

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القلبية

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en

« Management de la Chaîne Logistique »

**Évaluation des fournisseurs et son apport sur la performance du
processus de production**

Cas : CONDOR SPA

Élaboré par :

GUEMRAOUI ines

Encadré par :

Pr Atmane MEDDAHI

Année Universitaire : 2024 / 2025

Résumé

L'évaluation des fournisseurs est un levier stratégique clé pour améliorer la performance des processus de production. Elle permet d'optimiser le choix des partenaires selon des critères tels que la qualité des produits, la fiabilité des livraisons et l'adaptabilité aux exigences de l'entreprise. Une approche qualitative a été retenue, basée sur des entretiens réalisés avec quatre collaborateurs de l'entreprise Condor BU Réfrigérateur, et analysés à l'aide du logiciel NVivo. Les résultats révèlent qu'une sélection rigoureuse et une gestion efficace des relations fournisseurs contribuent à réduire les coûts, à améliorer la qualité des produits finis et à renforcer la compétitivité. Cette démarche favorise également une meilleure coordination des flux, un respect accru des délais et une gestion plus fluide des interruptions de production.

Mots clés : Évaluation des fournisseurs, Critères d'évaluation, Performance du processus de production, qualité des produits finis, efficacité.

Abstract

Supplier evaluation is a key strategic lever for improving production process performance. It helps optimize the selection of partners based on criteria such as product quality, delivery reliability, and adaptability to company requirements. A qualitative approach was adopted, using interviews with four employees from Condor BU Refrigerator, and the data was analyzed using NVivo software. The findings show that rigorous supplier selection and efficient relationship management help reduce costs, improve the quality of finished goods, and boost competitiveness. This approach also improves coordination of flows, compliance with deadlines, and the smooth handling of production disruptions.

Keywords : Supplier evaluation, Evaluation criteria, Production process performance, Quality of finished product, Efficiency.

الملخص

تُعدّ تقييمات الموردين رافعة استراتيجية أساسية لتحسين أداء عمليات الإنتاج. فهي تتيح اختيار الشركاء بشكلٍ أمثل وفقاً لمعايير مثل جودة المنتجات، موثوقية التسليم، وقدرتهم على التكيف مع متطلبات المؤسسة. تم اعتماد منهج نوعي قائم على مقابلات مع أربعة موظفين من شركة كوندور وحدة الثلجات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج NVivo. توصلت النتائج إلى أن اختيار الموردين بدقة وإدارة علاقات فعّالة معهم يساعدان على خفض التكاليف، وتحسين جودة المنتجات النهائية، وتعزيز القدرة التنافسية. كما تسهم هذه المقاربة في تحسين تنسيق التدفقات، واحترام الأجل، وإدارة الانقطاعات الإنتاجية بشكل أكثر سلاسة.

الكلمات المفتاحية: تقييم الموردين، معايير التقييم، أداء عملية الإنتاج، جودة المنتجات النهائية، الكفاءة.

REMERCIEMENTS

Nous exprimons notre profonde gratitude envers Allah, le Tout-Puissant et bienveillant, pour nous avoir accordé le succès, les bénédictions, la santé et surtout la force et le courage nécessaires à l'accomplissement de ce travail. Sans Sa guidance et Sa grâce, rien n'aurait été possible.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à mon encadrant, Monsieur Atman MEDDAHI, dont l'expertise, le soutien et les précieux conseils ont été des piliers essentiels tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Son engagement, sa patience et sa rigueur ont considérablement enrichi mon apprentissage et ont contribué à la qualité de ce travail. Grâce à lui, cette expérience a été une véritable opportunité de développement et d'approfondissement de mes connaissances

À mes chers parents, je tiens à exprimer ma profonde gratitude pour votre amour inconditionnel, votre soutien indéfectible et votre encouragement constant. Grâce à votre patience et votre générosité, j'ai pu surmonter chaque défi et atteindre cet accomplissement. Vous êtes ma source de force et d'inspiration, et je vous en remercie du fond du cœur.

J'adresse mes plus chaleureux remerciements à l'ensemble du corps enseignant, administratif et technique de l'École Supérieure de Management (ENSM). Votre engagement, votre expertise et votre dévouement ont été essentiels à mon parcours académique, enrichissant mon apprentissage et contribuant à mon développement. Cette expérience au sein de l'ENSM restera à jamais gravée dans ma mémoire, et c'est avec une profonde gratitude que je tiens à vous exprimer toute ma reconnaissance.

