entreprise.

La mesure de la performance d'une fonction permet de dire si son fonctionnement est performant ou pas et quelles sont les actions d'amélioration amenée.

Dans ce chapitre nous allons présenter d'abord, un diagnostic global de l'entreprise qui s'impose dans toute recherche qualitative, après nous passerons à décrire les étapes d'un achat et mesurer la performance de la fonction achat au sein de WANYLAB à travers un guide d'entretien (voir annexe) élaboré et on a interviewé le personnel de WANYLAB : pilote et copilote achat, DG et les clients internes de la fonction achat. Nous avons obtenu pour chaque axe, une mesure qualitative qui nous permettra de procéder à un diagnostic de performance de la fonction et d'en proposer des pistes d'amélioration.

Section 1 : Diagnostic global de WANYLAB :

Ce diagnostic consiste à établir, de façon la plus objective possible, position de WANYLAB par rapport à ses missions telles qu'elles ont été en 2011.

Le diagnostic a été mené de façon classique dans le cadre d'une analyse dite « SWOT ». Il s'agit, d'une part, d'un diagnostic de l'environnement externe de WANYLAB où nous identifions les opportunités et les menaces qui le composent. D'autre part, nous nous intéressons à son environnement interne ou nous tentons de recenser ses principes forces et faiblesses.

1.1- Diagnostic externe :

Nous avons pu constater les opportunités et les menaces suivantes :

1.1.1- Les opportunités :

- La volonté d'ouverture vers de nouveaux marchés internes et types de métier nouveaux permettent à l'entreprise d'envisager l'avenir avec sérénité.
- La mise en place d'un ERP permet une gestion plus pointue en termes d'organisation, et de maîtrise des systèmes.
- Le personnel universitaire diplômé choisi est un atout majeur pour la clientèle. Il s'agit d'un plus en termes d'image de marque et de qualité.
- Croissance du CA et du marché économique.
- Diversification des domaines d'activité.
- Qualité de service satisfaisante.

CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

- Réduction des prix et des délais.

1.1.2- Les menaces :

- La rapidité de gestion des informations ainsi que de l'évolution technologique des matériels bénéficient aux grosses structures.
- Départ du personnel qualifié chez les concurrents
- Une connaissance trop restreinte de l'état des finances et de la comptabilité limite les capacités du dirigeant à prendre en temps voulu les décisions adéquates laissant ainsi la place à la concurrence.
- Mesure restrictive d'importation.
- Dépendance du marché international.
- Dévaluation de la monnaie.
- Nouvelle concurrence.
- Concurrence déloyale.

1.2- Diagnostic interne :

Nous avons pu constater les forces et faiblesses suivantes :

1.2.1- Les forces :

- Processus support et opérationnels efficaces
- L'image de marque de l'entreprise
- Equipes jeunes et diplômés.
- Maîtrise des bonnes pratiques laboratoires.
- Organisme certifié.
- Equipement de dernière génération et investissement continu.
- Formation continue au personnel.

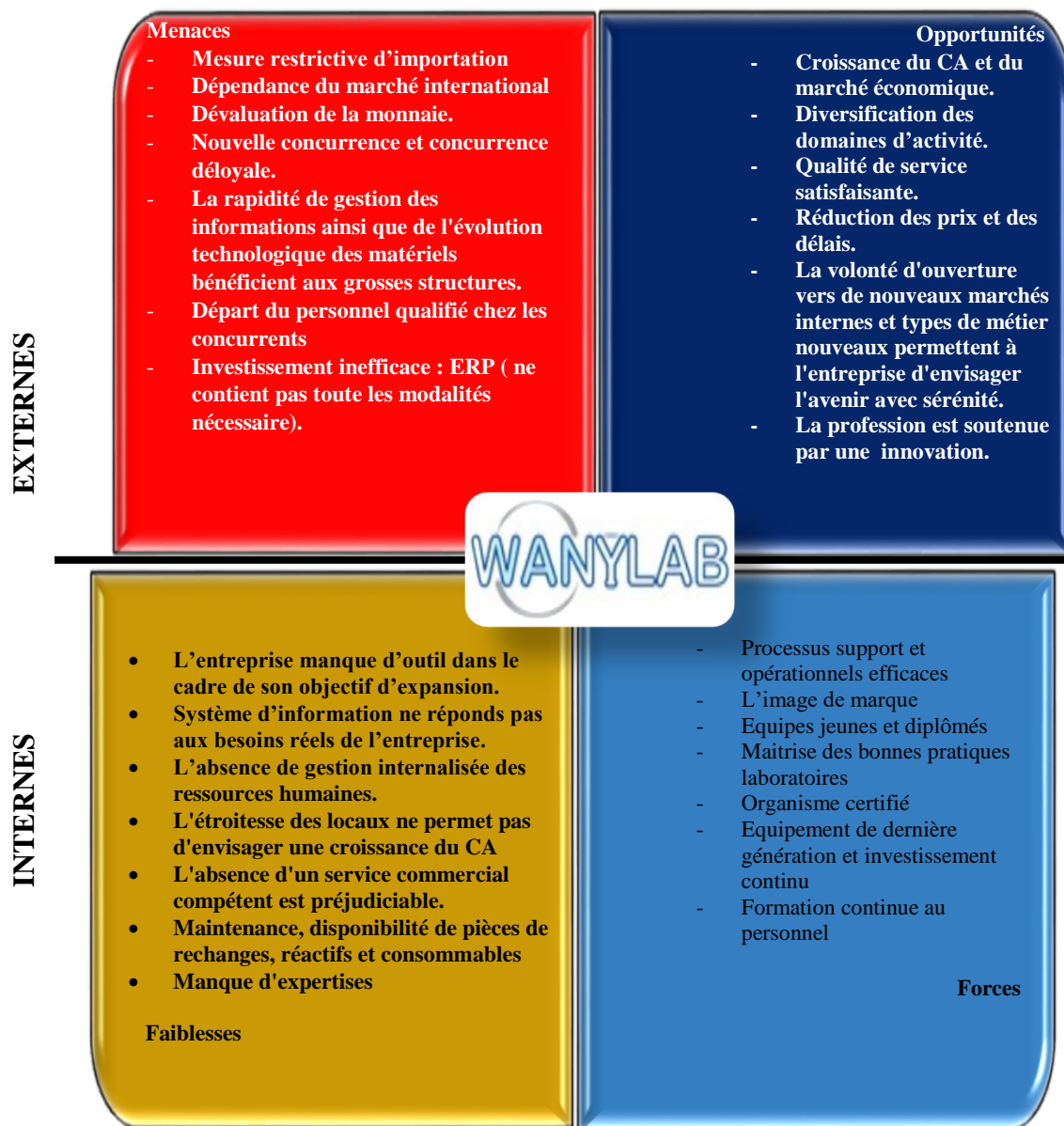
1.2.2- Les faiblesse :

- L'entreprise manque d'outil dans le cadre de son objectif d'expansion.
- Système d'information ne réponds pas aux besoins réels de l'entreprise.
- L'absence de gestion internalisée des ressources humaines ne pourra se satisfaire d'une évolution structurelle
- L'étroitesse des locaux ne permet pas d'envisager une croissance du CA
- L'absence d'un service commercial compétent est préjudiciable.
- Maintenance, disponibilité de pièces de rechanges, réactifs et consommables
- Manque d'expertises/compétences dans certains domaines (personnel, consultants).

CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

Le schéma suivant représente une synthèse du diagnostic externe et interne (matrice SWOT) de WANYLAB :

Figure 14: la matrice SWOT de WANYLAB (faite par moi-même).



Section 2 : Description du processus achat WANYLAB Algérie :

Les principales étapes du processus achat sont :

2.1- Identification et expression des besoins :

Le demandeur exprime ses besoins après avoir fait un inventaire ou bien une étude de faisabilité, ou autre.

Il existe plusieurs types de besoins :

- Produits stockable (réactifs, milieux de cultures,)
- Consommable (verreries, masques, blouses jetables, gants,)
- Equipement (Etuve, pH mètre, balance, HPLC,)
- Prestation de service (étalonnage, maintenance, Qualification,)
- Sous-traitance (analyses, tests,)

2.2- Demande d'achat :

C'est l'émission par le demandeur, d'une spécification technique formalisée dénommée la fiche de demande d'achat qui caractérise le maximum de donnée sur le produit souhaité acheter (produits stockable, consommable, équipements, et prestation de service sauf maintenance).

Pour la sous-traitance il existe un log-book suivi des sous-traitances à renseigner pour traiter cette demande.

Remarque : Le demandeur fait la collecte de ses besoins durant la semaine pour renseigner une demande d'achat et la transmettre au responsable achats chaque fin de semaine sauf pour les besoins d'urgence, ils sont traités le jour même.

2.3- Prospection :

Après la validation de la demande d'achat par le responsable hiérarchique du demandeur, le responsable achats lance une prospection par mail afin de trouver les meilleures offres sur le marché (qualité/prix/délais de livraison/ conditions de paiements), auprès de fournisseurs sélectionnés dans la base de données.

- *Etablissement d'une liste de fournisseurs dans la base de données :*

Une liste de fournisseurs avec lesquels WANYLAB pourrait collaborer est établie et les informations introduites sur l'ERP.

- *Les critères de sélection de ces fournisseurs sont par exemple (liste non exhaustive)*
 - Conformité réglementaire
 - Certifications (ISO, autres)
 - Reconnaissance et réputation dans le secteur

CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

- Disponibilité d'un service après- vente (par exemple pour les équipements)
- Disponibilité des documents (certificats, FDS, ..) pour les fournisseurs de réactifs.
- Représentation de fabricants (pour les réactifs et/ou équipements).
- Modalités de paiements (possibilité de payer avec des échéances).

2.4- Facture proforma :

Après avoir fait la prospection le responsable achat reçoit par mail les offres « factures proforma » proposées par les fournisseurs/sous-traitants.

La proforma doit contenir toutes les spécifications des articles demandés, leur disponibilité, les délais de livraison, et les modalités de paiement.

2.5- Tableau comparatif des offres des fournisseurs/sous-traitants :

Dans cette étape-là, le responsable achat doit faire une présélection des meilleures (3 ou plus) offres « facture proforma » proposées (fournisseurs/sous-traitants).

Il renseigne le tableau comparatif des offres des fournisseurs/sous-traitants afin de choisir la meilleure offre puis transmet cette dernière au responsable LCQ et au General manager pour validation et approbation. L'approbation peut se faire à travers une demande par mail au responsable LCQ et/ou General manager.

Remarque :

- Pour les achats de fournitures, du consommable, et autres dont le montant est inférieur à 50 000,00 DA le responsable achats pourra prendre la décision et ne pas passer par le General manager pour l'approbation de la fiche.
- La Présélection et la sélection des fournisseurs / sous-traitants doit tenir compte de leur résultat d'évaluation.
- Afin d'améliorer le contenu des offres proposées ou bien lorsque le responsable achats aura une préférence pour l'un des fournisseurs / sous-traitants présélectionnés, il pourra négocier avec lui pour qu'il soit sélectionné en garde la confidentialité des autres offres.

