

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES**

Master en Management de la chaîne logistique

**Optimisation de la fonction achats  
Cas COSIDER Travaux Publics. Projet M28**

**Élaboré par :**  
Mr NEHMAR Abdelnacer

**Encadré par :**  
Mr MAKACI Mourad

**Jury:**  
Mr AMOKRANE Mustapha, Président  
Mme IRATEN Sabrina, Examineur

**Année 2020/2021**

## Résumé

Le présent mémoire de master porte sur l'optimisation de la fonction achats, nous avons essayé d'appliquer une démarche à suivre en appliquant la méthode de résolution de problèmes et des outils qualité permettant d'identifier et traiter les dysfonctionnement de la fonction achats de l'entreprise COSIDER TP M28.

Dans une deuxième partie nous avons proposer des solutions aux problèmes dont l'objectif est l'optimisation de cette fonction.

**Mots clés:** Outils qualité, optimisation, processus, méthodes résolution de problèmes, fonction achats.

## Abstract

This master's thesis focuses on the optimization of the purchasing function, we have tried to apply an approach to be followed by applying some management methods to solve problems, in addition to quality tools, which allow us to identify and analyze dysfunctions of the purchasing function in COSIDER TP M28 company.

In the last part, we tend to give solutions to the problems found in the first part, in order to improve the purchasing function.

**Keywords:** Quality tools, optimization, process, problem solving methods, purchasing function

## ملخص

تركز أطروحة الماجستير هذه على تحسين وظيفة الشراء ، لقد حاولنا إتباع نهج من خلال تطبيق طريقة حل المشكلات و إستعمال أدوات الجودة التي تسمح بتحديد ومعالجة الاختلالات في وظيفة الشراء الخاصة بشركة COSIDER TP M28.

في الجزء الثاني ، اقترحنا حلولاً للمشكلات التي تهدف إلى تحسين هذه الوظيفة.

**الكلمات المفتاحية:** أدوات الجودة ، التحسين ، الوظيفة، طرق حل المشكلات ، وظيفة الشراء

## Remerciements

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce travail.

Je tiens tout d'abord à exprimer mes remerciements les plus vifs à tous les enseignants de l'ENSM qui en ont contribué à notre formation, pour leurs conseils prodigués, leurs patiences et leurs persévérances durant mon cursus universitaire.

Je remercie également Mr MAKACI Mourad pour ses idées et l'effort accompli tout au long de développement de ce travail. Mes remerciements s'adressent aussi aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer ce modeste travail.

Je tiens plus particulièrement à remercier mes chers parents pour leurs encouragements et leur soutien moral.

J'adresse également mes remerciements, à tous les membres de groupe COSIDER TP projet M28 qui m'ont accueilli durant mon stage, spécialement mon ami AZZOUG Nacer l'ambiance chaleureuse est propice au travail efficace.

## Table des Matières

Résumé.....	I
Remerciements .....	II
Table des Matières .....	III
Liste des tableaux.....	V
Liste des figures .....	VI
Liste des abréviations .....	VII
INTRODUCTION .....	8
CHAPITRE I :REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL .....	11
SECTION I : Revue de littérature.....	12
SECTION II : Cadre conceptuel .....	15
2.1 Généralité :.....	15
2.2 Le rôle et l'objectif de la fonction Achats : .....	15
2.2.1 <i>Le rôle de a fonction achats</i> :.....	15
2.2.2 <i>L'objectif de la fonction achats</i> : .....	15
2.3 Evolution historique : .....	16
2.4 La typologie des achats :.....	17
2-5 Classification des achats par famille : .....	18
2-6 Le processus d'achat :.....	19
2.7 Méthode de résolution de problèmes et outils associés: .....	20
2.7.1 <i>Méthodes de résolution de problèmes:</i> .....	20
2.7.2 <i>Les outils de résolution de problèmes:</i> .....	24
2.8 Représentation de processus d'achat :.....	26
2.8.1 <i>Aspect Stratégique</i> :.....	26
2.8.2 <i>Aspect Opérationnel</i> :.....	30
2.9 Les achats et la supply chain:.....	31
2.10 Les acteurs de la fonction achats :.....	32

2.10.1 Le directeur des achats :	32
2.10.2 Le responsable de projet d'achats :	32
2.10.3 L'acheteur :	33
CHAPITRE II : PRÉSENTATION DU CONTEXTE ET ANALYSE DES DONNÉES	34
SECTION I: Méthodologie de recherche	35
SECTION II: Positionnement épistémologique	37
SECTION III: Présentation générale de la société COSIDER	38
SECTION VI: Le processus Achats de la société COSIDER TP M28	39
4.1 Description du processus actuel :	39
4.1.1 Organigramme :	39
4.1.2 Fiches descriptives du processus achats et sous-traitances :	44
4.1.3 Logigramme achats et sous-traitance:	46
4.1.4 La représentation graphique du processus sous forme d'une cartographie :	47
SECTION V: Analyse de la fonction Achats	48
5.1 La méthode de résolution de problèmes, MPR:	48
CHAPITRE III : PROPOSITION DU PLAN D'ACTION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	53
SECTION I: Proposition du Plan d'action et présentation des résultats.....	54
1.1 Proposition du plan d'action:.....	54
1.2 Présentation des résultats :	56
SECTION II: Interprétation de résultats :	58
CONCLUSION.....	60
BIBLIOGRAPHIE .....	62
ANNEXE : DOCUMENTS INTERNES DE L'ENTREPRISE.....	66

## Liste des tableaux

Tableau 1: Fiche descriptives du processus achats .....	44
Tableau 2: Tableau des fréquences des dysfonctionnement .....	49
Tableau 3: Analyse des fréquences avant optimisation .....	50
Tableau 4: Fiche d'analyse fonctionnelle du besoin .....	55
Tableau 5: Tableau des dysfonctionnements après optimisation .....	56

## Liste des figures

Figure 1: La roue de Deming.....	20
Figure 2: Le processus d'achats stratégique .....	26
Figure 3: Représentation des processus d'achats .....	31
Figure 4: Organigramme service achats et sous-traitance.....	39
Figure 5: Logigramme achats et sous-traitance.....	46
Figure 6: Cartographie de service achat local et sous-traitance .....	47
Figure 7: Diagramme de PARETO avant optimisation : .....	51
Figure 8: Diagramme de PARETO après optimisation : .....	57
Figure 9: Diagramme comparatif de PARETO : .....	58

## Liste des abréviations

SCM	Supply chain management.
SC	Supply chain.
ERP	Enterprise resource planning.
MPR	Méthode de résolution de problèmes.
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve and Control.
PDCA	Plan, Do, Check, Act.
QQQOQCPC	Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi et Combien
5 M	matière, main-d'œuvre, matériel, méthode, milieu.
ISO	Organisation Internationale de Normalisation.
RMQ	Responsable management qualité
DAF	Direction administration et finance
DTX	Direction des travaux
DPC	Direction des projets et chantiers
GDS	Gestion des stocks
BL	Bon de livraison
DA	Demande d'approvisionnement
BC	Bon consommable
BT	Bon de commande
TCO	Tableau comparatif des offres
CAM	Commission d'achats
AML	Achats matériels local
DCM	Direction centrale du matériels

# **INTRODUCTION**

La fonction achats est un centre de profit pour l'entreprise, les achats représentent 30 % à 70 % du chiffre d'affaire HT. En terme de marge, gagner 1 % aux achats équivaut souvent à augmenter son chiffre d'affaire de 10 %. (ALAIN, 2013)

La façon de se procurer des biens et services joue un rôle déterminant dans la compétitivité des entreprises. C'est là tout l'enjeu de l'optimisation des achats.

Dans la chaîne logistique, les achats forment un des postes de coûts principaux et représentent une part importante des coûts logistiques d'approvisionnement. Bien gérer la fonction Achats sur les plans administratif et commercial se présente donc comme une nécessité. L'optimisation des achats peut en effet permettre de réduire sensiblement les coûts logistiques liés à l'acquisition des produits et contribuer par cette voie à rendre l'entreprise plus compétitive.

Toutefois, dans un contexte économique qui est de plus en plus concurrentiel, pour optimiser leurs achats, les entreprises cherchent à mesurer plus précisément la performance de cette fonction.

L'optimisation des achats est une démarche managériale qui se traduit par la mise en œuvre de méthodes et d'outils qualitatifs permettant de rendre la fonction Achats la plus performante possible compte tenu des enjeux et des objectifs économiques de l'entreprise. L'optimisation tend à la recherche de l'efficacité économique « acheter plus facilement, acheter de bons produits, acheter au meilleur prix »

Dans ce contexte l'optimisation de la fonction achats au sein de COSIDER TP M28 fera l'objet de notre étude.

COSIDER TP M28, entreprise chargée de la réalisation du projet d'extension de la ligne 1 du Métro d'Alger reliant la ville d'El Harrach à l'Aéroport Houari Boumediene. cherche les meilleures solutions afin d'optimiser au mieux la fonction achat.

Le service achat et approvisionnement a pour rôle de procurer les matières premières, équipements, matériels et services nécessaires à la production dans les bons délais avec le moindre coût possible, tout en étant conformes en qualité et en quantité demandée.

Dans ce cadre nous avons élaboré la problématique de recherche suivante :

## **Comment optimiser la fonction achat au sein de l'entreprise COSIDER TP M28 ?**

De laquelle ont découlé d'autres questions :

Quels sont les opérations effectuées par le service achats ?

Quels sont les principaux objectifs de la fonction achats ?

Comment améliorer la relation avec les fournisseurs et les clients internes de l'entreprise?

Quelle est la démarche à suivre pour optimiser le processus achats ?

Il convient d'analyser et de dresser un état des lieux de la fonction achat du COSIDER pour apprécier ses forces et ses faiblesses .

Au vu de l'état des lieux, des actions d'optimisation de la fonction achat doivent être entreprises . Les différentes hypothèses de mesures à prendre, les actions effectuées, la démarche utilisée et les problèmes rencontrés seront détaillés de façon concrète.

Notre travail de recherche est découpé en trois parties:

En premier lieu le cadre théorique qui se compose de deux sections, qui sont successivement la revue de littérature et le cadre conceptuel, la notion d'optimisation des achats dans un contexte général et les fondements conceptuels de la fonction Achats.

La deuxième partie présentation du contexte et analyse des données, nous traitons la méthodologie de recherche adoptée, l'entreprise d'accueil qui est COSIDER TP M28 et son secteur d'activité, une troisième section qui présentera la description du processus Achats actuel et la dernière section sera consacré à l'analyse de la fonction achats de la société.

Et la troisième partie qui se compose de deux sections, la première est dédié à l'analyse et interprétations des résultats des chapitres précédents et la dernière section est consacré au plan d'action proposé. Et finalement une conclusion pour discuter les résultats, les limites et les perspectives générées par la recherche.

**CHAPITRE I :REVUE DE  
LITTÉRATURE ET CADRE  
CONCEPTUEL**

## **SECTION I : Revue de littérature**

Qu'elles soient industrielles, tertiaires ou publiques, les organisations ne peuvent pas tout produire et doivent donc se procurer des biens et services, indispensables à la réalisation de leur activité. Or, la façon de se procurer ces biens et services joue un rôle déterminant dans leur compétitivité. C'est là tout l'enjeu de l'optimisation de la fonction achats que nous allons aborder dans ce travail.

La fonction achats a longtemps considérée comme « fonction administrative au service des usines » selon la terminologie de (KEOUGH, 1993), la fonction achats a pris une place considérable dans les entreprises depuis ces 30 dernières années.

L'achat a assumé un rôle stratégique de plus en plus crucial, évoluant d'un achat obscur vers un partenaire stratégique (COOPER & ELLRAM, 2006).

Le rôle des achats s'adapte donc progressivement à ce nouveau contexte. En effet, dans l'environnement actuel du réseau en évolution rapide, l'achat est devenu une fonction vitale pour les entreprises qui veulent réussir (ZSIDISIN, 2003).

La fonction achats contribue à assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise par la sélection et la mise en œuvre de relations durables avec les fournisseurs les plus compétitifs du marché.

Dans les entreprises ayant acquis une forte maturité achats, les stratégies achats conduisent à la mise en œuvre de partenariats avec les fournisseurs les plus innovants qui participent ainsi au développement de son offre produit et/ou service. Les fournisseurs et les partenaires externes sont de plus en plus invités à contribuer à la création de valeur.

Certains auteurs d'écrivent l'achat comme un acte, (TARONDEAU J.-C. , 1979, pp. 14-22); (LEWIS & ENGLAND, 1961, p. 2); (HEINRITZ, 1963, pp. 22-23). en s'intéressant aux résultats, l'achat est considéré comme une décision ponctuelle d'acquisition, entraînant la prise en possession, c'est à dire ayant pour conséquence un changement de propriété, l'achat constitue dans ce cas, une "opération commerciale ponctuelle par laquelle l'acheteur et le vendeur conviennent des modalités de transfert de propriété des biens et services à échanger : Mais cette opération n'est que l'aboutissement d'un processus comportant d'autres opérations telles que la recherche des fournisseurs, la négociation, et le choix.

Les auteurs qui considèrent l'achat comme un processus complexe comportant plusieurs étapes cherchent surtout à comprendre le comment de l'achat.

Leurs analyses sont surtout des analyses descriptives et explicatives. Après avoir compris comment les acheteurs effectuaient leur choix, ils se sont intéressés à répondre au pourquoi de ce comportement.

Ces auteurs se sont inspirés des modèles de prise de décision, et en particulier du modèle de (HERBERT, 1970, p. 54) qui définit la décision comme "*un processus d'identification et de résolution des problèmes que rencontre une organisation*". Les travaux portant sur le processus de décision d'achat au sein des organisations distinguent entre plusieurs phases qui déterminent et conditionnent l'acte d'acheter (TARONDEAU J. C., 1977); (VALLA, 1978, pp. 77-83); (CHOFFRAY, 1979, pp. 24-30).

Certains auteurs ont analysé l'achat comme une activité de base pour toute entreprise constituant une fonction essentielle à l'accomplissement des activités techniques et commerciales. En effet l'entreprise ne peut tout fabriquer elle-même, elle aura besoin de s'adresser à d'autres entreprises pour acquérir les biens et les services qu'elle a décidé au préalable de ne pas produire elle-même. Mais le domaine d'activité de la fonction d'achats n'a pas fait l'unanimité des auteurs quant à sa définition. Certains avancent que la fonction achats doit se limiter à l'opération d'achat ou plutôt doit conduire l'acte d'achat, d'autres stipulent que la fonction achats doit couvrir tout le processus conduisant à la décision et à son évaluation a posteriori.