Un grand merci à mes chers amis et à ma petite famille pour leur soutien indéfectible et leur présence précieuse tout au long de ce parcours. Leur bienveillance et leurs encouragements ont été une source inestimable de motivation. J'exprime également ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail. Leur aide et leur générosité ont été d'une valeur précieuse et ont grandement enrichi cette expérience.

Enfin, je remercie également chaleureusement l'équipe de Condor BU Réfrigérateur pour leur accueil cordial et leur disponibilité tout au long de cette collaboration.

TABLE DES MATIERES

Résumé	I
REMERCIEMENTS	III
TABLE DES MATIERES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	I
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	5
Introduction :	6
Section 01 : revue de littérature	6
Section 02 : Cadre conceptuel	11
2.1. La logistique et la chaîne logistique	11
2.2. L’approvisionnement	20
2.3. La fonction achat	23
2.4. Distinction entre achat et approvisionnement	30
Section 3 : l’évaluation des fournisseurs	30
3.1. Définition d’un fournisseur	31
3.2. La relation client fournisseurs	31
3.3. Différents modes de relations et profils fournisseurs : approche classique ou partenariat	31
3.4. Les risques liés aux fournisseurs	33
3.4. Les audit fournisseurs	35
3.5. Le problème de sélection de fournisseurs	36

3.6. L'importance de l'évaluation des fournisseurs :.....	40
3.7. Le processus d'évaluation des fournisseurs.....	43
3.8. Les critères de sélection et d'évaluation des fournisseurs :	44
3.9. Méthodes de sélection des fournisseurs.....	48
3.10. Avantages et inconvénients des méthodes de sélection des fournisseurs.....	55
Section 4 : L'évaluation des fournisseurs et la performance de processus de production : ..	57
4.1. La production :	57
4.2. Le processus production :	58
4.3. La définition de la performance :	58
4.4. Les indicateurs de performance :	58
4.5. Lien entre l'évaluation des fournisseurs et la performance de processus de production :	59
Conclusion	61
CHAPITRE II :	62
CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL	62
Introduction	63
Section 1 : Méthodologie de recherche	63
1.1. L'approche méthodologique.....	63
1.2. Les outils de collecte de données	64
1.3. L'analyse et traitement des données.....	68
Section 2 : Cadre organisationnel.....	68
2.1. Présentation générale de l'entreprise CONDOR Électroniques	68
2.3. Historique de condor	69

2.4. Les missions de condor SPA :	70
2.5. La vision de l'entreprise condor :	70
2.6. Les valeurs :	70
2.7. Chiffres clés 31/12/2021	71
2.8. L'organigramme de Condor :	72
3. Domaine d'étude (BU Réfrigérateur) :	73
Conclusion	75
CHAPITRE III : RÉSULTATS, ANALYSES ET DISCUSSIONS	76
Introduction	77
Section 1 : Présentation et analyse des résultats	77
1.1. Résultats de l'étude qualitative	77
1.2. Le processus achat chez condor	78
1.3. Politique d'évaluation des fournisseurs chez condor réfrigérateur :	81
1.4. Les défis liés à l'évaluation des fournisseurs chez condor réfrigérateur :	88
1.5. Les risques liés à une mauvaise évaluation des fournisseurs :	89
1.6. Le processus production chez condor réfrigérateur :	92
1.7. Les axes d'amélioration possible sur le système d'évaluation de condor BU réfrigérateur :	99
1.8. Initiatives pour renforcer la collaboration avec les fournisseurs et améliorer la performance du processus de production :	101
Section 2 : discussion des résultats	104
2.1. Recommandations :	106
Conclusion	108

CONCLUSION GÉNÉRALE	109
ANNEXE.....	119
ANNEXE A.....	120

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.Critères de sélection des fournisseurs et leurs poids selon Dickson et Weber	8
Tableau 2. Les évolutions majeures de la logistique depuis 1945	12
Tableau 3.Définitions et évolution de la chaîne logistique	14
Tableau 4. Processus achats – données de sortie essentielles.....	25
Tableau 5.Distinction entre achats et approvisionnement	30
Tableau 6.Type de risque lié aux fournisseurs	33
Tableau 7.Synthèse des études empiriques sur les critères de sélection de partenaires	44
Tableau 8.Avantages et inconvénients des méthodes de sélection des fournisseurs.....	56
Tableau 9.Personnes interrogées	67
Tableau 10.Historique de condor	69
Tableau 11.Chiffres clés 31/12/2021	71
Tableau 12.Les produits de Condor BU réfrigérateur	74
Tableau 13.Évaluation de 4 fournisseurs de Condor BU Réfrigérateur	85
Tableau 14.Résultat d'évaluation des fournisseurs	87