2.6- Passation de la commande « bon de commande » :

La passation de la commande est formalisée par la rédaction de la commande par ERP qui rappelle le descriptif du produit et les conditions générales et particulière d'achat, et par l'envoi du bon de commande au fournisseur sélectionné.

En plus de la spécification technique, clairement identifiée, toutes les spécificités administratives, juridiques et financières doivent être listées dans le contrat ou le bon de commande.

CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

L'original du bon de commande (qui est un document repéré par une numérotation propre et datée au jour de l'émission) doit être signé par le responsable achats ou une personne habilitée, puis envoyée au fournisseur/sous-traitant.

L'envoi électronique de ce dernier est désormais accepté par la plupart des sociétés.

2.7- Bon de livraison et facture :

Le bon de livraison accompagne la marchandise livrée, document obligatoire qui permet de faire un contrôle quantitatif et qualitatif.

La facture est l'élément comptable qui fait suite à la livraison. Elle doit être vérifiée pour comparaison entre la commande et le bon de livraison, pour éviter les litiges et mettre en paiement.

2.8- Contrôle à réception :

Les commandes sont contrôlées à réception par le responsable achats en collaboration avec le demandeur. Un contrôle de la facture avec le bon de commande et le bon de livraison, des références, quantités et de la qualité, est réalisé.

Si un problème est détecté, le responsable achats en est tenu informé et met en œuvre les actions nécessaires. Il a pour mission de documenter les dysfonctionnements rencontrés dans la fiche contrôle à réception des réactifs/équipements.

2.9- L'évaluation et réévaluation des fournisseurs/sous-traitants :

C'est la mesure des performances effectives du fournisseur/sous-traitant après la passation de commande. Il s'agit de vérifier réellement la prestation effectuée par le fournisseur/sous-traitant (respect des délais, prix négocié, qualité.).

Cette démarche permettant de construire un panel fournisseurs/sous-traitants c'est-à-dire une base de données fournisseurs/sous-traitants décrivant par segment d'achats les fournisseurs/sous-traitants susceptibles d'être consultés.

Son but est de :

- Réduire les coûts, diminuer la non-qualité, etc. ...
- Gérer au mieux le panel fournisseur/sous-traitant : travailler avec les meilleurs fournisseurs/sous-traitant, et rationaliser le panel.
- Avoir un système qui reflète la réalité en étant le plus objectif possible.

Après l'évaluation on distingue :

- des fournisseurs/sous-traitants acceptés : ils correspondent aux segments situés à l'optimum risques-profit, c'est avec eux que l'on peut construire des alliances de partenariat,

CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

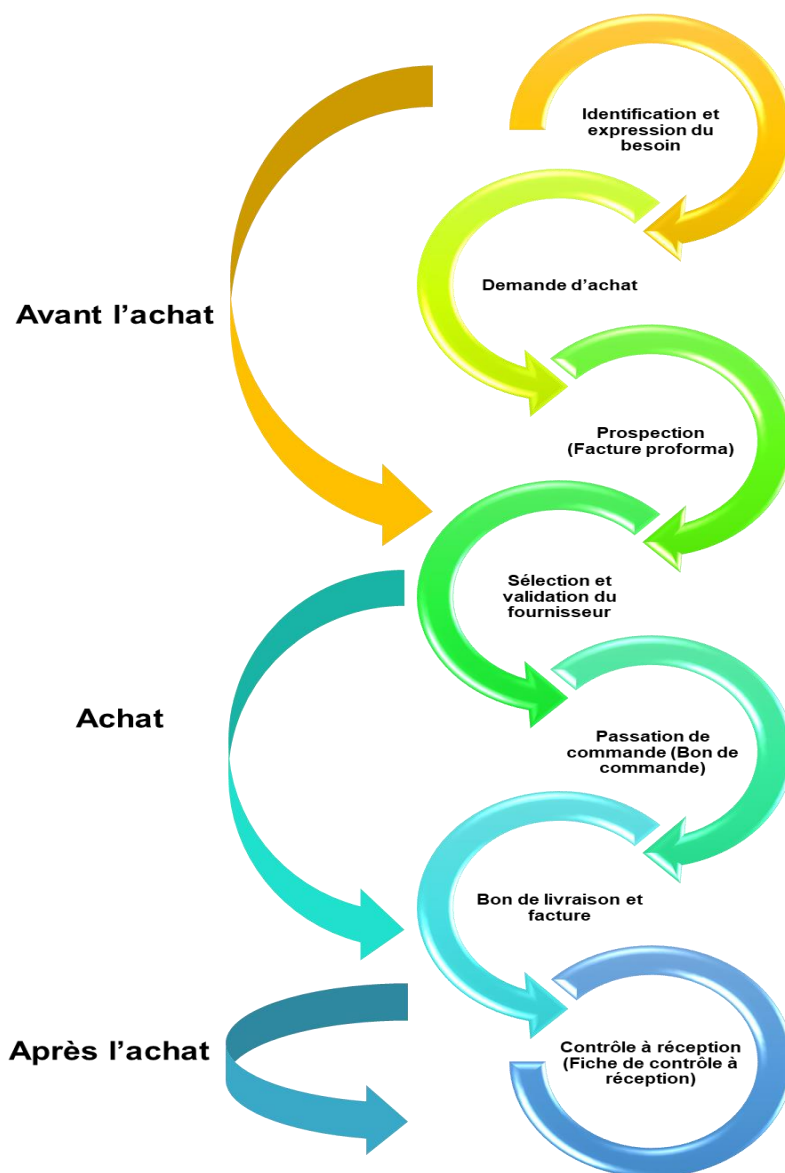
- des fournisseurs/sous-traitants à surveiller,
- des fournisseurs/sous-traitants à éliminer,

Le processus d'évaluation fournisseurs/sous-traitant doit être cohérent avec la mesure de leur performance afin de pouvoir envisager le maintien des fournisseurs/sous-traitants au panel.

Remarque :

- La base de données fournisseur/sous-traitant est sur l'ERP.
- La réévaluation est annuelle.
- L'évaluation et la réévaluation se fait par rapport à la fréquence d'achat et sur la base des retours d'expérience d'achat.

Figure 15: Diagramme du processus achat WANYLAB Algérie (source : document interne de l'entreprise)



CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

Figure 16: Processus achat. (Source : élaborée par moi-même sur la base des documents interne de l'entreprise)



Section 3 : la mesure de la performance de la fonction achat au sein de WANYLAB. (Résultats et discussion)

INTRODUCTION :

Nous procéderons dans cette section à la mesure de la performance de la fonction achat sur plusieurs axes à travers un guide d'entretien élaboré pour le personnel de WANYLAB : pilote et copilote achat, DG, RMQ, RH, superviseurs de la microbiologie et physicochimique, responsable commercial, responsable du laboratoire qualité.

CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

Tableau 2: tableau des entretiens avec le personnel de WANYLAB (élaboré par moi-même)

N°	Fonction de l'interviewé	Date de d'entretien.	Type l'entretien	Durée de l'entretien.	Thématique abordée
1	Directrice générale	27/08/2020	Téléphonique	1H	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des raisons sociale WANYLAB. • La place du service achat dans l'entreprise. • Finalité de la mesure de la performance. • Indicateurs mesurant la performance.
2	Pilote du processus achat.	24/08/2020	Téléphonique	2H30	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des raisons sociale WANYLAB. • La place du service achat dans l'entreprise. • Finalité de la mesure de la performance. • Indicateurs mesurant la performance. • Evaluation des compétences techniques • Evaluation des compétences comportementales. • Evaluation des compétences métiers. • Evaluation du fonctionnement.
3	Copilote du processus achat.	24/08/2020	Téléphonique	1H30	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des raisons sociale WANYLAB. • La place du service achat dans l'entreprise. • Finalité de la mesure de la performance. • Indicateurs mesurant la performance. • Evaluation des compétences techniques

CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

					<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des compétences comportementales. • Evaluation des compétences métiers. • Evaluation du fonctionnement.
4	Superviseur laboratoire physicochimie.	25/08/2020	Téléphonique	20 minutes	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation de la satisfaction.
5	Superviseur laboratoire microbiologie	24/08/2020	Téléphonique	30 minutes	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation de la satisfaction.
6	Responsable commercial.	24/08/2020	Téléphonique	40 minutes	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation de la satisfaction.
7	Responsable management qualité.	25/08/2020	Téléphonique	30 minutes	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation de la satisfaction.
8	Responsable ressource humaine.	25/08/2020	Téléphonique	20 minutes	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation de la satisfaction.
9	Responsable de laboratoire de contrôle qualité.	27/08/2020	Téléphonique	30 minutes	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation de la satisfaction.

CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

3.1- La fonction achats au sein de WANYLAB :

L'enquête montre que :

La fonction achat dans WANYLAB est créée depuis 2 ans pilotée par un pilote et copilote. La directrice générale de WANYLAB semble maîtrisée la stratégie globale de l'entreprise et affirme que la stratégie achats y est intégrée « d'ailleurs elle apparaît dans la politique qualité, par l'engagement de maîtriser la chaîne d'approvisionnement » déclare aussi que le pilote et copilote achats sont directement impliqués dans la définition de la stratégie achats. Ces pratiques justifient que WANYLAB intègre la mesure de la performance achats dans le tableau de bord stratégique de l'entreprise.

Concernant le pilote achat et copilote semble ne pas bien connaître la stratégie globale de l'entreprise et si la stratégie achat est intégrée dans cette dernière du fait elles ont essayé de ne pas répondre à cette question mais elles semblent plus au moins saisir la stratégie achat, ce constat peut être justifié par la non maîtrise de la terminologie achat et de l'absence d'une politique d'achat bien écrite.

Les trois interviewés (DG, pilote et copilote achat) n'ont pas avancé la même stratégie achat alors que l'entreprise est censée définir la même stratégie pour le même processus donné. Cela nous permet de dire que la stratégie est mal définie et comprise par l'équipe achat.

D'après, le pilote et copilote achat ne connaissent pas le chiffre d'affaire achat et sa part du CA global.

Bien que, le chiffre d'affaire achat de 2019 est de 19,5 M DA et la part des achats à WANYLAB s'établisse en moyenne à 50 % du CA global de l'entreprise, les services achats sont encore rattachés à la direction du laboratoire contrôle qualité ce qui démontre que, trop souvent, la fonction achats n'est pas reconnue comme une fonction à niveau égal des fonctions de production, commerciale.

Si l'on considère la stratégie achats comme la déclinaison de la stratégie globale de l'entreprise, contribuant au profit général, il semble pertinent, que la MPA permette de contribuer au pilotage de la stratégie de l'entreprise. Si cela semble vrai pour WANYLAB. En revanche, la participation des pilote et copilote achats à la définition de la stratégie achats est encourageante, elle dénote une réelle professionnalisation des achats. Il faut maintenant se demander quels sont les objectifs de la mesure de la performance achats qui les définit et dans quel but ?

3.2- Objectif de la mesure de la performance au sein de WANYLAB :**3.2.1- Par qui est-elle définie ?**

La directrice générale et copilote achat affirment que MPA est défini par le responsable achat et la direction générale.

Les objectifs et les moyens pour la mesure de la performance achats ; ainsi que les indicateurs de MPA au sein de l'organisation.