D'autres encore (F.RICHARD, 1983, pp. 51-61) et (JOFFRE & KOENING, 1981, pp. 27-35) définissent la fonction achats comme consistant à gérer les flux des produits depuis les fournisseurs jusqu'aux clients. Notons que les activités inhérentes à la fonction achats peuvent être confiées à un seul organe qui les exerce à titre principal, comme elles peuvent être réparties entre deux ou plusieurs organes.

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.

Ce travail porte un intérêt plus sur l'aspect opérationnel que stratégique de la fonction achat. D'après les auteurs (PERROTIN, SOULET de BRUGIÈRE, & PASER, 2007, pp. 116-184), dans l'ouvrage *le manuel des achats*, chapitre III intitulé, le processus opérationnel, le nombre d'étapes permettant de couvrir la démarche achats depuis l'expression des besoins jusqu'à la satisfaction des clients internes ou externes peut différer quelque peu. ils proposent une démarche en 9 étapes :

- L'expression des besoins,
- L'analyse du marché,
- La définition de la stratégie d'achat,
- La consultation du marché fournisseurs,
- La négociation,
- La contractualisation,
- Le suivi et la mesure de la performance des fournisseurs,
- La livraison,
- Le paiement des fournisseurs.

En outre une entreprise certifiée *ISO 9001*<sup>1</sup> ou a vocation à l'être, elle doit également montrer qu'elle se conforme continûment aux exigences concernant le processus Achat (Voir le chapitre 7.4 de la norme *ISO 9001*). Une fois en place, l'ensemble permet alors de gagner du temps et de l'efficacité et favorise ainsi les conditions de création de valeur recherchée par l'entreprise.

---

<sup>1</sup> L'ISO 9001 Cette norme définit des exigences pour la mise en place d'un système de management qualité pour les organismes souhaitant améliorer en permanence la satisfaction de leurs clients et fournir des produits et services conformes. La norme ISO 9001 s'adresse à tous les organismes, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. Elle fait partie de la série des normes ISO 9000.

## **SECTION II : Cadre conceptuel**

### **2.1 Généralité :**

« La fonction achats est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise » (O.BRUEL, 1996).

Acheter pour acheter, c'est dépenser de l'argent. Acheter pour vendre, c'est gérer un levier de rentabilité, c'est créer de la valeur ajoutée.

La fonction achat, trop longtemps négligée car considérée comme une fonction dépensière, est en passe d'être réhabilitée là où elle est perçue comme fonction rémunératrice, source autonome d'une efficacité propre, ressources indiscutables.

Ne plus considérer l'achat comme un centre de frais mais le traiter comme un centre de profit, ne pas se contenter de satisfaire les besoins de l'entreprise, mais chercher à tirer parti de tout ce que propose le marché.

### **2.2 Le rôle et l'objectif de la fonction Achats :**

#### ***2.2.1 Le rôle de la fonction achats :***

Apparue dans les années 60-70 – auparavant, on approvisionnait davantage que l'on achetait au sens où nous l'entendons dans cet ouvrage –, la fonction achats s'est fortement développée et professionnalisée à partir des années 80, en particulier dans l'industrie manufacturière (automobile, électronique, aéronautique...). Elle a pris depuis une dimension réellement stratégique au sein des entreprises dans un contexte de concurrence accrue. (ALAIN, 2013, p. 6)

#### ***2.2.2 L'objectif de la fonction achats :***

La fonction achats contribue à assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise par la sélection et la mise en œuvre de relations durables avec les fournisseurs les plus compétitifs du marché.

Dans les entreprises ayant acquis une forte maturité achats, les stratégies achats conduisent à la mise en œuvre de partenariats avec les fournisseurs les plus innovants qui participent ainsi au développement de son offre produit et/ou service.

L'enjeu pour l'entreprise est d'obtenir les meilleures conditions économiques lui permettant d'acquiescer sur un marché aujourd'hui mondial, les biens, les produits et les services nécessaires à son activité dans le respect d'objectifs de prix, de qualité et de délais préalablement fixés. Nous verrons aussi plus loin que les achats ont dorénavant l'impérieuse nécessité de contribuer à la maîtrise des risques auxquels sont confrontées de plus en plus les entreprises qu'ils soient liés aux contraintes environnementales, réglementaires, financières, juridiques, ou logistiques. (ALAIN, 2013, p. 6)

### **La fonction achats : une fonction support**

La fonction achats tout comme la fonction finance ou la fonction ressources humaines est ce que l'on appelle une fonction support vis-à-vis des autres métiers de l'entreprise. Son rôle consiste en particulier à créer les bonnes conditions d'une relation client-fournisseur avec ses clients internes. On dira ainsi que la fonction achats est au service des différents métiers : les acheteurs de production avec la direction industrielle, les acheteurs de produits et services informatiques avec la direction informatique, les acheteurs du domaine média et hors média avec la direction de la communication et du marketing, etc. (ALAIN, 2013, p. 14)

### **La fonction achats : une fonction transversale**

Comme toute fonction support, la fonction achats a comme caractéristique d'être généralement organisée selon un mode dit transversal. Ainsi dans une organisation multi-sites, il pourra être judicieux de répartir et mutualiser les ressources achats en fonction des activités, des tâches et de la nature des familles d'achats : un acheteur énergie et fluides pourra ainsi négocier pour l'ensemble des sites d'une entreprise. (ALAIN, 2013, p. 15)

## **2.3 Evolution historique :**

Née il y a trente ans au sein des entreprises industrielles, la fonction achats s'est ensuite rapidement développée dans les organisations tertiaires pour apparaître, plus récemment, dans le public.

Au départ, la fonction achats relevait plutôt de l'administratif et se limitait au suivi des approvisionnements.

Puis, dans un rôle plus juridique, l'approvisionneur connaît les termes des contrats passés avec les fournisseurs mais il ne lui appartient pas encore de les référencer.

Ce n'est que dans un troisième temps que la fonction achats est devenue telle que nous la connaissons aujourd'hui. L'acheteur prend en charge la recherche de fournisseurs, susceptibles de répondre aux besoins de l'entreprise, en termes de qualité, de coûts et de délais.

C'est lui qui passe les appels d'offres et négocie les contrats en lieu et place des prescripteurs en interne.

À la fin des années 90 et avec la démocratisation d'Internet, le métier d'acheteur connaît une professionnalisation accrue. De nouveaux outils apparaissent, l'*e-procurement*<sup>2</sup> ainsi que l'*e-sourcing*<sup>3</sup> révolutionnent alors le métier en termes de moyens et surtout d'organisation.

Dans les années 2000, le contexte économique se durcit, et c'est au cours de cette période que l'acheteur revêt son image, aujourd'hui péjorative, de *cost-killer*.

Depuis, sa stratégie s'est étendue car il permet non seulement de conserver les marges, mais aussi et surtout, de nouer des partenariats stratégiques avec les fournisseurs pour favoriser l'innovation.

Il contribue ainsi directement à la création de valeur de l'organisation à travers le développement d'une politique d'achats durables et responsables, impliquant l'ensemble des parties prenantes.

## 2.4 La typologie des achats :

Il existe deux sortes d'achats, les achats stratégiques et les achats non stratégiques.

(BERNARD, 2009)

**2.4.1 Les achats stratégiques:** sont en relation avec le processus productif et concernant des produits répétitifs à livrer à échéance prévisible. Ils sont stratégiques car une rupture de l'approvisionnement menace directement la production. L'acheteur ne traite qu'un petit

---

<sup>2</sup> Anglicisme formé du préfixe « e -» pour électronique et « *procurement* » qui veut dire approvisionnement. L'expression est utilisée pour désigner la gestion administrative des achats d'une entreprise, en recourant aux technologies de l'information et notamment à l'Internet. L'objectif est de rationaliser au maximum les procédures d'achat tout en réduisant le coût.

<sup>3</sup> L'*e-sourcing* est tout simplement une série d'outils digitaux qui permettent de simplifier et d'améliorer les activités de *sourcing* stratégique et les procédures d'achats exécutées par l'équipe Achats d'une organisation.

nombre de fournisseurs et toujours sur une base contractuelle. Les négociations sont difficiles mais l'accord débouche sur une relation gagnant- gagnant sur du long terme.

**2.4.2 Les achats non stratégiques:** concernent aussi bien l'entretien de l'outil de production que la fourniture d'articles de papeteries. Ils signifient un nombre élevé de fournisseurs et leur gestion suppose des coûts importants à cause du nombre élevé de commandes. L'acheteur se focalise sur le caractère prédictif de la livraison pour anticiper les négociations.

## **2-5 Classification des achats par famille :**

Dans une entreprise, trois catégories d'achats sont souvent distinguées, en fonction de leur importance stratégique dans le fonctionnement de l'entreprise, et des coûts qu'ils génèrent. Ainsi, il existe des achats de classe A, B, ou C, ces derniers étant considérés comme des achats indirects ou non essentiels au processus de production. (PERROTIN, SOULET de BRUGIÈRE, & PASER, 2007, p. 50)

Chaque classe d'achats possède ses propres particularités, et leur optimisation constitue un enjeu primordial dans la stratégie des entreprises.

Dans le processus des achats, la classe A regroupe les acquisitions considérées comme stratégiques pour l'entreprise, c'est-à-dire celles qui concernent d'une manière directe les opérations de production. Ces achats sont généralement contrôlés, et les coûts qui leur sont associés sont optimisés par des procédures bien définies, établies par la direction des achats.

**2.5.1 Les achats de catégorie A:** font souvent référence aux matières premières nécessaires à la fabrication des produits dans les entreprises industrielles.

**2.5.2 Les achats de classe B:** sont généralement en rapport avec les acquisitions les plus récurrentes en entreprise, comme par exemple le matériel informatique, les voyages de missions ou le parc automobile. Même si ces achats ne revêtent pas un caractère stratégique et qu'elles ne concernent pas directement le processus de production, ils n'en demeurent pas moins essentiels pour le bon fonctionnement de la société.

Le plus souvent, ces achats sont maîtrisés par la direction des achats, au même titre que ceux de la catégorie A.

**2.5.3 Les achats de classe C:** concernent les biens non récurrents, qui ne sont ni nécessaires à la production, ni stratégiques pour l'activité de l'entreprise, comme par exemple les équipements de protection des salariés, les fournitures de bureau, les produits d'hygiène ou le mobilier.

Les achats de catégorie C, parfois qualifiés de sauvages, concernent l'ensemble des services de l'entreprise, et sont généralement contractés d'une manière ponctuelle, sans être vraiment prévus par la direction des achats. Ces achats réalisés dans l'urgence représentent souvent de faibles dépenses et sont considérés comme des coûts indirects, tout en augmentant le volume global des achats.

## **2-6 Le processus d'achat :**

Le processus d'achat se définit comme l'ensemble des actions ordonnées qui permettent à partir d'un besoin exprimé, de fournir un produit apte à satisfaire les besoins de l'utilisateur. Un cercle réduit de fournisseurs est alors choisi, avec lequel des négociations sont menées pour choisir celui qui correspond le mieux à la demande. Le choix final dépend de la qualité du fournisseur. L'acheteur doit donc vérifier que tous les paramètres sont respectés pour alimenter sa base de données, affaire par affaire, et noter chaque performance, tout en laissant une possibilité aux nouveaux entrants de pouvoir candidater selon le principe de la roue de Deming<sup>4</sup>. (PERROTIN, SOULET de BRUGIÈRE, & PASER, 2007, p. 61)

### **PDCA:**

PDCA est formé des initiales des verbes d'action Planifier, Déployer, Contrôler, Ajuster ou Plan, Do, Check, Act en anglais. PDCA est une mnémonique rappelant la nécessité de prendre le temps de la structuration (Planifier) avant de se lancer dans la mise en œuvre (Déployer). En terme de résolution de problèmes, Planifier équivaut à poser des hypothèses dont la validité est vérifiée en phase de Contrôle. En fonction du résultat du contrôle,

---

<sup>4</sup> né le 14 octobre 1900 à Sioux City, Iowa, mort le 20 décembre 1993 à Washington DC, est un statisticien, professeur d'université, auteur et consultant américain. Bien que son nom soit attaché principalement à la notion de qualité dans l'industrie, son enseignement concerne toutes les branches du management.

l'Ajustement est décidé : pérennisation de la solution, mise à l'épreuve d'une autre solution, etc.

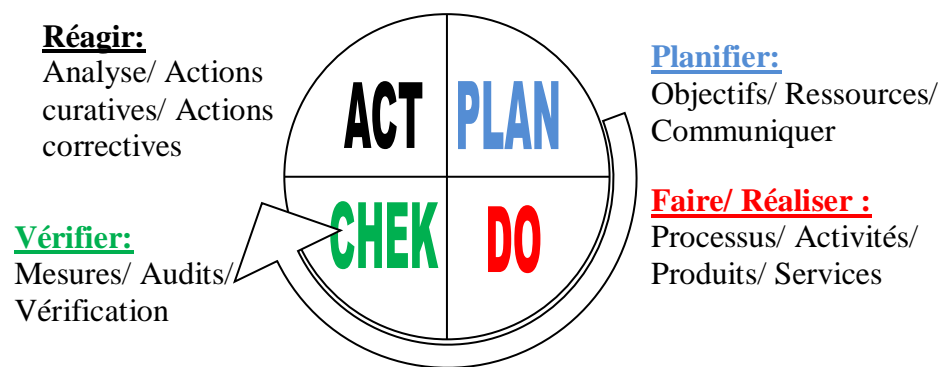
**1- Plan :** Cette étape définit le diagnostic (état des lieux) l'objectif (les besoins, les coûts, les moyens et le planning) et le plan d'action.

**2- Do:** C'est l'étape chantier qui correspond à la construction (mise en œuvre).

**3- Check:** C'est ici que l'on vérifie si le travail réalisé correspond aux besoins exprimés (atteinte des objectifs, plan d'action).

**4- Act:** On recherche les améliorations à apporter au projet (réagir, ajuster, actions nécessaires si nécessaire).

Figure 1: La roue de Deming



Source: Certification QSE ( page consulté le 12/09/2021), site de conseil, audit et accompagnement, <https://www.certification-qse.com/cycle-pdca-roue-de-deming>

## 2.7 Méthode de résolution de problèmes et outils associés:

### 2.7.1 Méthodes de résolution de problèmes:

**Méthode PDCA :** (Michel & IDRISSE, 2000, p. 93)

Toutes les méthodes de résolution de problèmes s'articulent autour d'un nombre variable de phases ou d'étapes, parmi lesquelles comptent quatre incontournables qui peuvent se rapporter au rustique et très robuste PDCA. (voir la méthode ci-dessus)

La logique PDCA n'est pas réservée à la résolution de problèmes, on la retrouve en matière d'amélioration continue dans laquelle on enchaîne des cycles PDCA pour améliorer en permanence.

***DMAIC*** : (HOHMANN, 2017)

DMAIC est une approche structurée de résolution de problèmes indissociablement lié à la méthode *Six Sigma*<sup>5</sup>. DMAIC est un mnémotechnique et l'acronyme formé des mots anglais *Define, Measure, Analyze, Improve and Control*. En Français le sigle DMAIC est le plus souvent restitué par les verbes Définir, Mesurer, Analyser, Innover (améliorer), Contrôler. Pour le dernier point, il est important de se souvenir que "*to control*" en anglais signifie "maîtriser".

DMAIC désigne l'approche en cinq étapes :

- Définir. Cette phase s'attache à la définition des objectifs et limites du problème à résoudre, à l'identification des questions nécessaires pour atteindre le niveau de Sigma le plus élevé possible (réduire la dispersion au maximum).
- Mesurer. L'objectif de la phase Mesurer consiste à rassembler les informations (les faits) et objectiver le problème à traiter, ainsi que de mieux identifier les zones à problèmes.
- Analyser. Il s'agit de discriminer l'essentiel de l'accessoire, l'important du secondaire, afin de focaliser les efforts sur les vraies causes des problèmes, les paramètres influents.
- Innover ou Améliorer. C'est la mise en place des solutions visant à éradiquer les causes les plus probables des problèmes.
- Contrôler (mettre sous contrôle ou maîtriser). Cette phase essentielle vise à évaluer et suivre les résultats des solutions mises en œuvre sur une période suffisante pour juger de leur pertinence.

***Résolution de problèmes avec 8D***: (HOHMANN, 2017)

Particulièrement en vogue dans l'industrie automobile, la méthode de résolution de problèmes 8D (8 Disciplines, parfois 8 Do) est due à Ford Motor Company (1987) et se présente comme l'une des méthodes de résolution de problèmes participative, pratiquée en équipe pluridisciplinaire.

Les 8D forment autant d'étapes de cette méthode structurée pour éradiquer un problème :

---

<sup>5</sup> le Six Sigma est un concept qui peut être résumé ainsi : un ensemble de techniques visant à améliorer les processus de production d'une entreprise en vue d'atteindre un certain niveau de qualité.

1. D - Initiation de la résolution de problèmes, constitution de l'équipe;
2. D - Décrire le problème;
3. D - Identifier et mettre en place des actions immédiates (Contention de la non-qualité);
4. D - Déterminer les causes du problème;
5. D - Déterminer les actions correctives définitives et permanentes;
6. D - Mise en œuvre des solutions;
7. D - Eviter la récurrence, la réapparition du problème ailleurs;
8. D - Féliciter l'équipe;

### ***1. Initiation de la résolution de problèmes, constitution de l'équipe***

La résolution de problèmes fait généralement appel au travail en groupe afin d'obtenir une richesse, sinon l'exhaustivité, dans l'identification et l'analyse des causes, ainsi que dans la proposition de solutions. Pour cela, il vaut mieux que l'équipe soit pluridisciplinaire et regroupe des personnels du bureau d'études, des Méthodes, Qualité, Production, Achats, Logistique... et parfois client et/ou fournisseurs. L'équipe désigne un pilote et clarifie ses objectifs et les rôles et responsabilités de chacun.

### ***2. Décrire le problème***

La formulation du problème est un exercice de structuration qui permet de synthétiser correctement les données disponibles et d'identifier les données manquantes. On émet également des hypothèses au travers d'un brainstorming. Enfin, on précise les enjeux on et identifie les diverses contraintes ; coûts, urgence, gravité...

Comme le dit l'adage "Problème bien posé est à moitié résolu"

### ***3. Identifier et mettre en place des actions immédiates***

Pendant la résolution du problème, des mesures sont à prendre pour protéger le processus aval, les clients, les employés, etc. en attendant la mise en œuvre de solutions définitives.

Ces actions correctives sont, par exemple : le tri, l'isolement, le marquage, le comptage, la retouche, le contrôle renforcé...

Il est recommandé de mettre cette étape à profit pour compléter les connaissances sur le problème. De même il est important de vérifier l'efficacité des solutions temporaires mises en œuvre et d'éviter d'ajouter de nouveaux problèmes / nouvelles causes à l'état initial.

#### ***4. Déterminer les causes du problème***

Les mesures temporaires étant en place et se révélant efficace, on peut rechercher les causes réelles du problème et tenter de remonter à la cause racine.

En reprenant les hypothèses émises dans l'étape 2, il convient de les hiérarchiser, afin de les confirmer ou de les infirmer en se rendant sur le terrain et en procédant à de réelles investigations. C'est durant cette étape que les outils traditionnels de la qualité et de la résolution de problèmes vont être utilisés.

#### ***5. Déterminer les actions correctives définitives et permanentes***

Pour l'ensemble des causes retenues, ou du moins pour les plus importantes d'entre elles, il faut définir des actions correctives qui éradiquent le problème définitivement.

Les matrices de décision et le vote pondéré aide à décider dans le cas de solutions multiples et multicritères.

Un plan d'action reste une incantation tant qu'un responsable pour la mise en œuvre ne s'est pas engagé sur un délai (pertinent !).

#### ***6. Mise en œuvre des solutions***

On s'assure que les actions correctives sélectionnées et mises en œuvre résolvent bien le problème, au travers de mesures et d'indicateurs, et ne créent pas d'effets secondaires indésirables. Cette étape sert à collectionner les données, mesures et preuve de la pertinence des solutions et de l'éradication du problème.

Les solutions permanentes une fois validées, les solutions temporaires sont abandonnées.

#### ***7. Eviter la réapparition du problème ailleurs***

Dans cette étape on met à profit l'expérience accumulée pour vérifier si les mêmes causes pourraient générer des effets similaires sur des machines, processus, ateliers, produits, etc. différents ou similaires.

Si oui, il convient de mettre en œuvre des mesures préventives.

La documentation des actions ainsi que la mise à jour des procédures et modes opératoires évite d'oublier et d'être confronté au même problème à nouveau.

### **8. Féliciter l'équipe**

La reconnaissance des efforts entrepris et des résultats obtenus est important dans toute démarche participative. Par ailleurs, pour que ces démarches se diffusent et se généralisent, il leur faut une large communication.

#### **2.7.2 Les outils de résolution de problèmes:**

On peut retenir les sept suivants: (Michel & IDRISSE, 2000, p. 200)

##### **1. Le déballage d'idées (brainstorming):**

Technique basée sur une approche du groupe, utilisant les données collectives et les opinions individuelle.

##### **2. Le QQQQPC :**

Parmi les techniques simples qui permettent de rassembler et structurer des données et des faits, le QQQQPC est un moyen mnémotechnique rappelant les questions fondamentales: Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi et Combien. Le QQQQPC peut se mettre sur une check-list que les personnels sont priés d'utiliser avant de solliciter ou d'informer la hiérarchie.

**3. La représentation graphique** (divers types de graphiques avec chacun leurs forces et faiblesses).

##### **4. Le graphique de Pareto<sup>6</sup> :**

Le diagramme de Pareto est un outil graphique d'analyse, de communication et de prise décision très efficace. Il se présente sous la forme d'un histogramme trié avec superposition d'une courbe de cumul.

---

<sup>6</sup> **Vilfredo Pareto**, né le 15 juillet 1848 à Paris et mort le 19 août 1923 à Céligny (Suisse), est un sociologue et économiste italien.

Aussi appelé principe des 80-20, est une observation, présentant une notable régularité se résumant en une formule : environ 80 % des effets sont le produit de 20 % des causes.

#### **5. La matrice de décision ou vote pondéré :**

La matrice de décision repose sur l'évaluation de chaque option positionnée en ligne dans un tableau, à partir de critères prédéfinis placés en colonne et pondérés selon leur importance dans le choix final.

#### **6. Le diagramme causes/effets :**

Le diagramme d'Ishikawa<sup>7</sup> est un outil qui permet de détecter les causes possibles d'un effet constaté et donc de déterminer les moyens pour y remédier. Il se présente sous la forme d'arêtes de poisson classant les causes par catégories selon la loi des 5 M (matière, main-d'œuvre, matériel, méthode, milieu).

#### **7. Les 5 pourquoi :**

Les cinq pourquoi sont une approche analytique consistant à poser de manière itérative la question « pourquoi » à chaque affirmation, dans le but de déterminer les causes racines du problème. Celles-ci deviennent apparentes au bout du 5<sup>e</sup> pourquoi, l'expérience montre qu'il est souvent difficile d'arriver au-delà du 3<sup>e</sup>.

---

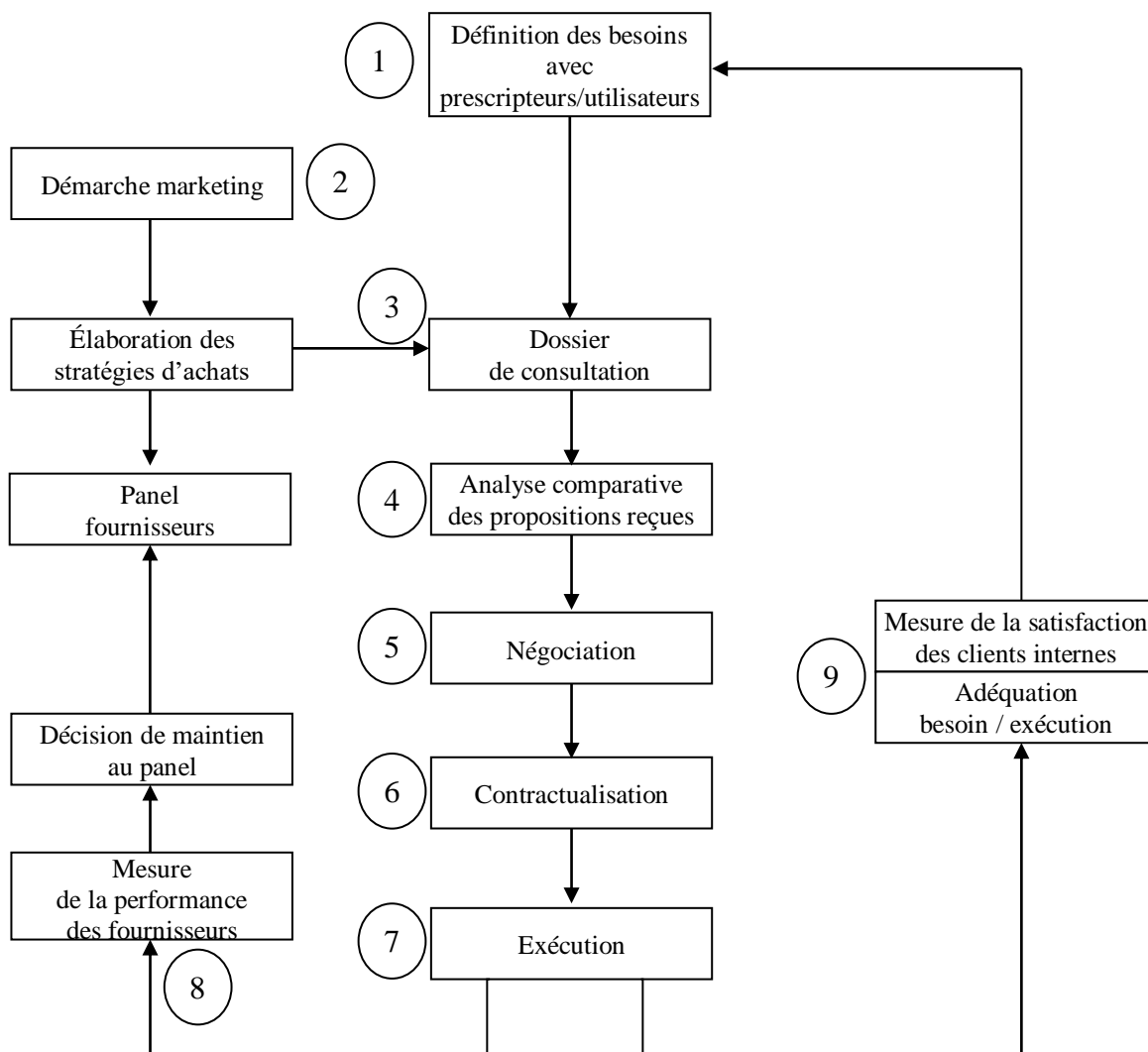
<sup>7</sup>**Kaoru Ishikawa**, né à Tokyo le 13 juillet 1915 et mort le 16 avril 1989, est un ingénieur chimiste japonais, professeur à la Faculté d'Ingénierie de l' Université de Tokyo, et un des théoriciens précurseurs de la gestion de la qualité.

## 2.8 Représentation de processus d'achat :

### 2.8.1 Aspect Stratégique :

Mise en œuvre par Jean LOUBÈRE<sup>8</sup>, est la suivante.

Figure 2: Le processus d'achats stratégique



Source: PERROTIN, Roger, et François SOULET de BRUGIÈRE (2014), Le manuel des achats processus, management, audit, P55.

Cette représentation permet de mettre en évidence les différentes étapes de l'acte d'achat en mettant l'accent sur la valeur dynamique du processus.