Le pilote achat déclare que les objectifs et les indicateurs de la MPA sont définis seulement par la direction générale. Ce constat est surprenant puisque on peut se demander comment les responsables achat peuvent piloter son processus et équipes avec des indicateurs qu'ils n'ont pas fixés, voire qui leur ont été imposés.

3.2.2- Dans quel but ?

Dans WANYLAB la MPA est utilisée d'après DG pour « identifier les pistes d'amélioration ». Concernant le pilote achat « à éviter la rupture de stock et répondre dans les délais ... » et d'après le copilote achat « Accroître la satisfaction des parties intéressées ; Maîtriser la chaîne d'approvisionnement ; améliorer en continu le SMQ ainsi que les prestations et services fournis ».

Il est encourageant de voir que des interviewés indiquent que la MPA permet d'améliorer la stratégie globale de l'entreprise.

La MPA est utilisée essentiellement comme outil de communication interne. Bien qu'elle soit utilisée pour mettre en place des actions correctives, actions indispensables dans la gestion de la relation fournisseur de type qualité totale, il apparaît qu'elle ne permet pas de gérer l'allocation des ressources. Les firmes ne mettent pas en place les actions correctives qu'exige l'atteinte des objectifs stratégiques et remontent difficilement les informations qui pourraient avoir un effet sur les orientations stratégiques globales.

3.2.3- Types de performances mesurées au sein de WANYLAB :

D'après les interviewés et analyse du tableau de bord des indicateurs achat (voir annexe) dans WANYLAB.

La mesure de la performance achats sert en priorité à mesurer la performance du service achats de l'entreprise.

La MPA est un outil permettant de mesurer la performance individuelle des acheteurs (on développera ça ultérieurement), cela met en évidence que la performance d'un service achats repose sur les résultats de ses acteurs. Or, pour que cette mesure ait un impact fort sur les équipes achats, cela suppose qu'un système de rétribution existe or il apparaît que la MPA

CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

n'est pas utilisée pour récompenser individuellement les acheteurs. On peut donc se demander quelle est l'utilité réelle d'une telle mesure.

3.2.4- Qui utilise les indicateurs au sein de WANYLAB ?

D'après les interviewees (DG, pilote copilote achat) dans WANYLAB ces indicateurs de performance « sont utilisés par DG, RMQ, pilote et copilote achat ».

L'équipe des achats, utilisent les indicateurs. Cependant, il est sera surprenant de constater que les départements qualité et ressources humaines ne les utilisent que très peu, bien qu'ils puissent participer activement à la mise en place et au suivi de l'impact qualité, du plan de progrès, de la reconnaissance interne, du système de récompense... De plus, la MPA est peu citée comme outils de management.

3.3- Comment est effectuée la mesure de la performance au sein de WANYLAB ? :

3.3.1- Quelle est la nature des indicateurs de MPA utilisés au sein de WANYLAB ?

D'après les interviewés les indicateurs de MPA utilisés dans WANYLAB sont de type qualitatif et quantitatifs mais majoritairement quantitatifs. Non seulement quantitatifs, ils sont d'ordre financier aussi.

De quel ordre sont les indicateurs ?

D'après les propos de l'équipe achat interviewée, on constate que les indicateurs sont d'ordre opérationnel.

On peut donc en déduire que WANYLAB utilise essentiellement des indicateurs de nature quantitatifs et financiers pour réaliser un pilotage opérationnel de la fonction achats.

Il convient de regarder avec quels indicateurs est construite cette MPA.

3.3.2- Les indicateurs de performance achats mis en place par WANYLAB aujourd'hui

A- Les indicateurs mesurant la performance du service achats au sein de WANYLAB (voir Tableau 1) sont :

- Le taux de satisfaction de demande est mesuré au sein de WANYLAB car ça reflète la satisfaction des clients internes qui la première raison de l'existence d'une fonction achat.
- Délais de mise à disposition (produit importé et local).
- Valeurs des achats non conformes.
- Nombre d'article en rupture de stock pour pouvoir gérer son stock
- Le nombre de fournisseurs évalués est également un critère pris en compte au sein WANYLAB preuve qu'il est directement lié à la stratégie du service achat.

CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

On constate la prédominance des indicateurs liés au délais qui permettent d'évaluer le délai d'attente pour livrer un bien ou un service à un client, sur un marché concurrentiel et ouvert ,le paramètre temporel est vital puisqu' il pourra satisfaire ou pas le client, le délai de livraison est un critère important de la relation client et la satisfaction.

On constate l'absence au sein de WANYLAB des indicateurs liés au prix et à la baisse des coûts qui permettant de mesurer les gains réalisés par la fonction achats. Alors que c'est censé être à l'heure actuelle la première préoccupation d'un service achats et de son management que de mettre en avant les gains réalisés, ce qui légitime l'existence du service. On constate aussi l'absence au sein de WANYLAB des indicateurs qui mesure les compétences achats : le benchmarking, la connaissance du marché amont, la veille stratégique, la contribution à l'innovation.

La satisfaction du client interne ainsi que les compétences achats sont mesurées à l'aide des indicateurs suivants :

On a pu constater qu'en aucun cas la satisfaction du fournisseur n'était un critère de performance au sein de la fonction achat de WANYLAB alors que le pilote et copilote et DG de cette dernière déclarent mesurer la performance de leurs fournisseurs.

La satisfaction du client interne ainsi que les compétences achats sont mesurées à l'aide des indicateurs suivants :

Tableau 3: Les indicateurs mesurant la performance du service achats au sein de WANYLAB

Objectif de la mesure	Critère de performance	Nombre de citations
La satisfaction du client Interne.	- notation fournisseurs	1
	- fiches remplies par les deux parties	1
	- enquête de satisfaction (annuelle)	3
	- taux de service DA / commande	1
Le benchmarking réalisé par l'acheteur.	- reverse marketing	1
	- réunion spécifique avec R&D	1

CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

La connaissance du marché.	<ul style="list-style-type: none"> - marketing achats réalisés - étude de marché - nombre mondial de fournisseurs recensés par famille 	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
La contribution à la création de valeur.	<ul style="list-style-type: none"> - participation en amont - mesure de la réduction des délais d'approvisionnement et de la taille des lots 	<p>1</p> <p>1</p>
La contribution à l'innovation.	<ul style="list-style-type: none"> - implication R&D - achats de projets - réunion spécifique innovation fournisseurs + R&D 	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>

B- Les indicateurs mesurant la performance fournisseur utilisés au sein de WANYLAB :

D'après les interviewés (pilote achat et copilote) les fournisseurs sont évalués au niveau de WANYLAB selon les critères suivants (voir guide d'entretien annexe) :

- Conformité réglementaire.
- Qualité,
- Prix,
- Réactivité.
- Délais de livraison.

Les fournisseurs sont évalués en premier lieu sur la qualité de leur produit et sur les délais qu'ils sont capables de fournir à leurs clients.

Viennent en second lieu la réduction des coûts et leur force de proposition, critères purement reliés à la fonction achats.

CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

Les indicateurs d'achat présents dans le tableau de bord stratégique de l'entreprise :

D'après les interviewés (la pilote e, copilote, DG), la performance achats fait partie des indicateurs du tableau de bord stratégique de l'entreprise. On trouve les mêmes indicateurs trouvés dans TB processus achat.

3.3.3- Fréquence et forme de la MPA utilisées au sein de WANYLAB :

D'après des interviewés, (pilote, copilote achat, DG) la performance achats est mesurée au sein de WANYLAB de façon mensuelle.

La MPA est présentée sous forme de tableau de bord.

3.4- Actualisation du système de la mesure de la performance au sein de WANYLAB :

On constate que les critères de MPA au sein WANYLAB sont remis en cause mais il n'existe aucune règle quant au motif et à la fréquence de cette remise en cause.

3.4.1- Périodicité de remise en cause des indicateurs au sein de WANYLAB :

D'après les interviewés, les indicateurs sont remis en cause périodiquement chaque trimestre.

3.4.2- Les attentes vis-à-vis de la performance achats aujourd'hui au sein de WANYLAB :

Les orientations souhaitées vis-à-vis de la MPA au sein de WANYLAB sont exprimées différemment par les interviewés, elles sont à la fois d'ordre qualitatif et quantitatif. Voici les citations des interviewés :

- La DG avance « réduction délais de réception et Négociation délais de paiement ».
- Le pilote achat ne répond pas à cette question.

D'après le copilote achat : « Faire des contrats avec les fournisseurs stratégiques pour faciliter encore plus le travail ; Communiquer les évaluations aux fournisseurs pour les motiver et pour qu'ils puissent s'améliorer ; Exploiter la fiche de besoin de routine ».

On constate une attente de formalisation de la mesure de la performance dans WANYLAB n'est pas encore au point. De plus, une attente de mesure plus qualitative se fait ressentir, ce souhait semble être un point positif pour l'évolution de la MPA dans les années à venir.

3.5- Evaluation des compétences techniques :

D'après les déclarations des interviewés (pilote et copilote achat) on peut dire qu'ils maîtrisent l'identification, l'analyse, la discussion des besoins avec une bonne connaissance techniques des produits pour le copilote achat parce qu'elle est superviseur du laboratoire microbiologie au sein de WANYLAB alors que la pilote achat déclare la non maîtrise des connaissances technique des produit et service technique.

CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

On constate une maîtrise satisfaisante des capacités techniques, mais on trouve quelques insuffisances notamment en ce qui concerne les négociations, la définition des pénalités de non-respect du contrat où des améliorations seront nécessaires pour une performance des compétences. Donc nous pouvons dire que le personnel achat a une maîtrise moyenne des compétences techniques.

3.6- Evaluation des compétences comportementales

D'après les déclarations du pilote et copilote achat on peut dire :

- Ils ont une bonne maîtrise de l'écoute du besoin.
- Une maîtrise plus au moins moyenne de l'anticipation des besoins du moment
- Il n'y a pas vraiment une planification des achats réelle,
- Une organisation plus au moins moyenne du fait qu'il n'existe pas une politique et stratégie achat écrite et bien définie.
- Une bonne maîtrise de l'adaptation du moment qu'il y a une bonne satisfaction des demandes.

Donc il y a une maîtrise moyenne des compétences comportementales par l'équipe achat de WANYLAB.

3.7- Evaluation des compétences métiers :

D'après les interviewés on peut dire qu'il y a une moyenne maîtrise des compétences métiers. On constate des insuffisances en ce qui concerne les connaissances techniques des produits WANYLAB et en marketing par la pilote du processus des réglementations douanières, transport, d'assurances.

On constate aussi une insuffisance des connaissances sur les réglementations douanières, de transport, d'assurance.

3.8- Evaluation du positionnement de la fonction achat au sein de WANYLAB :

D'après les interviewés nous montre qu'ils ont une bonne connaissance de l'organigramme et de la fonction achat et aussi avec leurs collaborateurs des autres fonctions. Donc ils ont une bonne connaissance en ce qui concerne le positionnement de la fonction achat au sein de WANYLAB.

3.9- Evaluation du fonctionnement de la fonction achat :

On constate d'après les déclarations des interviewés que le mode de fonctionnement est satisfaisant, cependant il y a un manque des outils pour exercer la fonction (présence d'un ERP qui n'est pas fonctionnel, il manque plusieurs modalités comme évaluation des fournisseurs).

CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

3.10- Evaluation de la satisfaction des clients internes de la fonction achat :

Le RMQ déclare être moyennement satisfaite par la fonction achat, concernant les analyses des besoins faite par la direction des achats est « Moyennement satisfait : Il n'existe pas d'analyse de besoins faite par la structure achat, cette dernière s'occupe de traiter les demandes d'achats ».

Concernant les délais de traitement de vos demandes de fourniture déclare « Moyennement satisfait (Les fournitures bureautiques ne sont pas sous la responsabilité de la structure achat, la caisse est gérée par cette dernière mais chaque structure s'approvisionne elle-même en papier stylos cartouches et remet un bon d'achat au RA achat pour le suivi de la caisse... ».

A propos de la qualité et la quantité des matériaux fournis par la fonction achat « L'achat est réalisé suite à une demande d'achat exprimé par l'utilisateur, les stocks ne sont pas systématiquement assurés, de même pour les fournitures de bureaux ».

Concernant les relations de travail que vous avez avec la direction des achats « Au niveau implication SMQ, le processus ne répond pas systématiquement, (pour le moment le seul processus qui répond en termes de SMQ c'est le processus RH qui est plus au moins autonome et adhère complètement à la démarche qualité) ».

Le responsable laboratoire déclare être de plus en plus satisfait de la fonction achat.

Le superviseur physicochimique déclare être partiellement satisfait car des fois il y a des retards dans les délais de traitement des demandes.

Le superviseur microbiologie déclare une bonne satisfaction.

Le responsable commercial déclare une moyenne satisfaction car les délais ne sont pas toujours respectés.

Concernant la qualité et la quantité ils dépendent du budget alloué aux achats.

Le responsable ressource humaine déclare être moyennement satisfait.

Le superviseur microbiologie déclare est moyennement satisfaite concernant les délais de traitement de demande.

CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

3.11- Analyse et discussion de l'état actuel de la MPA au sein de WANYLAB :

A partir de nos analyses, nous pouvons résumer l'état de la pratique de la MPA selon plusieurs axes :

3.11.1- Inscription et mesure de l'impact des achats dans les stratégies globales et achat de l'entreprise :

Les interviewés qui connaissent la stratégie de l'entreprise ce qui dénote pour ceux qui ne la connaissent pas un manque de recherche de lignes directrices de l'action vers laquelle porter l'attention et donc la mesure.

L'information au sein de WANYLAB descend mais remonte peu. La fonction achats n'est pas encore rattachée à la direction générale, ce qui traduit toujours un manque d'ambition ou de maturité d'une fonction qui gère près de 50% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Ce seul enjeu mériterait le qualificatif " stratégique " de la fonction achats dont le pilote et copilote achat doivent être impliqués dans la définition de la stratégie achats.

Cela met en évidence que la fonction achats participe peu au management stratégique de l'entreprise parce elle n'est pas rattachée à la direction générale et a des indicateurs peu intégrés aux tableaux de bord de pilotage de l'entreprise.

3.11.2- Les objectifs et les attentes des services achats

Les acteurs achats de WANYLAB ne définissent pas les objectifs achats à atteindre : cela veut-il dire qu'ils ne sont pas communément partagés ? Et aussi peut être par la non existence d'une politique d'achat écrite.

La pratique de la MPA est aujourd'hui essentiellement centrée sur deux plans :

- D'une part, la démonstration de la contribution collective et individuelle des acteurs achats à la performance de l'entreprise est un objectif qui se réduit à légitimer ses acteurs par " l'affichage discret " des gains obtenus (communication interne et exploitation restreinte) d'une part, et la conduite d'actions correctives trop circonscrites (respect de la qualité, des délais et diminution des prix voire coûts).
- D'autre part, les attentes sont encourageantes puisqu'elles tendent à générer : plus de communications internes, la prise en compte du coût global de possession, une plus grande valeur ajoutée achat à savoir une traduction d'objectifs moins opérationnels (traduisant l'utilisation des méthodes modernes d'achats, tactiques et stratégiques) et plus qualitatifs (a contrario de la prédominance des mesures quantitatives et financières).

CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

3.11.3- Les Indicateurs clés de succès caractérisés dans la MPA :

Les indicateurs utilisés au sein de WANYLAB sont majoritairement opérationnels, mesurent les actions passées et ne s'inscrivent que rarement dans une démarche de progrès. Les mesures en très large majorité quantitatives (de nature financière, traduisent la difficulté à mesurer les pratiques d'ordre qualitatives. Cette vision réductrice des achats, identifiée à un compte de gains sur achats, est à compléter par des critères qualitatifs qui sont tout autant, si ce n'est plus, générateur de valeur.

La mise en avant du prix, des économies et du nombre de fournisseurs est écrasante, peu de mesures sont liées au cœur du métier achats (benchmark, veille stratégique, contribution à l'innovation.

Coté fournisseur c'est le traditionnel triptyque respect de la qualité, respect des délais et baisse des coûts qui est évalué. Ces constats s'expliquent-ils par un manque de ressources ou un manque d'ambition et de vision stratégique des dirigeants ?

La notation des critères dans les fiches d'évaluations fournisseurs n'est pas pertinente.

La MPA est mensuelle, trop stabilisée et est rapportée via un tableau de bord dans des cas.

3.11.4- La MPA en tant qu'outil de management

Aucun des interviewés n'affirment que la MPA est un outil de management stratégique, sans oublié de citer que la remontée des informations achats ayant un impact sur la stratégie globale de l'entreprise est considérée difficile. Cela est-il dû à un manque de langage commun avec la direction générale et ceux qui s'occupent de finance de WANYLB ?

Les fonctions qualité et ressources humaines ne prêtent d'ailleurs que très peu d'intérêt à la MPA pour leur propre fonctionnement. Nous entrevoyons là un manque de cohésion entre les systèmes de mesure de performance et le pilotage au sein de l'entreprise.

3.11.5- Evaluation de l'ensemble des compétences de la fonction achat :

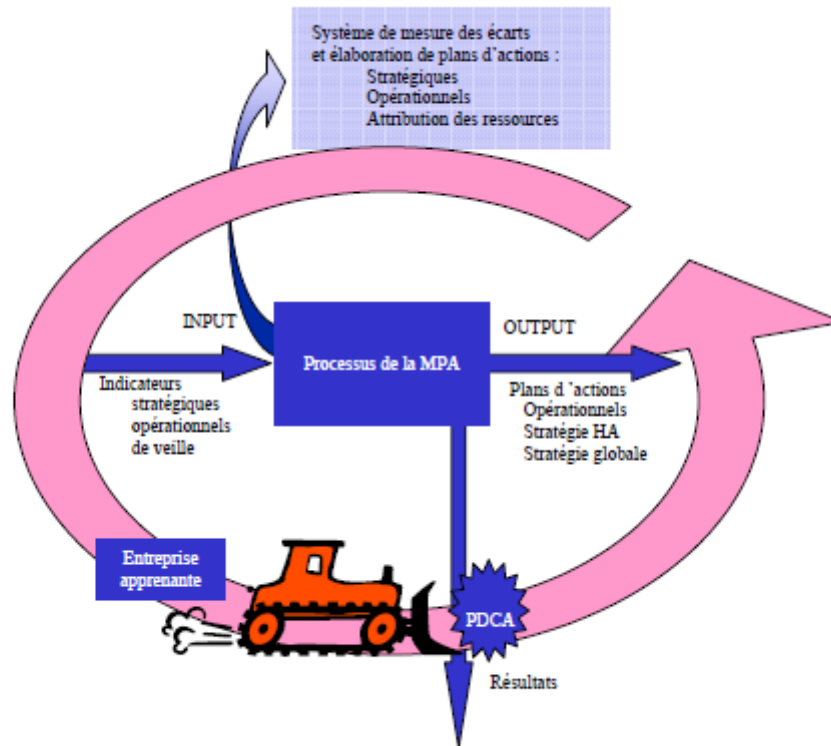
L'évaluation de la maîtrise de l'ensemble des compétences par l'équipe achat semble moyennement maîtrisée qui peut être expliqué par un manque de formation adéquate et pertinente.

3.11.6- La satisfaction des clients internes de la fonction achat :

L'évaluation de la satisfaction des clients internes de la fonction achat montre une satisfaction plus moins moyenne. Cette dernière peut être expliquée par le manque de communication entre la fonction achat et les autres fonctions.

3.11.7- Description d'un processus de la MPA :

Figure 17: Processus de mesure de la performance achat (source D RAY, A VINCENT 2016).



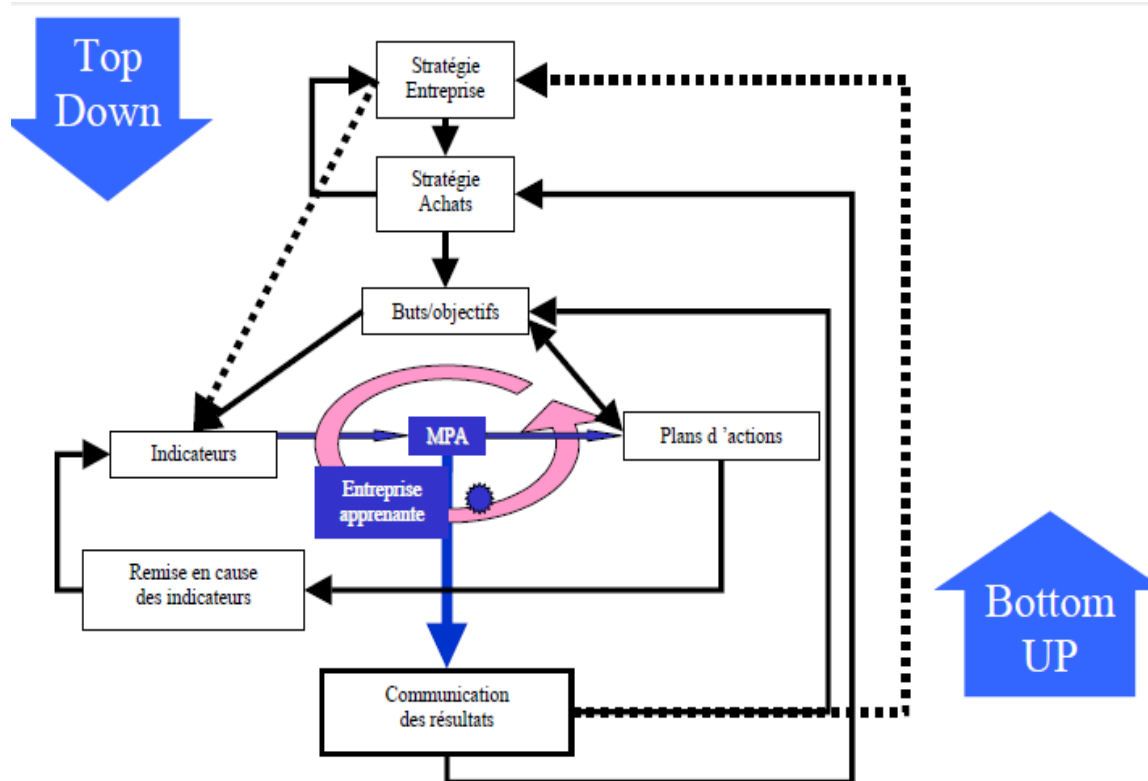
Dans ce schéma, nous avons à gauche les indicateurs “ carburant ” du moteur de progrès qui sont transformés en plans d’actions par la mesure de la performance. Il s’agit d’un système continu : les plans d’actions génèrent de nouveaux indicateurs permettant le déclenchement de nouveaux plans d’actions. Ce système décrit une entreprise apprenante utilisant la mesure de la performance achats pour s’améliorer grâce à l’effet de cliquet de la démarche PDCA. Le processus décrit par le schéma 1 ne peut fonctionner isolément dans l’entreprise, il doit s’intégrer dans le système de management de l’entreprise.