<sup>8</sup> Jean-Michel Loubère, ingénieur de l'École des Travaux Publics (ETP), diplômé de l'IAE Paris, a dirigé la fonction travaux neufs/maintenance dans le secteur pétrolier. Il est aujourd'hui responsable à la CEGOS de l'activité maintenance/travaux neufs-travaux sur site. Il y est également le spécialiste des achats de sous-traitance

En effet, le processus d'achat est comme un « système asservi », dans lequel l'élaboration des stratégies d'achat se comporte comme la mise en place d'une perturbation et la mesure des performances des fournisseurs comme une contre-réaction permettant de mesurer des écarts. Sans cette mesure et la prise de décision en découlant, le système serait en boucle ouverte avec toutes les conséquences inhérentes à cet état. Également, une seconde boucle de réaction est formée par la mesure de la satisfaction des clients internes qui est, sans exagérer le terme, la « survie de la fonction achats de l'entreprise ».

La plupart des étapes constituant le processus stratégique s'appuient sur des outils que l'on peut résumer ci-dessous : (PERROTIN, SOULET de BRUGIÈRE, & PASER, 2007)

**a) La définition des besoins** : elle est à la fois qualitative et quantitative et fait appel à des outils tels que :

- L'analyse fonctionnelle,
- Le plan industriel et commercial.

#### **L'analyse fonctionnelle :**

Elle permet, pour décrire un produit ou un service, de raisonner en « c'est fait pour » et non pas en « c'est fait de ».

Elle peut être utilisée en :

- Développement de nouveaux produits,
- Réduction de coûts sur produits existants.

Elle s'appuie sur le fonctionnement de groupes projets (d'où l'émergence d'une fonction acheteur projet).

Son emploi pour les achats est d'un intérêt certain :

- On ne s'enferme pas a priori dans une solution technique donc on peut maintenir ouvert le champ de la concurrence,
- On peut utiliser le concept de taux d'échange : contrepartie financière à une moindre exigence sur les résultats attendus d'un besoin à satisfaire,
- L'acheteur peut rapprocher les exigences fonctionnelles du groupe projet avec les standards du marché de l'offre fournisseurs.

### **b) Le plan industriel et commercial :**

Il s'agit de la partie applicative des progiciels type *ERP*<sup>9</sup>.

Cet outil traite de tous les articles nomenclatures dans les produits finals de l'entreprise. Il assure la liaison entre la fonction achats (contrat-cadre ou accord-cadre) et la fonction approvisionnements (appels de livraison). La notion d'horizon est extrêmement intéressante puisque l'on peut obtenir :

- Des prévisions de consommation annuelle,
- Des programmes de livraison sur un horizon défini.

### **c) La démarche marketing :**

C'est une démarche structurée comprenant :

- Une segmentation des achats par famille technologique,
- Une mesure des enjeux quantitatifs par segment ainsi que de la position concurrentielle (fournisseurs utilisés),
- Une étude de marché : offre/demande :
  - Pré-évaluation de fournisseurs potentiels,
  - Mesure des concurrents à l'achat tant directs qu'indirects ?
- Une analyse des contraintes (techniques/commerciales, internes/ externes),
- Un positionnement des segments dans une matrice risques/profit d'où découle une déclinaison des stratégies possibles.

### **d) L'évaluation des fournisseurs :**

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

On distingue généralement :

---

<sup>9</sup> **Enterprise resource planning** est un type de logiciel que les entreprises utilisent pour gérer leurs activités quotidiennes telles que la comptabilité, les achats, la gestion de projets, la gestion des risques et la conformité, et les opérations de supply chain.

- Des fournisseurs stratégiques : ils correspondent aux segments situés à l'optimum risques-profit, c'est avec eux que l'on peut construire des alliances de partenariat,
- Des fournisseurs actifs,
- Des fournisseurs connus,
- Des fournisseurs interdits.

Le processus d'évaluation fournisseurs doit être cohérent avec la mesure de la performance des fournisseurs afin de pouvoir envisager le maintien des fournisseurs au panel.

#### e) La consultation des fournisseurs et la négociation :

- La **consultation** est une interrogation du marché (sur la base du panel fournisseurs) avec :
  - Une procédure (règlement de la consultation),
  - Un dossier de consultation (aspects administratifs, technique, mode de décomposition des prix).
- Le **dépouillement** c'est une modalité d'analyse comparative des offres reçues (critères d'appréciation, coefficients de pondération, méthode de dégressivité par critère, partage entre mesure quantitative (85 %) et mesure qualitative (15 %).
- La **négociation** : relation de face à face (acheteur/fournisseur) aboutissant à choisir un fournisseur après avoir défini avec lui les éléments clés de la contractualisation.

#### e) La contractualisation :

Il s'agit du lien juridiquement valable entre l'acheteur et le vendeur (commune intention des parties, accord des volontés).

On peut aujourd'hui distinguer 4 pratiques :

- **L'accord-cadre** : est pratiqué pour des accords de référencement ; il est souvent utilisé dans les achats de négoce où des structures décentralisées peuvent comparer les tarifs de l'accord-cadre avec ceux qu'elles sont susceptibles d'obtenir localement par leur propre démarche.

- **Le contrat cadre** : est le support juridique associé à des relations de partenariat. Il est presque toujours pluriannuel. Il n'est pas, seul, opérationnel, car il s'accompagne d'appels de livraison eux-mêmes issus des calculs de besoin évoqués plus haut.
- **Le contrat** : se suffit à lui-même. Il est utilisé essentiellement pour les achats d'investissement (immobilier, équipements industriels, systèmes d'informations, études...).
- **Le bon de commande** : c'est le terme le plus usuellement utilisé, mais qui est juridiquement incorrect (bon de commande + acceptation = contrat). Il devrait être aujourd'hui utilisé de manière résiduelle quand l'une des trois autres formes n'a pas été retenue. Son utilisation est recommandée quand :
  - Le risque sur l'achat est très faible,
  - Le coût du transfert marginal.

Il est toujours complété par des conditions générales d'achats.

#### **f) L'exécution :**

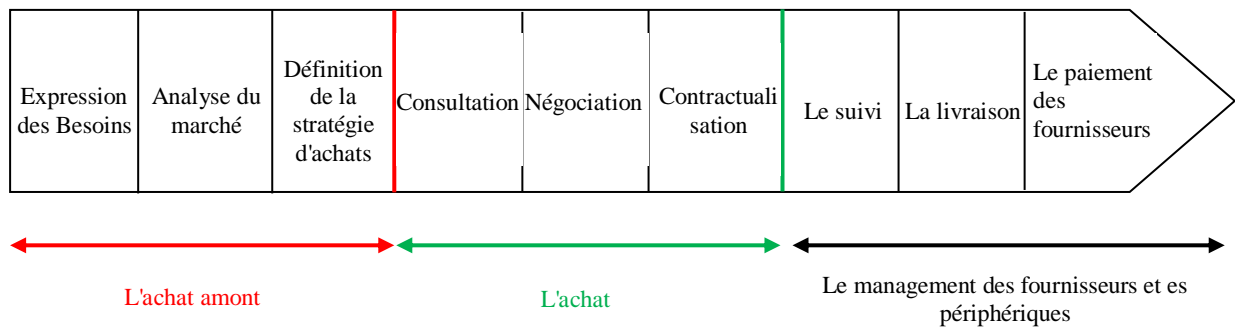
Elle nécessite deux outils :

- Une mesure de la satisfaction « clients internes »,
- Une mesure de la performance fournisseurs corrélée avec l'évaluation fournisseurs (cette mesure doit prendre en compte un taux de service global, un plan de progrès).

#### **2.8.2 Aspect Opérationnel :**

Pour étudier les différentes étapes de l'acte d'achat, il est intéressant de les modéliser en ligne selon un schéma que nous appelons la chaîne de valeurs achats.

**Figure 3: Représentation des processus d'achats**



**Source:** PERROTIN, Roger, et François SOULET de BRUGIÈRE (2014), *Le manuel des achats processus, management, audit*, P59.

Ce processus d'achat opérationnel permet de visualiser l'ensemble des étapes formant l'acte d'achats. Bien entendu, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, l'analyse stratégique se fait d'une manière permanente du fait de la nécessaire anticipation pour connaître le marché et déterminer les vulnérabilités d'approvisionnements à court et moyen long terme.

Ainsi, pour obtenir cette chaîne de valeurs il convient de vérifier qu'avant la consultation du marché fournisseurs, les différentes options stratégiques ont été prises pour le projet en cours ou pour l'achat faisant l'objet de cette démarche.

## 2.9 Les achats et la supply chain:

Le supply chain management est une approche de la chaîne logistique globale et optimisée centrée sur la demande du consommateur final et non plus sur la succession des besoins des fournisseurs, des producteurs, des grossistes et des détaillants. Ce n'est donc plus une approche séquentielle du management, mais une intégration du « fournisseur de fournisseur au client du client » qui permet l'optimisation globale des flux physiques et des flux d'information associés de tous les acteurs de la chaîne logistique.

C'est pour cela que l'on dit aussi que le supply chain management est un système de pilotage de la logistique de l'entreprise étendue. Il permet de passer d'une gestion par grandes fonctions à un management global et transversal orienté vers le client de l'amont à l'aval.

Cela consiste à considérer l'ensemble des processus comme un modèle intégré.

Sans cette intégration les maillons de l'approvisionnement, de la fabrication, de la livraison et des ventes sont planifiés séparément en suivant les priorités de chacune de ces fonctions qui peuvent être incompatibles entre elles. Une fois l'intégration réalisée en interne, celle-ci peut être étendue aux fournisseurs et aux clients.

## **2.10 Les acteurs de la fonction achats :**

### ***2.10.1 Le directeur des achats :***

*Missions:* (PHILIPPE, 2012)

- Propose et met en œuvre la politique d'achats en cohérence avec la politique générale de l'entreprise,
- Valide les stratégies d'achats par secteur d'achat,
- Propose et s'assure du déploiement de la politique qualité au niveau du service achats,
- Organise la direction, définit les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs,
- Est garant de la satisfaction des clients internes et externes,
- Propose les objectifs de la fonction achats à la direction générale et met en place un système de mesure de la performance de son activité,
- Est signataire de tous les actes concernant les ressources extérieures à l'entreprise.
- Propose les différentes délégations et autorisations de dépenses concernant les marchés en ligne et notamment ceux concernant l'accès aux catalogues électroniques,
- S'assure de la bonne communication en interne, et particulièrement de l'utilisation du produit Intranet.

### ***2.10.2 Le responsable de projet d'achats :***

*Missions:*

- Établit le devis des dépenses d'achats des affaires,
- Établit le planning des achats par rapport à l'affaire et déclenche les achats critiques en termes de délais,
- Est garant de la communication avec les prescripteurs,
- Joue le rôle de chef d'orchestre achats et s'assure du déploiement du plan d'action afin de satisfaire les prescripteurs,
- Assure le retour d'expérience sur le projet

Bien évidemment il assure aussi :

- Un rôle opérationnel en terme de négociations de haut niveau,
- Un rôle de management d'une équipe d'acheteurs.

### **2.10.3 L'acheteur :**

Il a pour mission principale de décliner de manière opérationnelle la stratégie définie sur sa famille d'achat. Il met en œuvre les leviers d'actions proposés dans la stratégie de sa famille d'achat.

- Dans le cadre de cette déclinaison opérationnelle, il prend en charge les phases de consultation des fournisseurs, d'analyse des offres, de négociation et de sélection finale des fournisseurs pour son établissement.
- Il gère en collaboration avec sa hiérarchie le panel fournisseurs de son établissement et participe au renouvellement régulier de celui-ci.
- Il est l'interlocuteur privilégié du coordinateur achat et participe aux réflexions menées au niveau du groupe sur sa famille d'achat. Il est également l'interlocuteur privilégié des demandeurs de son établissement.
- Il réalise une veille technique et commerciale du marché fournisseur en collaboration avec le coordinateur achat de sa famille.
- Il a également comme mission spécifique la bonne diffusion des informations achat au niveau de son établissement. De même, il assure
- Un remonté d'informations au coordinateur et propose à celui-ci des actions à lancer et les outils à mettre à disposition.

Dans le prochain chapitre nous allons présenter notre projet concernant l'optimisation de la fonction achats au sein de l'entreprise COSIDER TP M28, en suivant une démarche d'analyses quantitatifs et qualitatifs en vue d'atteindre l'objectif fixé.

# **CHAPITRE II : PRÉSENTATION DU CONTEXTE ET ANALYSE DES DONNÉES**

## **SECTION I: Méthodologie de recherche**

Cette section est réservée à expliquer la démarche que nous avons suivi afin de pouvoir répondre à notre problématique de recherche.

Ce travail de recherche consiste à analyser la fonction Achats et proposer un plan d'action à adopter pour servir à son optimisation au sein de la société.

L'entreprise elle même fonctionne comme un processus en interaction avec ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents... ce processus intervenant à son tour dans des processus plus globaux.

L'entreprise est un ensemble complexe, en interaction permanente avec un environnement mouvant, ses performances dépendent des performances individuelles de chacun de ses composants mais ne peuvent pas, en général, lui être reliées de façon simple. Ainsi l'optimisation ponctuelle du fonctionnement de l'un de ses activités, dans notre cas la fonction achats.

Le projet d'optimisation de la fonction achats s'inscrit dans la durée. il résulte d'une démarche volontaire qui vise à l'amélioration permanente, dans une optique de traitement correctives ou préventifs des dysfonctionnements.

La méthode d'optimisation de la fonction achats que nous allons décrire comporte les grandes étapes suivantes:

- Choix des dysfonctionnements à traiter en priorité, cela consiste à les identifier puis à les évaluer pour déterminer ceux dont l'optimisation présente le plus d'intérêt pour l'entreprise.
- L'analyse et l'optimisation de la fonction achats en appliquant des méthodes et des outils adaptés au cas à traiter .
- La mise ouvre des actions correctives en développant les moyens nécessaires pour qu'elle se fasse dans les meilleurs conditions possible.

La relation client interne, s'est faite par des rencontres sur le terrain, dans leurs environnements de travail afin de mieux comprendre leurs besoins.

Pour évaluer le processus achats de l'entreprise il consistera à définir un ensemble de critères pertinents, ceux-ci pourront être par exemple:

- La satisfaction du client,
- Le coût,
- Le niveau de qualité,
- La complexité,
- La facilité de mise en œuvre de recommandations.

La satisfaction client peut être obtenue par différents moyens tels que:

- Une enquête auprès du client interne
- L'examen des bons de commandes achats.

La qualité est définie (TEBOUL, 1990) comme : « l'aptitude à satisfaire les besoins à l'achat et à l'usage, au meilleur coût, en minimisant les pertes et mieux que la concurrence».

Il s'agit de classer la qualité du résultat de la fonction achats à partir de la satisfaction du client interne, qui consiste à savoir si les exigences contractuelles ou les attentes explicites sont satisfaites.

Le coût du processus achats sera évalué à partir des coûts directs liés à la fonction ( bureau, outils informatiques, véhicules, salaires...).

Il est de la responsabilité de la hiérarchie, ou du pilote désigné pour mener à bien l'opération d'optimisation de la fonction achats, de définir le niveau de détail et de précision avec lesquels la méthode proposée doit être appliquée.

Nous allons nous attacher à présenter une méthode d'une façon aussi complète que possible et chercher la simplicité et de n'utiliser des outils quelque peu complexes qu'en cas de nécessité.

## SECTION II: Positionnement épistémologique

Toute recherche scientifique repose sur une vision du monde, suit une méthodologie et offre des éléments de réponse (GIORDANO & JOLIBERT, 2008).

(GRAVAD-PERRET, 2012), affirme dans son ouvrage que le questionnement épistémologique vise à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche va être fondé et la manière dont seront justifiées les connaissances qui seront élaborées. Il ne se restreint pas à une réflexion méthodologique.

Nous avons inscrit notre recherche dans un cadre épistémologique qui repose sur l'induction et donc nous sommes dans un esprit constructiviste.

Le constructivisme a été une force de persuasion théorique ayant une grande influence ces dernières années. Du fait qu'il a attiré l'attention des spécialistes dans différents domaines. Le constructivisme se fonde sur l'interaction sujet-objet, la recherche « *n'est plus définie par son objet, mais par son projet* » (Le Moigne, 1995).

L'optimisation de la fonction achats au sein de l'entreprise, nous a obligé d'intervenir sur le terrain, ce qui nous a permis d'être en interaction avec certains responsables, ainsi que certains employés clés qui nous ont permis d'aborder notre étude comme voulue et d'en réaliser une partie.

Au niveau méthodologique, nous avons fait le choix de structurer notre démarche de recherche dans une méthode qualitative et quantitative inductives.

Une approche inductive utilise généralement des questions de recherche pour affiner l'étude.

Nous avons opté pour cette approche, car notre étude qui vise à déployer plusieurs outils qualité dont la méthode de résolution de problèmes. mais aussi à entreprendre une collecte de données qualitatives et quantitatives émanant d'observations et enquêtes avec les différentes parties concernées.

Dans notre étude La recherche qualitative est idéale en tant que première phase du projet de recherche, avant d'entamer une recherche quantitative qui est fortement recommandée en deuxième phase.

### **SECTION III: Présentation générale de la société COSIDER**

Cosider Travaux Publics, est une entreprise de réalisation des grands travaux. Grace à l'ampleur et la qualité de ses réalisations, Cosider TP s'est imposée comme leader incontesté de BTPH sur le marché algérien en capitalisant une expérience de plus de 35 années.

L'entreprise recèle une grands ouvrages d'infrastructures publiques. Elle a à son actif un nombre appréciable d'ouvrages réalisés avec un succès qui lui est reconnu et qui fait d'elle au niveau national un leader dans son domaine d'activité, une position qu'elle ambitionne de garder.

Cosider a su créer et exploiter divers opportunités qui lui ont permis de développer et d'élargir son domaine d'intervention vers d'autres activités ne relevant pas uniquement de la branche du bâtiment et des travaux publics. Contrairement à ses concurrents présents sur le marché local, favorisée en cela par sa stabilité et sa volonté d'entreprendre, Cosider s'est engagée à diversifier en l'espace d'une décennie, ses portefeuilles d'activités et de clients.

Cosider Travaux Publics a obtenu sa certification en 2006 selon le référentiel international ISO 9001 Version 2000.

## SECTION VI: Le processus Achats de la société COSIDER TP M28

Généralement, l'optimisation d'un processus repose sur plusieurs étapes. S'agissant du processus d'achat il nous a paru judicieux de choisir celles qui vont nous permettre d'identifier et d'évaluer le processus en vue d'apporter des optimisations.

Ces étapes visent :

- La définition du processus achats et sous-traitance ;
- Les fiches descriptives du processus achats et sous-traitance ;
- L'établissement des logigrammes des flux d'informations ;
- La représentation graphique du processus sous forme d'une cartographie ;

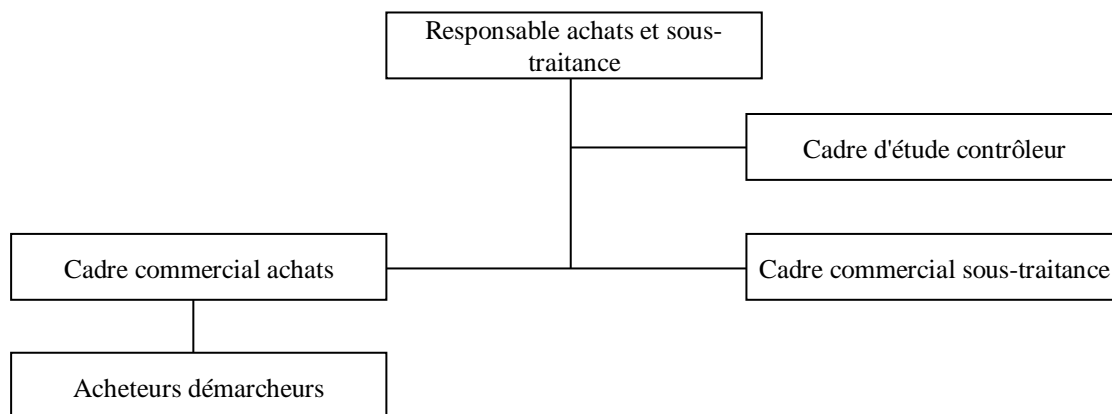
Objectifs du travail :

- Optimiser la fonction achats;
- Satisfaire les clients internes de l'entreprise.

### 4.1 Description du processus actuel :

#### 4.1.1 Organigramme :

Figure 4: Organigramme service achats et sous-traitance



Source: documents interne de l'entreprise.

#### *Description des missions:*

##### 1- Responsable des approvisionnement:

- Réaliser les approvisionnements en outillage, consommable et pièces de rechange conformément aux demandes formulés et aux budgets arrêtés et dans le respect des procédures en vigueur;

- Prendre en comptes tout risque pouvant compromettre l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés et mettre en œuvre les actions appropriées face aux risques et opportunités ayant un impact sur la conformité aux exigences et évaluer l'efficacité des actions entreprise;
- Participer à l'élaboration des budgets d'approvisionnements de l'entreprise;
- Gérer les fichiers des fournisseurs nationaux;
- Gérer la caisse régie de la D. du budget;
- Réceptionner les programmes d'approvisionnement;
- Réceptionner les demandes d'achats;
- Enregistrer les demandes d'achats;
- Réceptionner les dossiers relatifs aux spécifications techniques des équipements et produits;
- Etudier les demandes d'achats;
- Préparer les éléments nécessaires pour le lancement des consultations;
- Elaborer les cahiers des charges en collaboration avec les utilisateurs;
- Remettre et enregistrer les retraits des cahiers des charges;
- Réceptionner et exploiter les dossiers ayant fait l'objet d'ouverture des plis;
- Soumettre au besoin les dossiers à la commission des achats;
- Préparer les contrats et/ou les bons de commandes et soumettre à la signature;
- Suivre l'exécution des contrats et/ou des bons commandes;
- Programmer l'enlèvement des marchandises;
- Assurer en collaboration avec les services concernés à l'enlèvement des marchandises;
- Assurer la pré-réception des marchandises;
- Vieillir à l'acheminement des marchandises aux magasins;
- Réceptionner les factures des fournisseurs;
- Préparer les dossiers d'ordonnements des factures fournisseurs et les présenter à la signature;
- Transmettre les factures à la comptabilité pour paiement;
- Préparer, analyser et exploiter les états statistiques liés à l'activité de sa structure;
- Assurer une liaison efficace avec l'ensemble des structures projet concernées par l'activité;
- Fournir un rapport mensuel et un bilan annuel des activités.

**2- Responsable de la sous-traitance:**

- Prendre en charge l'activité de la sous-traitance;
- Prendre en comptes tout risque pouvant compromettre l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés et mettre en œuvre les actions appropriées face aux risques et opportunités ayant un impact sur la conformité aux exigences et évaluer l'efficacité des actions entreprise;
- Formuler les dispositions et commentaires relatifs aux sites et travaux à sous-traiter;
- Définir les besoins des sites et travaux à sous-traiter;
- Vieillir au respect des dispositions contractuelles, conformément au contrat en vigueur;
- S'assurer de la mobilisation des moyens humains et matériels prévus sur les ordres de service.
- Mettre en œuvre les procédures de communication qui permettent de porter immédiatement à la connaissance des responsables concernés ( COSIDER/ Sous-traitant), toute anomalie afin de prendre à temps les dispositions qui s'imposent;
- Mettre en place et contrôler les registres des consignes particulières, préalablement coté paraphés par les deux parties, sur lesquels devra être consigné les directives pour application;
- Mettre en place et gérer le personnel chargé de superviser les sites/ travaux sous-traités;
- Programmer des inspections au niveau des sites/ travaux sous-traités et remédier aux insuffisances constatées;
- Procéder périodiquement au contrôle et suivi des factures sur la base des attachements avant toute approbation;
- Fournir les rapport mensuels et annuels activité ( cout mensuel et annuel de la prestation, incidents enregistrés, pénalités appliquées et état du personnel mobilisé).

**3- Cadre chargé des achats locaux:**

- Réaliser les approvisionnements en outillage, consommables, pièces de rechange, matériel et produits de différentes natures, conformément au programmes et aux budgets arrêtés et dans le respect des procédures en vigueur;
- Prendre en comptes tout risque pouvant compromettre l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés et mettre en œuvre les actions appropriées face aux risques et opportunités ayant un impact sur la conformité aux exigences et évaluer l'efficacité des actions entreprise;
- Effectuer le lancement des consultations;
- Établir les CDC et contrats;

- Participer à l'élaboration des budgets d'approvisionnements de l'entreprise;
- Gérer les fichiers des fournisseurs nationaux;
- Réceptionner les demandes d'achats;
- Enregistrer les demandes d'achats;
- Réceptionner les dossiers relatifs aux spécifications techniques des produits;
- Etudier les demandes d'achats et faire une consolidation;
- Faire une prospection auprès des fournisseurs et comparer les prix;
- Établir les bons d'achats à effectuer;
- S'assurer de la qualité et la conformité des produits et fournitures;
- Réceptionner les factures des fournisseurs;
- Programmer l'enlèvement des produits et fournitures en fonction de leurs nature ( matériels électrique, pièces de rechange, droguerie, quincaillerie, fournitures de bureau, plomberie, bois et dérivées, fer à béton, ciment, graviers etc.);
- Faire valider par le responsable demandeur la conformité des achats réalisés;
- Assurer la réception des produits et fournitures;
- Stocker les produits et fournitures dans les magasins;
- Réceptionner les produits et fournitures avec les responsables des magasins;
- Vieillir à l'acheminement des marchandises aux magasins;
- Réceptionner les factures des fournisseurs;
- Consolider tous les documents relatifs au dossier achat: bons d'achats, état comparatif des prix, commandes en produits et fournitures, facture préforma...)
- Préparer les dossiers d'ordonnancements des factures fournisseurs et les présenter à la signature;
- Transmettre les factures à la comptabilité pour paiement;
- Préparer, analyser et exploiter les états statistiques liés à l'activité de sa structure;
- Suivre et mise à jour de la liste noir;
- Assurer une liaison efficace avec l'ensemble des structures projet concernées par l'activité;
- Fournir un rapport mensuel et un bilan annuel des activités des achats locaux;
- Réaliser toutes taches similaires ou même qualification sur instruction de sa hiérarchie.

#### **4- Gestionnaire des achats locaux:**

- Consolider tous les documents relatifs au dossier achat: bons d'achats, état comparatif des prix, facture préforma...);

- Réaliser les approvisionnements en outillage, consommables, pièces de rechange, , conformément au programmes et aux budgets arrêtés et dans le respect des procédures en vigueur;
- Prendre en comptes et communiquer à sa hiérarchie tout risque pouvant compromettre l'exercice de son activités, et mettre en les actions appropriées conformément au orientations;
- Gérer les fichiers des fournisseurs nationaux;
- Réceptionner les demandes d'achats;
- Enregistrer les demandes d'achats;
- Réceptionner les demandes achats;
- Etudier les demandes d'achats et faire une consolidation;
- Effectuer un tableau comparatif des prix fournisseurs;
- Établir les bons de commandes de toute nature;
- Constituer les dossier achats (bon de commande, TCO, demande d'achat, facture pro forma, correspondances avec les fournisseurs);
- Programmer l'enlèvement des produits et fournitures en fonction de leurs nature ( matériels électrique, pièces de rechange, droguerie, quincaillerie, fournitures de bureau, plomberie, bois et dérivées, fer à béton, ciment, graviers etc.);
- S'assurer de la réception des marchandises au niveau des magasins;
- Prendre en charge les anomalies constatés au niveau des magasins.

Pour définir le processus Achat et sous-traitance il est indispensable de répondre à ces questions :

- Nom du processus ?
- Objectif du processus ?
- Client du processus ?
- Début et fin du processus ?
- Sous processus ou activités composant le processus ?
- Elément(s) entrant (matière, données..) ?
- Processus amont et processus aval s'ils existent ?
- Pilote actuel du processus s'il existe une personne qui fait office de pilote ?

Pour obtenir une réponse a chacune de ces questions on a fait appel au Brainstorming qui doit nous conduire a un consensus. Les réponses obtenues sont récapitulées sur une fiche descriptif du processus ci après.