Dans une démarche “Top down” la stratégie d’entreprise engendre une stratégie achats, elle-même déclinée en buts et objectifs : ils sont la raison d’être de la mesure de la performance achats. Les résultats de la mesure influencent à la fois sur les acteurs opérationnels (le personnel achat ou les fournisseurs) et sur les acteurs stratégiques. Il est important que les premiers mesurent les écarts entre objectif et réalité et que les seconds tiennent compte de ces résultats : il s’agit là d’une démarche “ Bottom up ”.

CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

Par ces démarches simultanées se sont tous les niveaux d l'entreprise qui sont mobilisés par le processus d'apprentissage. Bien évidemment, ce déploiement de la mesure de la performance ne se limite pas aux achats mais doit être transposé dans les autres fonctions.

Figure 18: L'intégration de la MPA dans le système de management des achats



3.11.8- conclusion :

Les résultats de notre enquête corroborent avec ceux obtenus en 2000 par le Pr. Dr A. J. Van Weele "enquête NEVI survey district south aux Pays Bas". La MPA au sein de WANYLAB utilise majoritairement les indicateurs traditionnels d'économie (baisse des coûts), de respect des délais et de la qualité. Convenons que ces indicateurs sont très opérationnels.

La MPA reste essentiellement destinée au reporting vers le management mais n'a pas un rôle émulateur sur la performance individuelle, serait-ce, comme le souligne Van Weele, parce que trop peu de systèmes de reconnaissance et de récompense des acteurs y sont associés.

Mais attention, des systèmes de récompenses, uniquement axés sur des critères financiers peuvent générer un effet pervers qui pourrait se traduire par un impact négatif sur le personnel : la réduction des coûts n'est pas nécessairement synonyme d'effort et d'action achat, la conjoncture peut à elle seule en être la cause. Les ruptures technologiques peuvent également rendre difficile les comparaisons d'un exercice à un autre.

CHAPITRE 3 : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

Il apparaît désormais clairement que les plans de progrès ambitieux, affichés et convenus avec les directions de tutelles sont une clé du développement de la MPA qui doit, outre servir la fonction achats, contribuer à la création de valeur de l'entreprise.

Nous ne serions pas complets si nous n'évoquions pas la difficulté de traduire en terme lisible par les directeurs généraux et financiers les actions achats visant à la création de valeur.

En effet, on constate que les indicateurs très opérationnels, peu partagés avec les autres services de l'entreprise, sont difficilement exploitables au plus haut niveau de la hiérarchie qui se pose la question de la contribution des achats au compte de résultats.

Quoi de plus tangible que des économies sur achats pour un financier, mais est-ce là la seule ambition et contribution des achats ?

L'apprentissage en retour par la mesure, l'anticipation des tendances et la contribution à l'innovation très tôt dans les cycles de conception des produits sont aujourd'hui plus que d'actualité dans nos entreprises, il semble que les systèmes de MPA ne l'ont pas totalement intégré. L'impalpable, l'intangible sont aujourd'hui l'essence de la compétitivité, mais comment les mesurer reste une question à laquelle nous n'avons pas trouvé de réponse !

Dans ce chapitre, nous avons pu répondre au questionnement émis tout à fait au début du travail.

CONCLUSION GENERALE

Les récentes théories sur la mesure de la performance achats mettent en avant les notions de stratégie, de management et d'axes de mesure multiples. Notre enquête a mis en évidence que dans la pratique, la mesure de la performance en place dans les entreprises était généralement éloignée de ces notions.

La stratégie : la plupart des auteurs s'accordent sur la nécessité d'adéquation entre système de mesure et stratégie. Nous avons observé qu'en pratique ce n'était pas le cas et l'on peut y trouver une explication : la non remise en cause des indicateurs lors des changements de stratégie. Il en résulte une dissonance à laquelle s'ajoute un facteur aggravant : le fait que ce système de mesure soit greffé sur un système d'information complexe. Ces deux inconvénients se conjuguent pour finalement aboutir à des mesures en constant décalage avec la stratégie de l'entreprise.

Le management : la majorité des systèmes de mesure ne sont pas utilisés pour récompenser, ils occultent ainsi l'un des aspects importants du management. Ceci favorise une perception négative de la mesure de la performance : outil de jugement et de sanction. On peut toutefois reconnaître la difficulté de mettre en place un système de récompense évitant l'écueil du système pervers privilégiant les gains financiers.

Des axes de mesures multiples : ils ne sont généralement pas mis en place. Deux éléments participent à cette mesure restrictive : le fait que la mesure financière soit souvent la seule valeur partagée par l'ensemble de l'entreprise, et le fait que la définition des indicateurs soit souvent établie par des spécialistes de culture comptable ou financière. Ces deux points communs à de nombreuses entreprises ont favorisé l'aspect financier de la mesure. Constatant ces écarts, on peut se demander si la mesure de la performance achat sert réellement à quelque chose et si on ne pourrait pas simplement faire des économies en la supprimant. Ce serait oublier le rôle stratégique de la fonction achats tant par son poids dans le chiffre d'affaire que par les répercussions de ses actions sur les autres fonctions de l'entreprise et sur le client final. Une entreprise doit donc avoir un système de mesure de la performance achats mais il est crucial que celui-ci soit adapté à la maturité de son organisation achats. Par exemple, une fonction achats peu mature et rattachée à une direction de production pourra se contenter d'indicateurs opérationnels alors qu'une direction achats mature et proactive ne pourra fonctionner sans un système complet d'indicateurs tant opérationnels que stratégiques. Il s'agit en fait pour les directions achats de transformer la mesure de la performance achats, aujourd'hui outil de reporting financier en un moteur de progrès pour la fonction achat. Le processus de la mesure de la performance achat doit être une démarche de progrès continu de type PDCA (Préparer, Déployer, Contrôler, Agir) qui

permet de créer une entreprise apprenante, c'est la seule démarche permettant de maintenir la capacité d'évolution de la mesure et donc de rester en adéquation avec une stratégie évolutive.

Pour la mesure de la performance achats, nous aurions aimé trouver un modèle idéal, modèle qui s'adapterait à toutes les stratégies et à toutes les structures de société. Mais ce modèle idéal n'existe pas et, il faudra que chacun crée son propre système de la mesure de la performance achats en gardant en mémoire les deux principaux aspects de la performance achats mis en évidence lors de notre recherche : les nécessaires dimensions stratégique et opérationnelle de la mesure.

Toutefois, malgré le fort caractère contingent de la mesure de la performance, nous avons identifié des facteurs clés à maîtriser pour concevoir un système de mesure de la performance :

Des indicateurs utiles et suffisants : des stratégies formalisées, des objectifs chiffrés seront les fondations d'un système de mesure. Ils permettront de déterminer quels sont les indicateurs nécessaires et pertinents.

L'équilibre des indicateurs : un groupe de travail pluridisciplinaire de définition des indicateurs favorisera l'expression des différents aspects de la performance. On évitera ainsi les systèmes par trop financiers et on pourra valoriser les facteurs qualité, innovation... En outre, ce fonctionnement holistique facilitera l'émergence d'un langage commun.

L'efficience, l'efficacité : les aspects fondamentaux de la performance, il faudra vérifier que les indicateurs permettent de contrôler ces deux aspects.

Des indicateurs évolutifs : comme nous l'avons vu, c'est la base d'une démarche d'entreprise apprenante. Dès la création du système de MPA, il faudra intégrer son caractère imparfait en mettant en place une procédure de remise en question régulière des indicateurs.

La communication : il faudra définir un plan de diffusion adéquat incluant les acteurs interne et externe en n'omettant pas les opérationnels pour favoriser l'autocontrôle.

La modestie : les achats sont en interaction avec de nombreuses fonctions de l'entreprise et il est donc très difficile d'identifier les acteurs prépondérants dans les gains obtenus par un centre d'achats. Le responsable achats devra donc accepter que le mérite des gains obtenus soit partagé entre acteurs.

Le facteur humain : on ne peut dissocier la mise en place d'un système de mesure de la performance des hommes auxquels il va être appliqué. Il faudra donc communiquer sur la mise en place de ce nouvel outil de management, faire participer les utilisateurs à sa

définition, présenter les côtés positifs (récompenses...) pour que les personnes "mesurées" s'approprient ce système.

La réactivité, la proactivité : la mesure de la performance n'est un outil de progrès que si la détection des précédents et futurs écarts déclenche des plans d'actions. Il faudra donc que les propositions et les actions soient encouragées et ceci, à tous les niveaux.

Pour conclure, vu l'état actuel de la mesure de la performance achats dans WANYLAB par rapport au degré de formalisation dont elle fait l'objet dans la littérature, il nous a semblé important de redéfinir clairement la MPA. En effet, avant de pouvoir faire évoluer un système de mesure, encore faut-il pouvoir en souligner les défauts par rapport à un idéal, une vue de l'esprit : une définition. Voici donc notre définition, résultat de notre réflexion sur le sujet : "La mesure de la performance achats est une démarche de management stratégique. Elle permet d'évaluer la contribution de la fonction achats dans la création d'avantages concurrentiels pour l'entreprise.

La mesure de la performance achats est un outil de management opérationnel.

Elle permet le pilotage des actions pour atteindre les objectifs avec efficacité dans le respect de la politique de l'entreprise.

Elle utilise des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, trifonctionnels et environnementaux définis en fonction de la stratégie de l'entreprise".

L'apport de notre recherche au sein de WANYLAB a permis un diagnostic global (interne et externe) à l'entreprise, à décrire le processus achat au sein de cette dernière, de faire un diagnostic au processus achat et mesurer la performance de la fonction achat.

Au cours de notre recherche, nous avons rencontré une multitude de difficultés liées essentiellement aux circonstances sanitaires actuelle du Covid-19 : manque d'ouvrage scientifique dû à la fermeture de la bibliothèque universitaire, difficulté de récolte des données pratique causé par l'interruption du stage pratique qui nous a obligés de travailler à distance. Il sera plus pertinent de compléter cette étude qualitative par une étude quantitative afin d'évaluer la performance de la fonction achat et mieux l'améliorer.