#### 4.1.2 *Fiches descriptives du processus achats et sous-traitances :*

**Tableau 1: Fiche descriptives du processus achats<sup>10</sup>**

Objectifs	Procurer des biens et services pour satisfaire les besoins des autres fonctions		
Pilote du Processus	Responsable achats et sous-traitance		
Données d'Entrée		Données de Sortie	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande d'approvisionnement (DA);</li> <li>- Bon consommable (BC);</li> <li>- Les prévisions;</li> <li>- Demande de service externe;</li> <li>- Demande de service sous-traitance;</li> <li>- Demande de service interne.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bon de commande (BT);</li> <li>- Facture (optionnel).</li> </ul>	
Fournisseurs du Processus	Gestion des stocks	Clients du Processus	Tous les processus
Activités		Documents supports	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfaire le client interne de l'entreprise;</li> <li>- Réduire les délais de livraisons;</li> <li>- Prendre en charge les demandes d'utilisateurs.</li> <li>- Préparation des cahiers de charge</li> <li>- Suivis des livraisons</li> <li>- Consultation</li> <li>- Avis d'appel d'offre</li> <li>- l'élaboration du budget d'achat mensuel.</li> <li>- suivi des contrats fournisseurs</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédure des achats;</li> <li>- PV de réception;</li> <li>- TCO locaux;</li> <li>- TCO importation;</li> <li>- Support comparatif des prix sous-traitances;</li> <li>- Répertoires des demandes d'approvisionnement;</li> <li>- Répertoires des contrats sous-traitances;</li> <li>- Répertoires des contrats locaux;</li> <li>- Répertoires des contrats à l'importation;</li> <li>- Fiche fournisseur;</li> <li>- Répertoires des achats locaux;</li> <li>- Répertoires des achats importation;</li> <li>- Fiche d'évaluation des fournisseurs,</li> <li>- Fiche d'évaluation des sous-traitants;</li> <li>- Listes des fournisseurs qualifiés;</li> <li>- Listes des sous-traitants qualifiés.</li> </ul>	
Ressources humaines		Ressources matérielles	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Responsable;</li> <li>- 1 Cadre d'étude contrôleur;</li> <li>- 4 Cadre commercial sous-traitant;</li> <li>- 7 Cadre commercial achats;</li> <li>- 4 Acheteurs démarcheurs.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 13 Unités PC;</li> <li>- 2 Véhicules de service.</li> </ul>	

**Source:** établi par nous même avec la collaboration de la Structure concernée.

<sup>10</sup> Vous trouverez les documents cités en annexe

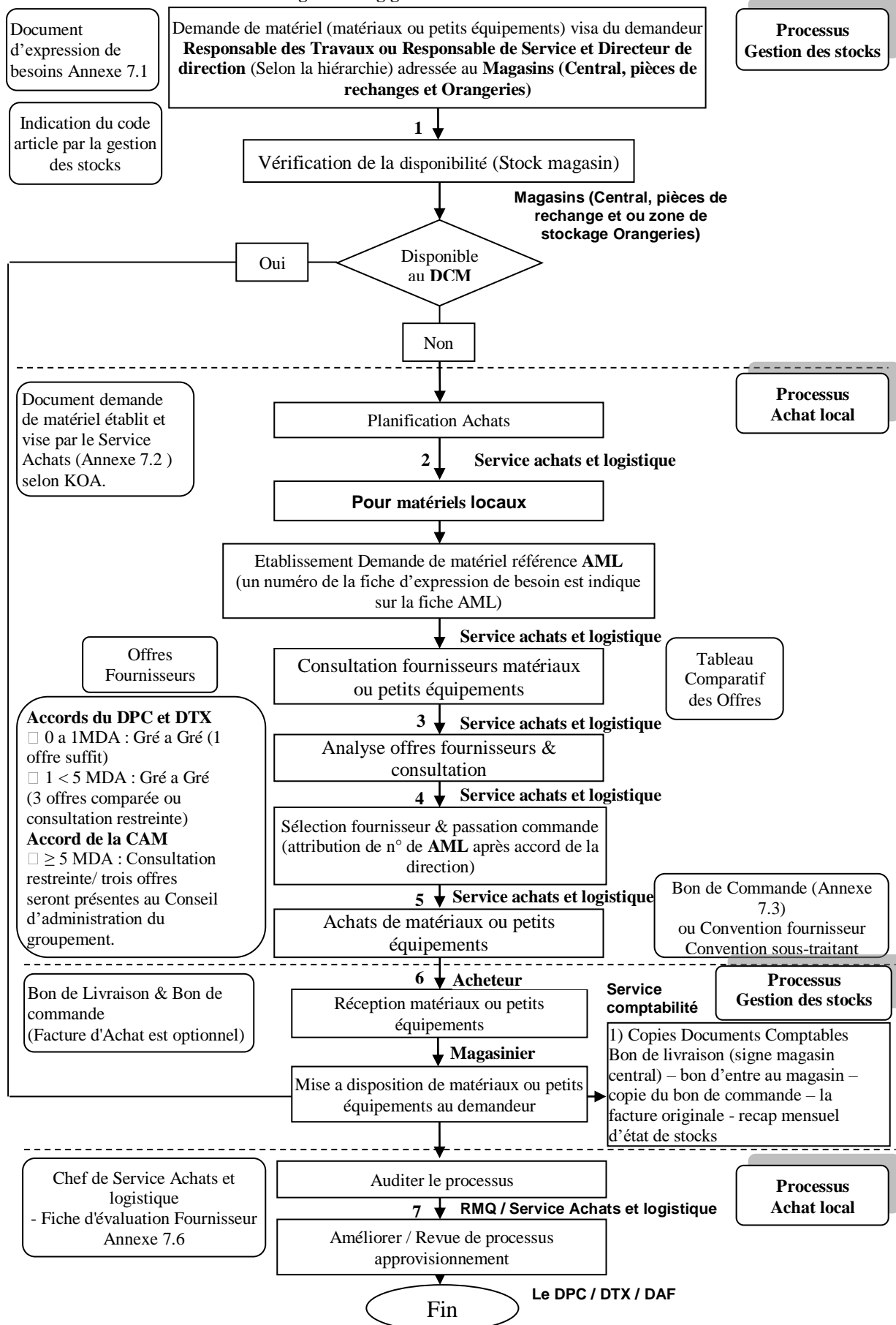
Pour mettre en œuvre le processus Achats et sous-traitance il faut être en mesure d'en faire comprendre le déroulement aux acteurs potentiels, donc de le décrire sous une forme compréhensible par tous. Le moyen le plus classique et le plus ancien de décrire un processus est la procédure.

On a décidé de décrire le processus sous forme de logigramme, avant cette écriture il est indispensable de poser un certain nombre de questions et donc de trouver les réponses précises aux:

- Quels sont les acteurs du processus ?
- Quelles sont les actions à mener par chaque acteur par ordre chronologique ?
- Quels sont les documents correspondants pour chaque acteur ?
- Par quoi le processus se déclenche ?
- Par quoi s'arrête-il ?

4.1.3 Logigramme achats et sous-traitance:

Figure 5: Logigramme achats et sous-traitance



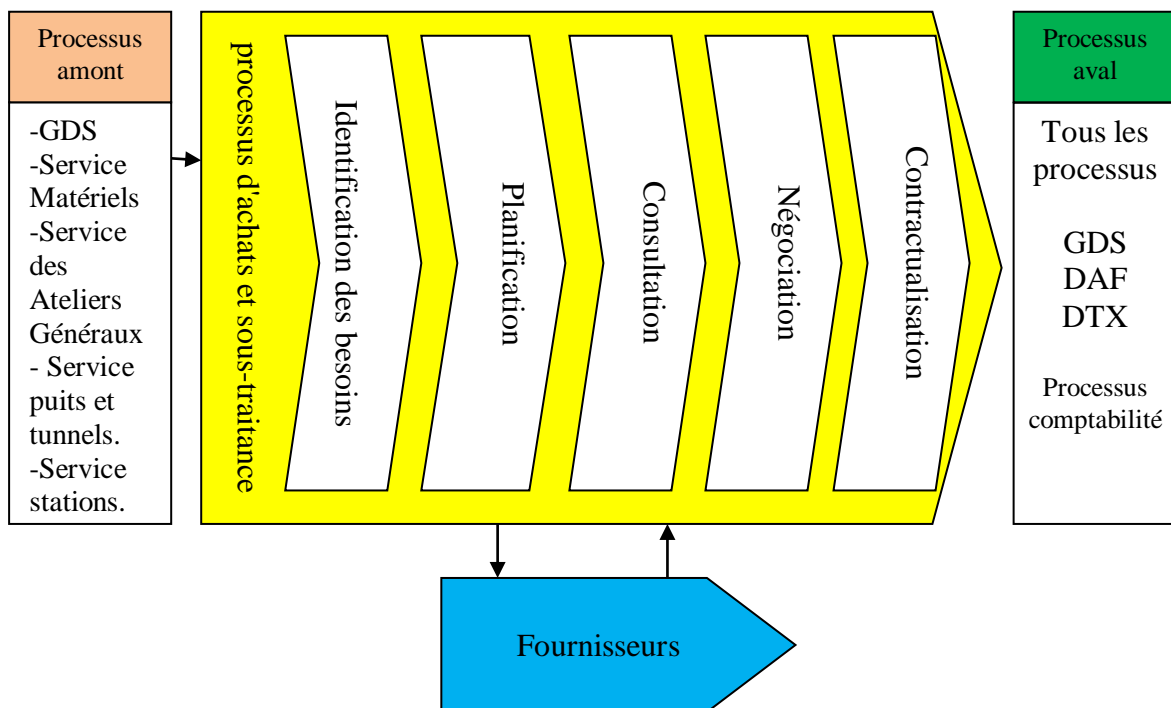
Source: établi par nous même avec la collaboration de la Structure concernée.

Nous disposons maintenant des fiches contenant la description de processus achats et sous-traitance sous la forme d'un logigramme.

#### 4.1.4 La représentation graphique du processus sous forme d'une cartographie :

Dans cette étape nous allons présenter le processus d'achats et sous-traitance sous forme d'un schéma qui s'appelle cartographie de processus présentant les différents niveaux et services (Figure ci après).

Figure 6: Cartographie de service achat local et sous-traitance



Source: établi par nous même.

## **SECTION V: Analyse de la fonction Achats**

Pour optimiser le fonctionnement du processus achats et rechercher des solutions aux dysfonctionnements nous disposons d'un certain nombre de méthodes, chacune de ces méthodes est plus ou moins adaptée au problème à traiter et correspond à un domaine d'application particulier. Pour illustrer ces propos nous considérons les différentes composantes d'un processus, et mettons en évidence les dysfonctionnements constatés.

### **5.1 La méthode de résolution de problèmes, MPR:**

La méthode que nous choisissons devra être appliquée, chaque fois que nécessaire, à toutes les activités pour lesquelles une optimisation est souhaitée. *(2.7.1 Méthodes de résolution de problèmes:*

La méthode de résolution de problèmes peut se décomposer comme suit:

#### **Plan d'actions qualité (PLAN) :**

- Constituer un groupe de travail (personnels de service achats), ce groupe doit être en mesure d'appréhender tous les aspects de problème, autonome.
- Choisir un outil qualité qui permet de déceler les causes des dysfonctionnements et de choisir des solutions appropriées.
- Définir les dysfonctionnements au niveaux de service achats.
- Arrêter les objectifs.
- Pour notre cas d'étude il s'agit dans un premier temps de poser le problème tel qu'il apparaît.

#### **La mise en œuvre de plan d'action (DO) :**

Le plan d'action approuvé, doit être mis en place par l'entreprise. Tous les membres concernés participent concrètement à la réalisation des objectifs.

##### ***1- Choix de groupe de travail :***

La composition du groupe de travaux que nous avons arrêté est constitué essentiellement par des acteurs constituant le personnels de structure achats, à savoir :

- Responsable achats et sous-traitance;
- Cadre commercial achats;
- Cadre commercial sous-traitance;

- Acheteurs et démarcheurs.

## **2- Détermination des dysfonctionnements :**

Le recensement des dysfonctionnements sera effectué par déballage d'idées (Brainstorming).

Pour cela on a désigné un pilote du processus (Responsable achats et sous-traitance).

Le groupe va éliminer, dans un premier temps, les dysfonctionnement qui auront un impact sur la performance de la fonction, et donc sur la satisfaction du client interne (processus amont/aval) et de facto celle du client externe.

Dans cette situation COSIDER TP M28. possède un atout majeur du fait de la disponibilité des informations relatives aux dysfonctionnements facilement identifiable par le groupe de travail. Ces données ont fait l'objet d'une pré-analyse et seront classés suivant le critère suivant:

La fréquence d'occurrence, arrêté à un mois (nombre d'événement/mois) pour chaque dysfonctionnement

Le tableau ci-dessous nous donne le nombre de dysfonctionnement/mois pour chacun des sujets arrêtés.

**Tableau 2: Tableau des fréquences des disfonctionnement**

Dysfonctionnements (non conformités)	Nombre de non conformités /mois
Mauvaise expression des besoins	40
Non respect des délais de livraisons	3
La non fiabilité des prévisions	5
Lourdeur de la procédure	12
Lenteur dans l'établissement des bons commandes.	3
Mauvaise coordination avec les clients internes et les fournisseurs	32

**Source :** établi par nous même en collaboration avec la structure concernée.

### 3- Analyse des fréquences de dysfonctionnements :

La méthode PARETO (2.7.2 *Les outils de résolution de problèmes*: que nous avons choisie nous parmi de déterminer les dysfonctionnements qui pressentent 80% des effets à partir de 20% des causes.

Le tableau ci-dessous reprend de façon chiffrée la dite méthode :

**Tableau 3: Analyse des fréquences avant optimisation**

	Dysfonctionnements	Nombre de non conformités /mois	Pourcentage	Cumul croissant
A1	Mauvaise expression du besoin	40	42,11%	42,11%
B1	Mauvaise coordination entre avec les clients internes et les fournisseurs	32	33,68%	75,79%
C1	Lourdeur de la procédure	12	12,63%	88,42%
D1	La non fiabilité des prévisions	5	5,26%	93,68%
E1	Lenteur dans l'établissement des bons commandes.	3	3,16%	96,84%
F1	Non respect des délais de livraisons	3	3,16%	100%
TOTAL		95	100%	

**Source:** établi par nous même.

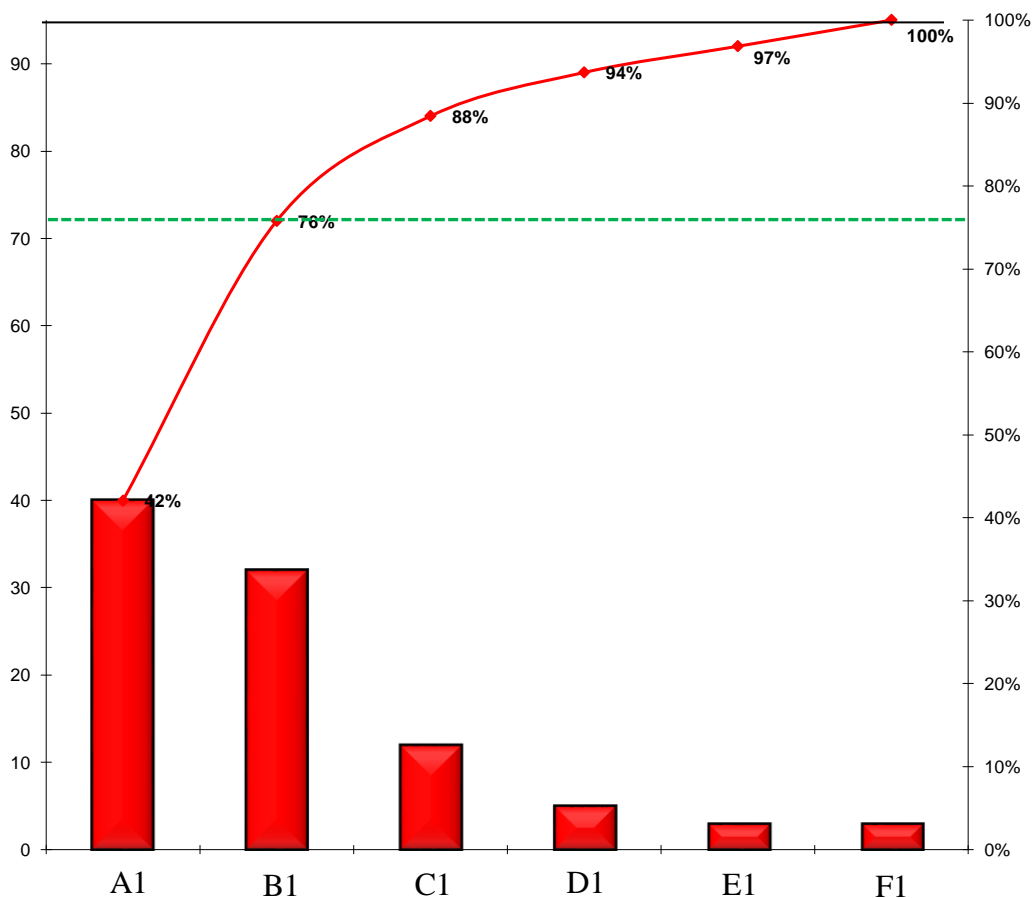
Le diagramme montre qu'environ 76% des dysfonctionnements résultent des deux principaux items à savoir :

1- Mauvaise expression des besoins.

2- Mauvaise coordination avec les clients internes et les fournisseurs.

C'est donc sur ces deux causes qu'on va se pencher en priorité pour rechercher des solutions afin de diminuer leurs effets et optimiser la fonction achats.

**Figure 7: Diagramme de PARETO avant optimisation :**



Source : réalisé par nous même sur la base de la règle de PARETO.

#### **4- Choix de l'outil d'analyse :**

Concernant cette étape nous avons choisi l'outil qualité les 5 pourquoi (2.7.2 *Les outils de résolution de problèmes:*).

##### **A- Mauvaise expression des besoins :**

Question (1) : pourquoi le besoin est mal exprimé ?

Réponse (1) : Parce que les informations concernant le besoin sont mal transmises.

Question (2) : Pourquoi les informations concernant le besoin sont mal transmises ?

Réponse (2) : Il s'agit des difficultés de demandeur à correctement capter les informations transmises (concentration, biais de communication et de compréhension), à comprendre et retranscrire le besoin.

Question (3) : pourquoi le demandeur trouve t'il des difficultés à comprendre et retranscrit son besoin

Réponse (3) : Soit il s'agit d'un besoin dont le produit ou le service est méconnu pour le demandeur, soit l'utilisateur ne possède pas les qualifications nécessaires pour décrire son besoin.

**B- Mauvaise coordination avec les clients internes et les fournisseurs :**

Question (1) : Pourquoi ya t'il une mauvaise coordination entre les différentes parties ?

Réponse (1) : Parce que l'information ne circule pas.

Question (2) : Pourquoi l'information ne circule pas ?

Réponse (2) : Parce que les outils utilisés ne sont pas adaptés au besoin des structures concernés (e-mails, appels téléphoniques, fax, répertoires).

A partir des données factuelles, nous allons essayer de trouver des solutions pour résoudre les dysfonctionnements où nous discuterons les résultats dans le prochain chapitre.

**CHAPITRE III : PROPOSITION DU  
PLAN D'ACTION ET  
INTERPRÉTATION DES  
RÉSULTATS**

## **SECTION I: Proposition du Plan d'action et présentation des résultats**

### **1.1 Proposition du plan d'action:**

#### *Objectifs arrêtés :*

Diminution de 50% de dysfonctionnement A.

Diminution de 75% de dysfonctionnement B.

#### *Solutions:*

##### **A- Mauvaise expression des besoins:**

Le traitement de la cause racine ayant entraîné cette anomalie, s'agissant soit d'un besoin dont le produit ou le service est méconnu pour le demandeur, soit l'utilisateur ne possède pas les qualifications nécessaires pour décrire son besoin. peut se traduire comme suit:

Pour Cosider TP la phase d'expression du besoin permet de déterminer la nature du besoin de manière qualitative et quantitative.

La finalité de l'expression du besoin est d'établir un cahier des charges, qui sera remis aux fournisseurs consultés.

L'expression du besoins doit être réalisée à partir d'un « quatuor » indissociable :

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

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

- en interne, il définit avec ses interlocuteurs les besoins de l'entreprise,
- en externe, il cherche et traite avec les fournisseurs qui répondent le mieux à ces besoins.

Le cahier des charges permettant la consultation du marché fournisseurs doivent contenir les deux critères suivants:

- Technique,
- Fonctionnel.

La description du besoin, comprenant les caractéristiques du matériel ou de la prestation attendue, le niveau de qualité souhaité, le standard des normes à respecter.

Ce type de cahier des charges s'exprime en terme de « **fait pour** », c'est-à-dire la recherche d'un résultat décliné à partir d'une solution fournisseur.

Les éléments constitutifs d'un cahier des charges fonctionnel sont :

- La présentation générale du besoin, qui décrit les besoins principaux auxquels le produit ou la prestation doit satisfaire, des informations sur les volumes et leur répartition dans le temps et le contexte général du projet (la situation, les parties concernées par le projet et les objectifs, la nature de la prestation demandée, le caractère de confidentialité et l'environnement recherché),
- L'expression fonctionnelle du besoin, qui est le résultat d'une analyse fonctionnelle du produit ou de la prestation, qui fait apparaître les différents niveaux de détail dans l'expression de la demande tels que décrits dans l'exemple suivant : *perceuse à percussion*.

**Tableau 4: Fiche d'analyse fonctionnelle du besoin<sup>11</sup>**

Fonction d'usage	Fonction d'estime	Fonction technique
Utilisation régulière. Chantiers variés, percer du béton jusqu'à 13 mm. Endroit sombre.	Design et couleurs attractives. Légère et compacte Valise de rangement.	Puissance autour de 750 W. Perceuse filaire. Mandrin auto-serrant de 13 mm, 2000 trs/mn, 51000 cps/mn. Eclairage Led

**Source** : établi par nous même.

<sup>11</sup> **Remarque:** cette fiche est utilisée via le cahier des charges ou pour les achats directs, dans l'expression du besoin.

## B- Mauvaise coordination avec les clients internes et les fournisseurs :

Concernant cette anomalie dont la cause racine est la limitation de l'efficacité des outils utilisés (e-mails, appels téléphoniques, répertoires, fax) nous proposant une solution innovante: les progiciels de gestion intégrée ERP.

Les systèmes ERP relient une multitude de processus métier et activent le flux de données entre eux. En collectant les données transactionnelles partagées par les différentes parties concernées de l'entreprise COSIDER TP M28 à partir de sources multiples, les systèmes ERP éliminent la duplication des données et assurent l'intégrité des données avec une source unique d'informations. il permet:

Une bonne gestion des achats et approvisionnement,

Un meilleur suivi des achats.

Mettre à jour les référencement fournisseurs.

### 1.2 Présentation des résultats :

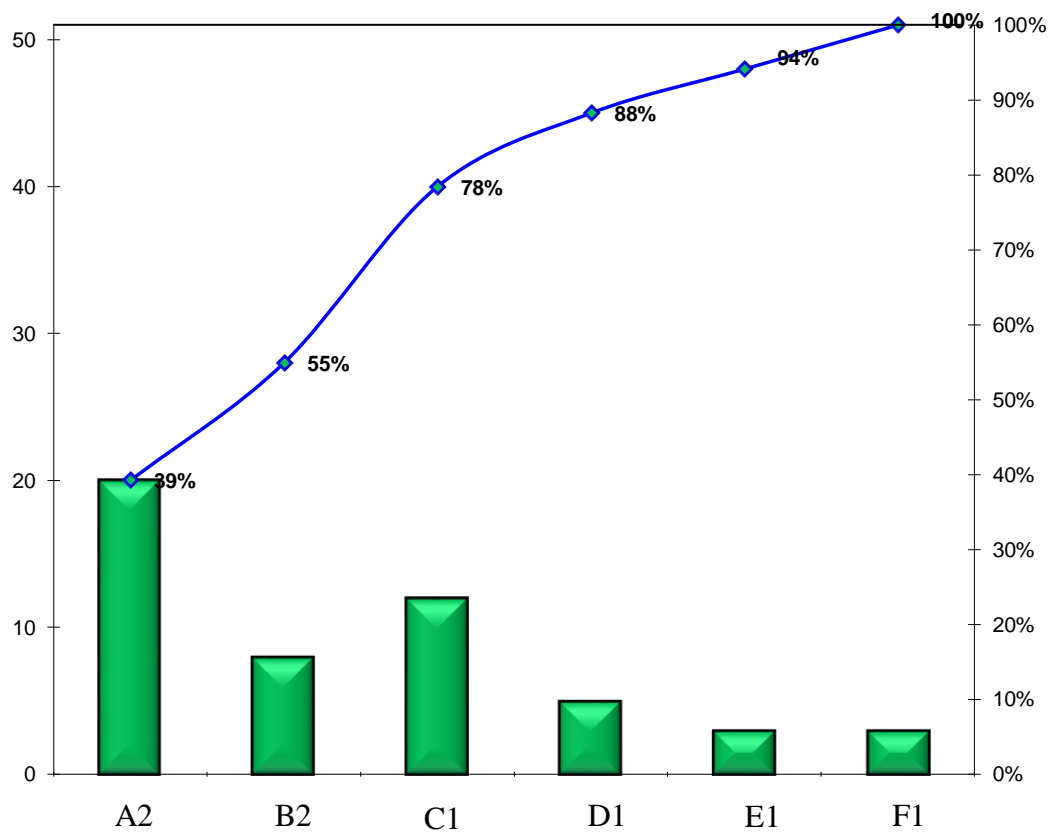
Après avoir arrêté les objectifs d'optimisations nous obtenant le tableau ainsi le diagramme ci-dessous :

**Tableau 5: Tableau des dysfonctionnements après optimisation**

	Dysfonctionnements	Nombre de non-conformité/ mois	Pourcentage	Cumul croissant	Pourcentage*	Cumul croissant*
A1	Mauvaise expression du besoin	40	42,11%	42,11%	21,05%	21,05%
B1	Mauvaise coordination entre avec les clients internes et les fournisseurs	32	33,68%	75,79%	8,42%	29,47%
C1	Lourdeur de la procédure	12	12,63%	88,42%	12,90%	42,37%
D1	La non fiabilité des prévisions	5	5,26%	93,68%	5,38%	47,75%
E1	Lenteur dans l'établissement des bons commandes.	3	3,16%	96,84%	3,23%	50,98%
F1	Non respect des délais de livraisons	3	3,16%	100,00%	3,23%	54,21%
<b>TOTAL</b>		<b>95</b>	<b>100%</b>		<b>54%</b>	

\* Le pourcentage du nombre de non-conformité après amélioration est calculé par apport ou total du nombre de non-conformité avant amélioration.

**Source :** établi par nous même

**Figure 8: Diagramme de PARETO après optimisation :**

Source : établi par nous même, sur la base de la règle de PARETO

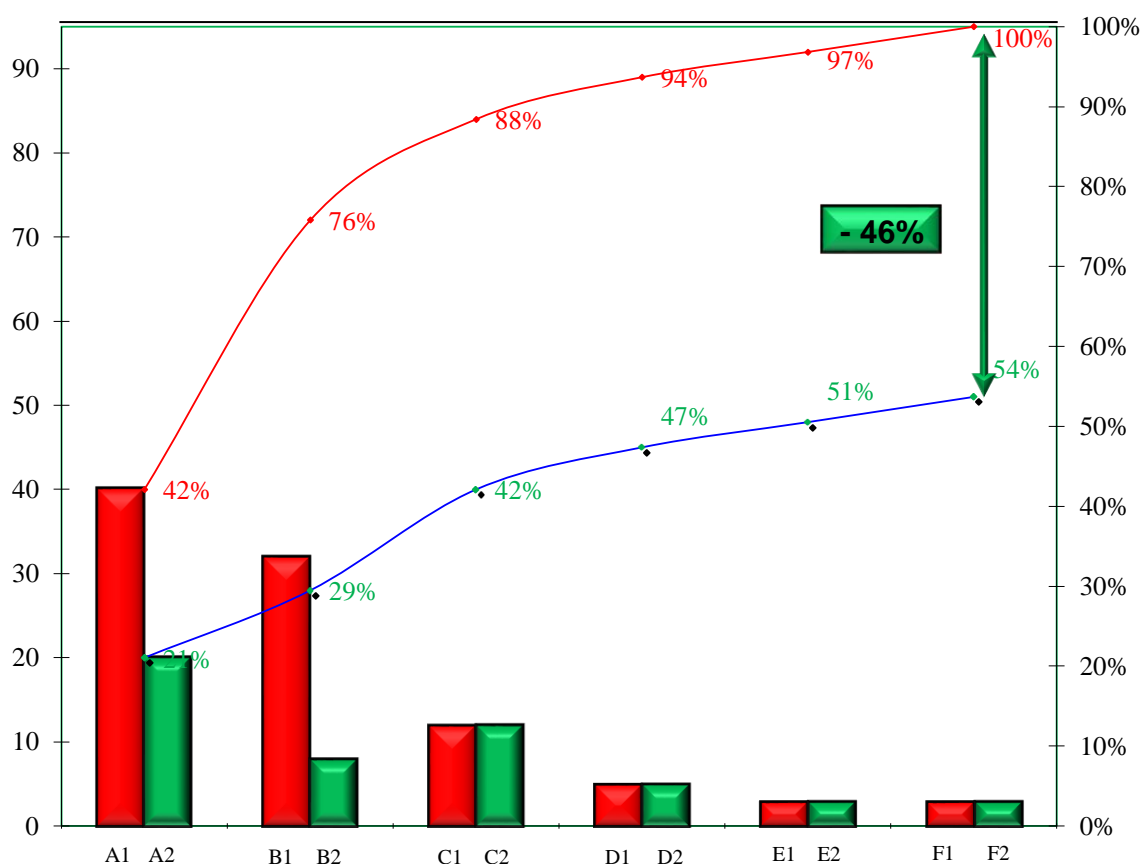
## SECTION II: Interprétation de résultats :

### 2.1 Vérification des nouveaux résultats (CHECK) :

Les objectifs fixés sont-ils atteints ?