Dans la même optique de l'amélioration et la réorganisation de la fonction achat au sein de WANYLAB on s'est engagé avec la dirigeante de l'entreprise de poursuivre notre étude dans un future proche (stabilité sanitaire du Covid19 du pays) d'initier la planification achat au sein de l'entreprise.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- 1- **Alioua A ,2012.** LA REVUE ANNUELLE QUALITE DUPRODUIT :*Une démarche managériale vers une extension normative ISO 9001*, thèse de doctorat université Mohammed v faculté de médecine et de pharmacie -rabat 2012.
- 2- **Auskalnis 1995,Richard J. Auskalnis, Carol L. Ketchum, Craig Carter, (1995),** Purshasing from minority business entreprises : best practices, Center for Advanced Purchasing Studies : <http://www.capsresearch.org/>
- 3- **Autissier .D et Delaye.V 2008 :** « mesurer la performance du système informatique» édition Organisation, paris ,2008 .
- 4- **Ayadi, S. (2009).** Externalisation et création de valeur au sein de la « supply chain » : L'entreprise étendue. *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*,
- 5- **Bales B 1997 ,B. Bales, H. E. Fearon,** Measures of purchasing effectiveness, (1997), Center for Advanced Purchasing Studies : <http://www.capsresearch.org/>
- 6- **Beloeuvre F 1994.** Beloeuvre, O. Bruel, O. Chatin, V. Malleret, H. Verdier, Commentmesurer la performance achats, (1994)
- 7- **BOUSSAC R, 2004.** L'assurance de la qualité - article formation du personnel : Conseil qualité formation diagnostic.
- 8- **BRESSY G., & KONKUYT C, 2008.** Editions Sirey Management et économie des entreprises, 2008.
- 9- **Bruel O, 1991.** Bruel, (1991), Contrôle de gestion des achats, Politique d'achats et de gestion des approvisionnements.
- 10- **Bruel, O et Ménage, P (2014).** « Politique d'achat et gestion des approvisionnements » 4ème édition, éditions Dunod
- 11- **Champeyrol, C (1993).** « Les achats » éditeur : Presses Universitaires de France - PUF (1 Oct. 1993).
- 12- **Coutant, C (2014).** « La fonction achat : qui se cache derrière un acheteur ? » Texte prélevé du site www.netpme.fr
- 13- **COUTU M, 1995.** « Guide pour l'élaboration d'un cahier des charges »publié par la direction des communications mars 1995.
- 14- **Crain, 1991** Timothy B. Crain, Janet M. Goulet, Henry A. Malec, John D. McClean, (1991), Benchmarking purshasing in the semi-conductor industry with sigma, Center forAdvanced Purchasing Studies: <http://www.capsresearch.org/>

- 15- Décret présidentiel 15-247** du 2 dhou el hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant règlementation des marchés publics et des délégations du service public, application de l'article 40.
- 16- DEMING, E. W, 1993.** "The new economics for industry, government, education"; MIT; Cambridge, 1993.
- 17- Duffy 2000**, Roberta J. Duffy, (2000), *New Measures Surface, Purchasing Today*, p.68
- 18- Ellegaard, C. (2009).** The purchasing orientation of small company owners. *The Journal of Business & Industrial Marketing*,
- 19- FEIGENBAUM A, 1956.** "Total Quality Control"; Harvard Business Review (1956); 34:93-10.
- 20- FROMAN BERNARD ,1995.** Le manuel qualité, outil stratégique d'une démarche qualité. A.F.NOR. Paris-la-Défense, 1995, 208 p.
- 21- GASQUET CHRISTOPHE., & SEGOT JACQUES, 2001.** « Assurer le passage à la norme ISO 9001 version 2000 », Editions A.F.NOR, 2001 p 5-6-7-13-14-15-16-18-19-22 -23.
- 22- Georges, C (2017)** « ROI de la fonction achats, la performance de l'acheteur » tiré du site Décisionachat.fr
- 23- Gillet-Goinard F et Seno B ,2009.** Réussir la démarche qualité : appliquer des principes simples, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain, Paris, 165, 190 p 2009.
- 24- GOGUE, J.-M, 2006.** « Qualité totale, et plus encore : le management de la qualité en question » ; Paris, L'Harmattan, 2006.
- 25- Hannaoui A, 2017.** La mise en place d'un système qualité ISO 9001 :2015 dans l'usine VIKAT, Thèse de Master 1 Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement de l'université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis 2017.
- 26- HANS BRANDENBURG.** L'approche processus : par où commencer ? [Première partie], HB Conseil / BPMS.info, 18 Décembre 2003.
- 27- Heitz D ,2003.** Apport des méthodologies d'analyses systématique dans la préparation à la certification ISO9001 :200 dans PMI Diplôme post grade en informatique et organisation. Université de Lausanne .2003 ;
- 28- HERGON ERIC, 2004.** Management du risque. Intérêt de l'approche par processus. L'hiérarchisation des risques, une aide à la décision. Gestions hospitalières, Janvier 2004, Octobre 2003, 16-17, n° 432, p. 66-67.

- 29- Hounkpounou S, 2014** : évaluation de la performance du service achat du centre hospitalier ABAS NDAO (CHAN) mémoire de fin d'étude en audit et contrôle de gestion au centre africain d'études supérieur en gestion octobre 2014.
- 30- HOSOTANI KATSUYA ,1994.** « Les 20 lois de la qualité », Editions Dunod, Paris, 1994, P17-18.
- 31- Jaouen, A. (2010).** Typologie de dirigeants de très petite entreprise. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*,
- 32- Jawab F et Bouami D ,2014 .**1° Congrès International sur la qualité dans les systèmes de formation et de l'éducation ENSET : Management de la qualité, l'approche processus appliquée à la formation Ecole Supérieure de Technologie Faculté des Sciences et Technique, Maroc - 2004.
- 33- Johnson, A (2011).** Le processus d'achat dans le milieu industriel. Perrotin, R & Soulet de Brugière, F (2007). Le manuel des achats. *Editions Eyrolles*
- 34- Kaplan R1996.** S. Kaplan, D. P. Norton, (1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review
- 35- Kindermans, M (2005).** « Les PME innovent aussi dans leurs achats. » tiré du site www.lesEchos.fr.
- 36- L'APPROCHE PROCESSUS-MODE D'EMPLOI, 2003,** Editions de l'Organisation, Mai 2003.
- 37- Leenders, M. R., Nollet, J., & Ellram, L. M. (1994).** Adapting purchasing to supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*,
- 38- Legohérel, P., Callot, P., Gallopel, K., & Peters, M. (2003).** Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risque: Une étude des dirigeants de petites et moyennes entreprises. *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*.
- 39- Legouge.D et Guilem.C et Autre, 2016**« achat logistique et fonctions support à l'hôpital », édition Weka paris, 2016.
- 40- Leroy, C. (2012).** “Les Achats dans les PME : Comment augmenter la rentabilité d'une entreprise sans augmenter son chiffre d'affaires ? » SPF économie, PME, classes moyennes et énergie (2016). « Tableau de bord des PME et des entrepreneurs indépendants. » issu du site du SPF économie.

- 41- **Leroy E ,2001** Estelle Leroy, 29 novembre 2001, Des outils de pilotage tournés vers la performance, La tribune (supplément mensuel), Des outils de pilotage tournés vers la performance, p.19
- 42- **Marchesnay, M. (2015, Nov)**. La petite entreprise: Sortir de l'ignorance. *Revue Française De Gestion*.
- 43- **Mathieu St ,1996**. A.F.NOR. (Association Française de Normalisation) Gérer et assurer la qualité. Collection qualité et efficacité des organisations. Recueil de normes françaises.A.F.NOR., Paris-la-DéfenseISO, 1996, 703 p. (6 ème édition).
- 44- **MCGRAW-HILL'S, 2005**. The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A quick reference guide to 100 tools for improving quality, speed and complexity, Copyright 2005.
- 45- **Mederios DD ,1998** . Mederios DD, le projet de certification ISO 9002 : Aide au choix et aux caractéristiques des différentes démarches, thèse doctorant en Génie industriel, institut national polytechnique de Grenoble, 1998.
- 46- **Messeghen K ,1999**. Messeghen K .Contribution à la compréhension de l'adoption d'un modèle d'assurance qualité en PME : le cas des industries agroalimentaire, thèse de doctorant université Montpellier I.1999.
- 47- **MICHAEL L., GEORGE (AUTHOR),, JOHN MAXEY (AUTHOR),, &**
- 48- **Müller, J. (2004)**. Les déterminants de la performance de la fonction achat industriel: Définitions, tests et implications. *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*,
- 49- **Norme NF EN ISO 9004**, Norme NF EN ISO 9004, Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité, AFNOR, 2009.
- 50- **PERIGNON SCHMITT SANDRINE ,2005**. « Management de la qualité », Faculté des sciences pharmaceutiques et biologiques de Nancy, Septembre 2005, p8-14.
- 51- **PMMS 2001**, PMMS Group International Consulting, (2001), Measuring PurchasingPerformance, <http://www.pmms-group.com/performance-purchasing/>
- 52- **Rivière, R (2008)**, article « Notre fonction s'est considérablement professionnalisée» extrait du site décision-achats.fr.
- 53- **Skarpová, L., & Grosová, S. (2015)**. The application of business network approach for small and medium enterprises (SME) with regard to their buying behavior. *Journal of Competitiveness*,
- 54- **Söderberg, L., & Bengtsson, L. (2010)**.Supply chain management maturity and performance in SMEs. *Operations Management Research*,

- 55- **Tarandeu J ,1996** .Tarandeu J.La gestion de production, presses universitaire de France, collection : que sais-je, 1996.
- 56- **Thakkar, J., Kanda, A., & Deshmukh, S. G. (2009)**. Supply chain performance measurement framework for small and medium scale enterprises. *Benchmarking*,
- 57- **Trehan, N. (2014)**. La fonction achats de demain : Analyse prospective par la méthode PM. *Revue Management & Avenir*.
- 58- **Tremblay, C (2016)**. « La fonction achat/approvisionnement dans les PME : une source de profitabilité sous-estimée ». Texte tiré du site www.dpme.
- 59- **Thiétart, R.A., (2003)**, Méthodes de recherche en management, 2e édition, Dunod
- 60- **Van Weele 2001, A. Van Weele, (2001)**, Purchasing and supply chain management, analysis, planning and practice, Business Press, chapitre 12.
- 61- **VILCOT C., & LECLET H ,2001**. « Les indicateurs qualité en santé », Editions A.F.NOR, Saint Denis La Plaine, 2001.
- 62- **Wajnsztock, O (2015)** « Piloter avec un tableau de bord » tiré du site Décisionachats.fr
- 63- **Wajnsztock, O (2017)** « Les principaux indicateurs achats » tiré du site : Décisionachats.fr.

ANNEXE A – CERTIFICAT STANDARD
ISO 9001V2015 de WANLYAB

CERTIFICAT

STANDARD ISO 9001V2015

Systeme de Management de la Qualite

VINÇOTTE INTERNATIONAL

ALGERIE SPA,

Alger - Algérie

Il est certifié que

WANYLAB

sis à

**16, Rue Mohamed Mihoubi, CHERAGA
Alger - Algérie**

a établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2015 "Systèmes de Management de la Qualité" pour :

- *Analyses physico-chimiques et micro biologiques des matières premières, produits finis et tout type d'eau (souterraines, de consommation, industrielles, de chaudière, de rejet)*

- *Contrôle de la qualité microbiologique de l'environnement de travail, impliquant l'hygiène des surfaces, de l'ambiance et des personnes*

- *Détermination des DLC et DLUO*

- *Vérification et qualification d'équipements de mesure et cartographies de température et humidité relative*

- *Conception et réalisation de programmes de formation dans les domaines de la qualité, HSE et procédés industriels*

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit RA19094-21A réalisé du 21 au 23 octobre 2019

Numéro du certificat: 19070-21A

Date de délivrance le: 27 novembre 2019

Ce certificat expire le: 26 novembre 2022

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2015 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général Vinçotte International Algérie SPA.




Au nom de l'organisme de certification:

Mourad BARAKA
Président de la Commission de Certification



Certification Systèmes 3-001

**ANNEXE B – MODELE DEMANDE
D'ACHAT DE WANYLAB**


	Codification : FI-PSAH-001-01	Page
	Rattachement: PSAH-MQ-004-01	
	Date d'application :	
DEMANDE D'ACHAT		

N°DE LA DEMANDE D'ACHAT :/A

N° d'ordre	N° cas	Désignation	Quantité Demandée	Délai	Observation

Demande d'achat	Validation de la demande d'achat	Approbation de La Direction Général (Si applicable)	Demande d'achat reçue
Nom/Date/Visa Du Demandeur :	Nom/Date/Visa du Responsable hiérarchique du Demandeur :	Nom/Date/Visa de la Directrice Général :	Nom/Date/Visa du Responsable d'achat :

**ANNEXE C – MODELE FICHE
D’EVALUATION DES FOURNISSEURS
ET SOUS-TRAITANS**

	Codification : FI-PSAH-006-01	Page
	Rattachement: PSAH-MQ-004-01	
	Date d'application :	
FICHE D'EVALUATION DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS		

Fiche d'évaluation N° :/...
Nom du Fournisseur/Sous-traitant :
Raison Sociale :
RC/NIF/IM/NIS :
Adresse :
N° de téléphone :
Adresse mail :
Activité :

Date D'évaluation	Cotation : Donner une note de 1 à 5						Moyenne (Note/30)	Résultat*	Observations et/ou Décision
	Conformité réglementaire	Qualité	Prix	Réactivité	Délais de livraison	SAV			

Critères : 5 points maximum pour chaque critère

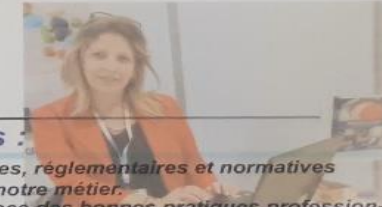
- * Fournisseur éliminé : moyenne annuelle <15/30, sauf monopole
- * Fournisseur à surveiller : 15/30 <= moyenne annuelle <17/30
- * Fournisseur accepté : moyenne annuelle >=17/30

ANNEXE D : LA POLITIQUE QUALITE DE WANYLAB

:



LABORATOIRE DE CONTROLE DE QUALITE « WANYLAB »
 Autorisé par Décision du Ministère du Commerce N°52/2011 du 12/09/2011.
 ETABLISSEMENT PRIVE DE FORMATION PROFESSIONNELLE
 Agréé par le Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels sous N°3530 du 15 Juin 2014
 16, Rue Mohamed Mihoubi CHERAGA W. ALGER. Tél/Fax: 023 22 43 50/ 0550 955110.
 Email : contact@wanylab.com



Nos engagements :

- Nous conformer aux exigences légales, réglementaires et normatives applicables dans notre métier.
- Poursuivre nos efforts dans la mise en place des bonnes pratiques professionnelles afin de garantir la qualité des résultats et des services rendus.
- Garantir des ressources suffisantes en personnel par un recrutement qualitatif et quantitatif avec un suivi du maintien des compétences
- Améliorer l'implication de tout le personnel du laboratoire afin d'assurer une prestation de conseil adaptée.
- Satisfaire nos parties intéressées en répondant à leurs besoins et attentes dans les délais en adoptant notre offre en continue aux évolutions réglementaires et technologiques.
 - Assurer la confidentialité.
- Satisfaire les exigences applicables à notre système de management et mettre en œuvre la politique qualité et fournir toutes les ressources nécessaires à sa réalisation.
- Respecter les pratiques permettant de répondre aux règles d'hygiène, sécurité et environnement.
- Sécuriser notre business au vue de la situation socio-politico-économique particulière que traverse notre pays cette année.

Wanylab est une société de services, dotée entre autres d'un laboratoire d'essais et d'étalonnage autorisé par le Ministère du commerce, et d'un établissement de formation professionnelle agréé par le Ministère de la formation professionnelle
 Il constitue un centre de ressources analytiques performant, pourvu d'installations et de matériel conformes aux exigences en vigueur pour assurer les prestations d'essais et d'étalonnages et de formations.

WANYLAB propose ainsi son expertise dans trois domaines d'activités :

• Contrôle qualité : analyse physico-chimique et microbiologique des matières premières, produits finis, hygiène et eau.

• Etalonnage et qualification des équipements de mesure.

• La formation dans les domaines de la qualité, Hygiène, sécurité et environnement et les procédés industriels.

Dès le début de son activité, WANYLAB a adopté une démarche qualité selon la norme ISO 9001 version 2015, pour engager l'entreprise dans un processus de professionnalisation et d'amélioration continue de la qualité de ses prestations qui doivent être toujours effectuées conformément à des méthodes normalisées et aux exigences des clients.

Pour concrétiser notre engagement nous avons définis un certain nombre d'objectifs :

• Accroître la satisfaction des parties intéressées

• Renforcer les compétences des ressources humaines.

• Maitriser la chaine d'approvisionnement.

• Améliorer en continue le SMQ ainsi que les prestations et services fournis.

La Politique qualité est communiquée à travers un plan de communication et revue annuellement en Revue de Direction pour vérifier son adéquation permanente.

Pour la mise en œuvre efficace du système de management qualité, nous demandons à notre responsable qualité et aux pilotes de processus et à l'ensemble du personnel, d'apporter leur participation active.

**ANNEXE E - PRESENTATION DU
GUIDE D'ENTRETIEN SEMI
DIRECTIF**

La mesure est une des clés du management, la fonction achat n'est pas une exception. Il n'y a jamais eu autant d'effort pour mettre en place des systèmes de mesures qu'aujourd'hui. Toutefois des études montrent que les mesures de la performance achat sont encore très focalisées sur l'opérationnel (notamment pour le reporting).

Notre objectif :

L'objectif de cette recherche est de faire le point sur la mesure de la performance de la fonction achat et d'analyser l'utilisation des indicateurs. Une attention particulière vise à recenser la place de ces mesures en tant que contribution à la stratégie de l'entreprise.

MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

ANNEXE N° 1 : Identification des raisons sociale de WANYLAB : (Destiné au pilote et sous pilote de la fonction achat)

- 1- Quelle fonction occupez-vous au sein du service achat ?
- 2- Nombre de personnes au sein du service achat
- 3- Nombre de personne dans votre entreprise WANYLAB ?
- 4- Chiffre d'affaires achats :
- 5- Part des achats dans le CA de l'entreprise en pourcentage ?
- 6 -A quelle direction sont rattachés les achats ?
- 7- Quelles sont vos taches au sein de la fonction achat ?
- 8- Quelle est la date de la création de la fonction achat ?
- 9- Avez vous des besoins exprimés pour une formation donnée ?
- 10- depuis quand vous être dans ce poste ?

ANNEXE N°2

II. Place du service Achats dans la stratégie

- 11- Intégrez-vous la stratégie achats dans celle de votre société ? Si oui, comment ?
- 12- Quelle est votre stratégie achats ?
- 13- Vous mesurer la performance achat dans WANYLAB ? Si oui comment ?
- 14- Qui définit les objectifs et les moyens pour la mesure de la performance achats ?

ANNEXE N°3

III. La finalité de la mesure de la performance :

- 16- Quels types de performances sont mesurées :
.....
- 17- A quoi sert concrètement la mesure de la performance du service :
.....
- 18- Qui utilise ces indicateurs ?

19- Avec quelle fréquence la performance est-elle mesurée ?

20- Sous quelle forme les résultats sont-ils présentés :

21- La performance achat fait-elle partie des indicateurs du tableau de bord stratégique de L'entreprise ?

ANNEXE N° : 4

IV. Les INDICATEURS mesurant la performance :

22- Qui définit les indicateurs dans votre organisation ?

23- Ces indicateurs sont-ils de quel type ? :

24- A l'aide de quels indicateurs, la performance du service achat est-elle mesurée ?

25- Ces indicateurs sont-ils remis en question périodiquement ? Oui non

26- Si oui, avec quelle périodicité ?

27- Sur quels critères ?

28- Si des indicateurs ont récemment été abandonnés, lesquels ?

29-est ce que vous avez repérez vos fournisseurs stratégiques ?

30-quel votre relation avec fournisseurs stratégique ?

31-Quels sont les critères que vous utilisez pour évaluer vos fournisseurs ?

32-Comment vous faite le contrôle à réception ?

33-Quels sont les fonctionnalités d'ERP utilisées dans la fonction achat ?

34-Ce que la certification a apporté à la fonction achat ?

35-Comment vous identifiez les besoins achats exprimés par les différents clients ?

36-Comment vous documentez les évaluations des sous-traitants ?

37-Gerez-vous les stocks et les dates de péremptions des produits avec ERP ?

38-Comment vous planifiez vos achats ?

39-Est-ce que vous exigence sont bien compris par vos fournisseurs

40-Avez-vous une traçabilité de communication avec vous fournisseurs en cas de retour de produit ?

41-Comment vous gérez le retour de produit non conforme ?

42-Le tableau de suivi de commande vous semble-t-il pratique ?

43-Vous communiquez les résultats d'évaluation aux fournisseurs ?

44-Vous étudiez les ventes pour étudiez la demande ?

45-Elle est comment votre communication avec clients internes spécifiquement avec la fonction commerciale et le laboratoire

46-La performance achat est intégrée dans TB stratégique de l'entreprise ?

47-Comment vous mesurer la performance achat ?

48- La performance fournisseur est-elle mesurée : oui non

49- Si oui, à l'aide de quels indicateurs :

50- Quelles sont, aujourd'hui, les orientations que vous souhaitez donner à votre mesure de la performance achats ?

Cet entretien portera sur l'évaluation des compétences des fonctionnaires de la fonction achat et ses relations avec les autres services.

Annexe n° 5 : entretien d'évaluation des compétences techniques (destiné au pilote et sous pilote achat)

1-comment faire l'identification des besoins de WANYLAB ?

2 comment faire analyser les besoins internes de WANYLAB ?

3-savez-vous comment discuter les besoins avec les clients ?

4-avez-vous une bonne connaissance des produits et services ?

5- Savez-vous comment avoir une relation claire et définie avec vos fournisseurs ?

6- comment mettre systématiquement en concurrence vos fournisseurs ?

7- comment vous assurer de la pérennité d'un nouveau fournisseur ?

8- comment négocier les conditions de livraison des produits et services ?

9- comment définir les pénalités en cas de non-respect des clauses contractuelles ?

10- comment négocier les conditions commerciales ?

11- comment suivre l'évolution du contrat ?