La mise en œuvre du plan d'action nous a permis de constater les résultats obtenus figurant dans le 56 ainsi que les graphes correspondants qui montrent que bien que nos objectifs arrêtés ont été effectivement atteints ci-dessous).

Figure 9: Diagramme comparatif de PARETO :



Source : établi par nous même, sur la base de la règle de PARETO.

Le diagramme comparatif de PARETO nous a permis d'agir sur les dysfonctionnements A et B s'agissant des écarts les plus contraignants dans le cas de la structure achats de l'entreprise COSIDER TP M28 .

A partir des solutions proposées et mises en œuvre par les acteurs du processus achats.

Des objectifs ont été donc fixés pour amorcer des optimisations de la fonction achats.

La mise en application des actions menées dans le cadre des solutions sus citées, nous constatons une optimisation des taux des fréquences relatives aux dysfonctionnements A et B respectivement 50% et 75%.

Ces résultats dénotent que les mesures mises en place par le groupe de travail ont été très efficaces.

Ce pendant, l'optimisation ou l'élimination d'un dysfonctionnement peut créer un autre, ce qui est courant, du fait que les fréquences des dysfonctionnements varient.

Dans l'ensemble, nous constatons une optimisation sensible de la situation avec une diminution de 46% des dysfonctionnements par rapport à la situation initiale, décroissant d'un total de 95 à 54.

La méthode de résolution des problèmes nous a permis d'avoir des optimisations sur les activités de la fonction achats de l'entreprise et donc gagner en performance opérationnelle et atteindre les objectifs souhaités .

## **2.2 Agir (Act):**

En se basant sur les résultats obtenus en phase check, l'équipe devra décider des changements à effectuer, s'il y a lieu de les faire, et ce en développant et en sélectionnant une action ou un changement adéquat.

En conclusion, si COSIDER TP M28 mettra en place cette démarche qui repose essentiellement sur les quatre étapes de DEMING (Plan, Do, Check, Act), elle pourra optimiser le fonctionnement de ces processus achats, améliorer la qualité réduire les couts et délais et développer une bonne communication.

# **CONCLUSION**

Dans ce projet de fin d'études nous avons essayé d'utiliser toutes les connaissances théoriques et les informations pratiques collectées pour répondre à la problématique d'optimisation de la fonction achats traitée, ainsi que pour pallier aux problèmes de gestion interne pour le processus Achats de COSIDER TP. Ceci dit, ce travail présente encore des perspectives d'amélioration surtout au niveau de l'adoption des nouvelles technologies, on ne peut pas imaginer une optimisation maximale des achats et bien évidemment de toute la chaîne logistique sans la digitalisation de ses processus.

La fonction achats continue de gagner en notoriété au sein de COSIDER TP, sa mission consistait à transformer son organisation achats pour en faire une fonction de premier ordre qui crée de la valeur pour l'entreprise.

Dans la foulée, nous suggérons la mise en place au niveau de l'entreprise, des outils de mesure de la performance, Ceux-ci se composent d'un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs (Tableaux de bord, ERP). Elle permet le pilotage des actions pour atteindre les objectifs avec efficience dans le respect de la politique de l'entreprise.

Une fois ces recommandations appliquées, le risque concernant les dysfonctionnements, les non conformités, les écarts et anomalies sera réduit d'une façon sensible.

Moins les dysfonctionnements seront importants et plus le processus d'achats sera maîtrisé.

Cependant sur le terrain, nous avons pu constater après analyse et évaluation des données, L'apparition de d'autres dysfonctionnements, En utilisant la démarche d'optimisation on peut les éliminer ou au moins les réduire au maximum possible, cette démarche peut être utilisée chaque fois que nécessaire, ce qu'on appelle l'amélioration continue. Puisqu' on fait tourner la roue de DEMING de la dernière phase a la première (Plan) en optimisant toujours la fonction achats.

# **BIBLIOGRAPHIE**

**Ouvrages:**

ALAIN, A. (2013). *Achats pour non spécialistes*. Paris: Dunod.

Alleaume, A. (2013). *Achats pour non spécialistes*. Paris: DUNOD.

BERNARD, F. e. (2009). *Fonction achats - Contrôle interne et gestion des risques*. Paris: Maxima.

DORIOL, D. e. (2012). *Management des achats et de la supply chain*. Paris: Vuibert.

F.RICHARD. (1983, Avril). La fonction de l'acheteur. *La revue du financier* , pp. 51-61.

GIORDANO, Y., & JOLIBERT, A. (2008).

GRAVAD-PERRET, M.-I. (2012). *Méthodologie de la recherche épistémologique en* (éd. 2ème édition). France: Pearson Edition.

GRUMBER, S. (2015, 08 21). *Afnor bivi*. Consulté le 07 05, 2021, sur <https://bivi.afnor.org/notice-details/les-differents-types-et-familles-dachats/1297501>

HEINRITZ, S. (1963). *L'Approvisionnement dans l'entreprise*. Panes.

HERBERT, A. (1970). *The new science olc management desicion*. Revised édition.

JOFFRE, P., & KOENING, G. (1981, juillet). Les mutations de l'achat industriel. *Analyses de la SEDEIS* , pp. 27-35.

KEOUGH, M. (1993). Buying your way to the top. *The McKinsey Quaterly* , p. 41.

LEWIS, H. T., & ENGLAND, W. B. (1961). *La fonction d'approvisionnement dans l'entreprise*. Paris: Dunod.

Michel, C., & IDRISSE, N. (2000). *Maitriser les processus de l'entreprise* . Paris : edition organisation.

O.BRUEL. (1996). *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* (éd. 2e édition). Paris: Éditions DUNOD.

OLIVIER, B. (2008). *Politique d'achat et gestion des approvisionnement*. Paris: Dunod.

PERROTIN, R. F.-J. (2007). *Le manuel des achats*. Paris: Editions d'Organisation.

PERROTIN, R., SOULET de BRUGIÈRE, F., & PASER, J.-J. (2007). *Le manuel des achats*. Paris: Edition d'organisation.

PHILIPPE, P. (2012). *Toute la fonction achats*. Paris: Dunod.

TARONDEAU, J. C. (1977). Le comportement de l'acheteur industriel. *L'encyclopédie du marketing* .

TARONDEAU, J.-C. (1979). *Acte d'achat et la politique d'approvisionnement*. Paris: Éditions d'Organisation.

TEBOUL, J. (1990). *La dynamique qualité*. Les éditions d'organisation.

TERHAN, N. (2014, 4). La fonction Achats de demain : analyse prospective par la méthode PM. *Management Prospective Ed.* / « *Management & Avenir* » , pp. 153-170.

VALLA, J. P. (1978, Octobre 07). Une analyse du comportement de l'acheteur industriel. *Revue Française de Gestion* , pp. 77-83.

ZSIDISIN. (2003). Managerial Perceptions of Supply Risk. *Wiley Online Library* .

#### **Articles:**

CHOFFRAY. (1979, Octobre 07). Perception du risque dans l'achat industriel. *Revue Française de Gestion* , pp. 24-30.

COOPER, M. e., & ELLRAM, L. (2006, avril). Strategic Purchasing: A History and Review of the Literature.

F.RICHARD. (1983, Avril). La fonction de l'acheteur. *La revue du financier* , pp. 51-61.

JOFFRE, P., & KOENING, G. (1981, juillet). Les mutations de l'achat industriel. *Analyses de la SEDEIS* , pp. 27-35.

KEOUGH, M. (1993). Buying your way to the top. *The McKinsey Quarterly* , p. 41.

TERHAN, N. (2014, 4). La fonction Achats de demain : analyse prospective par la méthode PM. *Management Prospective Ed.* / « *Management & Avenir* » , pp. 153-170.

VALLA, J. P. (1978, Octobre 07). Une analyse du comportement de l'acheteur industriel. *Revue Française de Gestion* , pp. 77-83.

### Sites Web:

ARPETTE. (2021, 06 04). Consulté le 08 26, 2021, sur <https://www.arpette.org>

BROCHOT, M. (s.d.). Consulté le 09 12, 2021, sur <https://www.etudier.com:https://www.etudier.com/dissertations/1-Introduction-Achats/79211674.html>

DE LAVERGNE, R. (2020, 09 29). <https://www.hbrfrance.fr>. Consulté le 08 15, 2021, sur Harvard business review: <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/09/31537-comment-optimiser-votre-fonction-achats/>

MANAGER, G. (2021, 01 08). *Manager Go*. Consulté le 09 01, 2021, sur <https://www.manager-go.com/achats/fonction-achats.htm>

Go, M. (2021, 01 08). *Manager Go*. Consulté le 09 01, 2021, sur <https://www.manager-go.com/achats/fonction-achats.htm>

GRUMBER, S. (2015, 08 21). *Afnor bivi*. Consulté le 07 05, 2021, sur <https://bivi.afnor.org/notice-details/les-differents-types-et-familles-dachats/1297501>

HOHMANN, C. (2017, 06 24). *christian.hohmann.free.fr*. Consulté le 09 13, 2021, sur [http://christian.hohmann.free.fr: http://christian.hohmann.free.fr/index.php/six-sigma/les-outils-de-la-qualite/195-methodes-et-outils-de-resolution-de-problemes](http://christian.hohmann.free.fr/index.php/six-sigma/les-outils-de-la-qualite/195-methodes-et-outils-de-resolution-de-problemes)

INTERNATIONAL, g. (s.d.). Consulté le 08 24, 2021, sur <https://www.glossaire-international.com>

MOUTOT, J.-M., & BERNARDIN, E. (2016). Consulté le 07 12, 2021, sur <https://docplayer.fr/23349021-Mesurer-la-performance-de-la-fonction-achats.html>

QSE, C. (s.d.). *Conseil et accompagnement aux certifications QSE*. Consulté le 09 12, 2021, sur <https://www.certification-qse.com/cycle-pdca-roue-de-deming/>

**ANNEXE : DOCUMENTS  
INTERNES DE L'ENTREPRISE**


Emetteur :

Destination :

Objet :

ITEMS	Désignations	Références ou Caractéristiques	Quantités

Signatures	
Le Demandeur	L'Ordonnateur

	Liste des fournisseurs qualifiés	N° : ER.742.7.Ro
		Page 68 sur 1

Emetteur :

Destination :

Objet :

Items	Définition	Lieu d'exécution	Observations

Délai d'exécution :

Matériel à mettre en place :

Rendement :

Signature :

Emetteur :

Destination :

Objet :

Items	Définition	Lieu d'exécution	Observations

Délai d'exécution :

Matériel à mettre en place :

Rendement :

Signature :

Date de Réception :

Fournisseur :

Nature :

N° de la facture :

Montant de la facture :

N° du contrat ou commande :

Ce jour, nous avons procédé à la réception qualitative des fournitures objet du contrat ou de la commande, et nous attestons que la fourniture réceptionnée est :

CONFORME AUX EXIGENCES DE LA  
COMMANDE

**Si non, veuillez citer les non-conformités :**

**Date et visa utilisateur**

Nature du Produit : .....

<b>Fournisseur</b>	<b>Coordonnées</b>	<b>Observations</b>

Nature de la prestation ou des travaux :.....

<b>Sous- traitant</b>	<b>Coordonnées</b>	<b>Observations</b>

Fournisseur : .....

Date d'évaluation : .....

Objet : .....

Critères d'évaluation	Pondération	Commande /Contrat N°	Commande /Contrat N°
Qualité du produit	50		
Respect des délais	20		
Respect des clauses contractuelles HSE	30		
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		

Désignations	Points par projets/contrat ou commande	Moyenne
<b>TOTAL</b>		
Nombre des projets/contrats ou commandes		

La moyenne annuelle : .....= ..... Points

**Observation :**

Si la moyenne obtenue est égale ou supérieure au niveau d'acceptation qui est de 75 Points le Fournisseur est qualifié.

Sous-traitant : .....

Date d'évaluation.....

Objet : .....

Critères d'évaluation	Pondération	Commande /Contrat N°	Commande /Contrat N°
Qualité de la prestation	50		
Respect des délais	20		
Respect des clauses contractuelles HSE	30		
TOTAL	100		

Désignations	Points par projets/contrat ou commande	Moyenne
TOTAL		
Nombre des projets/contrats ou commandes		

La moyenne annuelle : ..... = ..... Points

**Observation :**

Si la moyenne obtenue est égale ou supérieure au niveau d'acceptation qui est de 75 Points le sous-traitant est qualifié.

Emetteur : Structure / chantier .....Code : .....

Destination : .....Nom et Visa du demandeur.....

ITEMS	Désignations	Références ou Caractéristiques	Quantités			Magasin Central
			Demandées	liv Magasin	A.commander	
Approuvée par		Magasin	Achats		Directeur	
Nom :		Nom :	Nom :		Date	
Fonction :		Fonction :	Fonction :		Visa	
Date et Visa		Date et Visa	Date et Visa			