12- comment traiter les litiges liés à la facturation ou à la qualité ?

Annexe N°6 : Entretien d'évaluation des compétences comportementales (destiné au pilote et sous pilote achat)

1-êtes-vous à l'écoute des besoins des autres services ?

2- comment anticiper les besoins des autres ?

3-parvenez-vous à mener les négociations ?

4- Faites-vous preuve d'initiative, de rigueur et de persuasion dans vos activités ?

5-Comment vous maîtrisez l'organisation du travail ?

6- comment vous faites pour être capable de vous adapter facilement ?

Annexe N°7 : Entretien d'évaluation des compétences métiers (destiné au pilote et sous pilote achat)

1-Connaissiez-vous la stratégie de WANYLAB ?

2-Avez-vous une connaissance technique des produits ?

3-Maîtrisez-vous les techniques d'achat ?

4-Avez-vous des connaissances en marketing ?

5-Avez-vous une bonne connaissance des activités de vos fournisseurs ?

6-Parlez-vous une langue étrangère ?

7-Avez-vous des connaissances sur les réglementations douanières, de transport, d'assurance ?

Annexe N° 8 : Entretien d'évaluation du positionnement (destiné au pilote et sous pilote achat)

1-Connaissez-vous l'organigramme de la fonction achat ?

2- Connaissez-vous le nom de l'ensemble des personnes des autres services avec lesquels vous

Pouvez être amené à travailler ?

3-. Le positionnement de la fonction achat permet il l'obtention des informations facilement ?

4-Le positionnement de la fonction achat est-il en correspondance avec les autres services ?

Annexe N°9 : Entretien d'évaluation de fonctionnement ? (destiné au pilote et sous pilote achat)

1- Le mode de management de la fonction achat vous satisfait-il ? Il est de quel type ?

2- Les outils que vous avez à votre disposition pour exercer votre fonction sont-ils satisfaisants ?

3- Les processus de la fonction achat sont-ils formalisés et communiqués ?

Annexes N°10 : entretien d'évaluation de la satisfaction des autres fonctions ? (destiné à la fonction commercial, RH, opérationnel : superviseur laboratoire, RMQ, DG)


1- Etes-vous satisfaits de l'analyse de vos besoins faite par la direction des achats ?

2- ils sont comment les délais de traitement de vos demandes de fourniture ? Êtes-vous satisfait ?

3- comment vous trouvez la qualité et la quantité des matériaux fournis par la direction achat ? êtes-vous satisfait ?


4-Comment vous trouvez les relations de travail que vous avez avec la direction des achats ?

**ANNEXE F-MANUEL DU PROCESSUS
ACHATS WANYLAB**

	PROCESSUS N° PSAH-MQ- 004-01	Copie N°	Page :	
TITRE : MANUEL DU PROCESSUS ACHATS				
RÉDIGÉE PAR : DATE : VISA :	VÉRIFIÉE PAR : DATE : VISA :	APPROUVÉE PAR : DATE : VISA :		
DATE D'APPLICATION :		DATE DE RÉVISION :		

SOMMAIRE

1. FINALITE DU PROCESSUS
2. DOMAINE D'APPLICATION
3. RESPONSABILITES
4. DOCUMENTS DE REFERENCE
5. DEFINITIONS ET ABREVIATIONS
6. COMPETENCES ET RESSOURCES
7. ACTIVITES
8. TABLEAU DE BORD
9. RISQUES ET OPPORTUNITES
10. DOCUMENTS LIES
11. HISTORIQUE DES MODIFICATIONS
12. DESTINATAIRES

	PROCESSUS N° PSAH-MQ-004-00	Copie N°	Page
---	--------------------------------	----------	------

1- Finalité du processus

Fiabiliser les relations avec ses fournisseurs et ses sous-traitants et garantir la conformité et la disponibilité des produits achetés.

2- Domaine d'application

Ce manuel définit le processus Achats de la Société WANYLAB élaboré selon les exigences du référentiel ISO9001 : 2015. Il est applicable à l'ensemble des activités liées à la finalité du processus.

3- Responsabilités


NOM ET PRENOM	FONCTION	STRUCTURE
HADJERES Karima	Responsable des achats pilote de processus	CQ
BELKADI LAMIA	Superviseur microbiologie co-pilote du processus	CQ

4- Documents de référence

REGLEMENTATION	Matrice de la veille légale et réglementaire
NORMES	ISO 9001 : 2015.
PROCEDURES	Procédure de veille légale et réglementaire réf : PG-QHSE-001
SPECIFICATIONS	FDS, COA, Ph.Eur, USP, CDC.

5- Définitions et abréviations

SMQ	Système de management qualité	FDS	Fiche de donnée et de sécurité
ERP	Entreprise Ressource planning	COA	Certificate of analysis
Ph EUR	Pharmacopée Européenne	USP	United State Pharmacopea
CDC	Cahier de charge	QHSE	Qualité Hygiène Sécurité Environnement
PG	Procédure générale	ISO	Organisation internationale de normalisation

	<p>PROCESSUS N° PSAH-MQ-004-00</p>	<p>Copie N°</p>	<p>Page</p>
---	--	-----------------	-------------

6- Compétences et ressources

COMPETENCES	Négociation ; Gestion et approvisionnements des stocks
RESSOURCES	ERP

7- Activités

FOURNISSEURS	DONNEES D'ENTREES	ACTIVITES	DONNEES DE SORTIE	CLIENTS
Processus contrôle qualité et Métrologie	Demande d'achat	Analyse des besoins / Consultation des stocks	Liste des besoins	Processus achat
Processus achat	Demande d'achat	Consultation des stocks	Validation de la demande d'achat	Processus achat
Processus achat Parties intéressées	Demande d'achat	Prospection	Demande de devis par ERP	Parties intéressées
Processus achat Processus contrôle qualité et métrologie Parties intéressées	Proforma, spécification / Fichier De sélection, validation des fournisseurs et sous-traitants	Sélection des fournisseurs et des sous-traitants / mise à jour de la base de données (ERP)	Bon de commande	Processus achat Parties intéressées
Processus Achats	Bon de commande validé	Réalisation des achats	Fiches de spécifications, bon de commande validé, facture, bon de livraison	Processus Achat Parties intéressées
Achats Processus contrôle qualité et métrologie	Fiches de spécifications, bon de commande,	Contrôle à réception	Bon de livraison validée, facture	Processus Achat, Processus Parties intéressées

	facture, bon de livraison			
Achats	Fichier de suivi du stock	Mise à jour du Stock	Fichier de suivi du stock à jour	Achats Processus contrôle qualité et métrologie
Processus achat	Fiche d'évaluation	Evaluation et réévaluation des fournisseurs et des sous-traitants	Mise à jour de la base de données (ERP)	Processus achat Parties intéressées


8- Tableau de bord

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE	MODE DE CALCUL	FREQUENCE
Accroître la satisfaction des parties intéressées Maitriser la chaine d'approvisionnement.	Taux de satisfaction des demandes	\geq 80%	Nbre de demandes traitées dans les délais/Nbre de demandes reçus	Mensuel
	Délais de mise à disposition (Importation)	< 90 jours	Date de MAD - date d'expression du besoin	Semestrielle
	Délais de mise à disposition (Local)	< 10 jours	Date de MAD - date d'expression du besoin	Semestrielle
	Valeurs des achats non conformes	< 5%	Valeurs des achats NC/Valeur totale des achats	Mensuel
	Nombre d'article en rupture de stock	0	-	Mensuel
	Nombre de fournisseurs évalués	\geq 90%	Nbre de fournisseurs évalués /Nbre total de fournisseurs	Annuel

9- Risques et Opportunités

9.1- Risques

RISQUES	FREQUENCE	GRAVITE	MOYENS DE MAITRISE	EVALUATION	PLAN D'ACTION
Besoins mal formulés par la structure concernée	2	3	Fiches techniques, FDS	Moyen	Spécification dans ERP
Consultation infructueuse	2	3	Mise à jour continue du fichier fournisseur	Moyen	Mise à jour du fichier fournisseur, évaluation et réévaluation des fournisseurs
Non-conformité du produit acquis	2	3	Spécifications techniques des produits ou des équipements demandés	Moyen	Contrôle à la réception
Non-respect des délais de livraison	2	3	Stock minimum Consulter plusieurs fournisseurs Avancer les commandes Paiement anticipé et à la livraison	Moyen	Evaluation et réévaluation des fournisseurs
Limitation des importations	2	3	Recherche de produits de substitution.	Moyen	Planification adéquate
Non disponibilité des produits	2	3	Consultation nationale et internationale	Moyen	Commande anticipée

	PROCESSUS N° PSAH-MQ-004-00	Copie N°	Page
---	---------------------------------------	----------	------

9.2- Opportunités

OPPORTUNITES	PLAN D'ACTION
Croissance des offres de service	Elargir la liste des fournisseurs

10- Documents liés

FI-PSAH-001-00	Demande d'achat
FI-PSAH-002-00	Canevas fichier Excel liste des besoins
FI-PSAH-003-00	Canevas fichier Excel liste des besoins de routine
FI-PSAH-004-00	Canevas fichier Excel gestion des stocks
FI-PSAH-005-00	Canevas fichier Excel sélection et validation du fournisseur et sous-traitant
FI-PSAH-006-00	Fiche d'Evaluation des fournisseurs et sous-traitants
FI-PSAH-007-00	Canevas fichier Excel Liste des fournisseurs et sous-traitants évalués
FI-PSAH-008-00	Fiche de contrôle à la réception

11- Historique des modifications

DATE	INDICE DE REVISION	MOTIF DE LA MODIFICATION
14/02/2019	00	Création
26/02/2019	01	

12- Destinataires

N° DE COPIE	STRUCTURE DESTINATRICE
1	Direction Générale
2	Contrôle qualité, Maintenance et métrologie
3	Formation
4	Ressource humaine
5	Achat

**ANNEXE G–TABLEAU DE BORD ET
FORMULAIRES ACHAT**

Formulaire 6: Tableau de bord des indicateurs

Tableau de bord des indicateurs							
Nom de l'indicateur	Cible	Mode de calcul	Fréquence	Taux			
				M1	M2	M3	M4
Taux de satisfaction des demandes	≥ 80%	Nbre de demandes traitées dans les délais/Nbre de demandes reçus	Mensuel	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Délais de mise à disposition (Importation)	< 90 jours	Date de MAD - date d'expression du besoin	Mensuel	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0
Délais de mise à disposition (Local)	< 10 jours	Date de MAD - date d'expression du besoin	Mensuel	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0
Valeurs des achats non conformes	< 5%	Valeurs des achats NC/Valeur totale des achats	Mensuel	#DIV/0!	0	0	0
Nombre d'article en rupture de stock	0	-	Mensuel	0	0	0	0
Nombre de fournisseurs évalués	≥ 90%	Nbre de fournisseurs évalués /Nbre total de fournisseurs	Annuel	0	0	0	0
	Nbre d'actions clôturées	Nbre d'actions d'amélioration efficace	Taux				
M1			#DIV/0!				
M2			#DIV/0!				
M3			#DIV/0!				
M4			#DIV/0!				

Formulaire 7: Grille d'évaluation fournisseur 1