LISTE DES FIGURES

Figure 1.Exemple d'une chaîne logistique	15
Figure 2.Les flux de la chaîne logistique.....	17
Figure 3.Pyramide des niveaux de décisions.....	20
Figure 4. Le processus d'approvisionnement.....	22
Figure 5 : Figure 5.Le cycle PDCA d'achats	28
Figure 6.étapes de sélection des fournisseurs.....	39
Figure 7.Processus d'évaluation de fournisseurs.....	44
Figure 8.les facteurs influençant les critères de sélection	47
Figure 9.Positionnement approximatif des méthodes de sélection des fournisseurs.....	54
Figure 10.Démarche qualitative	64
Figure 11.L'organigramme de Condor	72
Figure 12.L'organigramme de BU réfrigérateur	73
Figure 13.Le fonctionnement du logiciels NVivo	78
Figure 14.Le processus achat chez condor	79
Figure 15.Les critères d'évaluation des fournisseurs chez condor réfrigérateur	84
Figure 16.Réactions face à un fournisseur mal noté.....	86
Figure 17.Facteurs entraînant la rupture de la relation avec un fournisseur.....	87
Figure 18.Les défis liés à l'évaluation des fournisseurs.....	88
Figure 19.Les risques liés à une mauvaise évaluation des fournisseurs.....	90
Figure 20.Mécanismes de prévention des risques de mal évaluation des fournisseurs.....	91
Figure 21.Les indicateurs clés de performance utiliser dans le processus de production chez condor réfrigérateur	93

Figure 22. Influence de l'évaluation des fournisseurs sur la performance du processus de production.....	96
Figure 23. La performance de processus production chez condor réfrigérateur	98
Figure 24. Les axe d'amélioration sur le système d'évaluation de condor BU réfrigérateur ...	100
Figure 25. Initiatives pour renforcer la collaboration avec les fournisseurs	102

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ABC : Activity Based Costing (Méthode de calcul des coûts par activités)

AHP : Analytic Hierarchy Process (Processus analytique hiérarchique)

AFNOR : Association Française de Normalisation

B2B : Business to Business

B2e : Business to Employee

CA : Cluster Analysis (Analyse de regroupement)

DEA : Data Envelopment Analysis (Analyse enveloppante des données)

DL : Date Limite (Limite de livraison)

DO : Delivery Order (Ordre de livraison)

EDI : Electronic Data Interchange (Échange de données informatisé)

FA : Factor Analysis (Analyse factorielle)

FST : Fuzzy Sets Theory (Théorie des ensembles flous)

GP : Goal Programming (Programmation par objectifs)

ISO : International Organization for Standardization

ISM : Interpretive Structural Modeling (Modélisation structurelle interprétative)

JAT : Juste à Temps

KPI : Key Performance Indicator (Indicateur clé de performance)

MRP : Material Requirements Planning (Planification des besoins en matières)

MP : Mathematical Programming (Programmation mathématique)

MNL : MultiNomial Logit (Modèle logit multinomial)

NAPM : (Association nationale de gestion des achats)

QTE : Quantités requises

SCM : Supply Chain Management (Gestion de la chaîne logistique)

SPA : Société par Actions (Forme juridique d'entreprise)

TCO : Total Cost of Ownership (Coût total de possession)

UT : Utility Theory (Théorie de l'utilité)

VPA : Vendor Profile Analysis (Analyse du profil fournisseur)

INTRODUCTION GENERALE

Introduction

Face à un environnement économique fortement compétitifs, caractérisé par des attentes exigeantes : des produits de bonne qualité au moindre coût et livrés dans des délais minimaux. Les entreprises industrielles sont obligées de perfectionner leurs chaînes logistiques notamment leur chaîne d'approvisionnement qui deviennent un enjeu stratégique. L'évaluation et les choix des fournisseurs ne sont pas considérés comme des simples procédures dans l'entreprise mais plutôt comme une décision stratégique qui influence directement la performance de processus production et la performance globales de l'entreprise. Dans les systèmes de production modernes, les entreprises ne produisent plus seules : elles collaborent avec un écosystème complexe de fournisseurs qui leur fournissent les matières premières, composants et services nécessaires. Ainsi, la performance des processus de production dépend étroitement de celle des fournisseurs. À ce titre, l'évaluation régulière et structurée de ces partenaires est devenue une pratique stratégique incontournable pour assurer la fiabilité des approvisionnements, maîtriser les coûts, garantir la qualité, et in fine, satisfaire les clients finaux. Dans cette situation, les entreprises doivent maintenir un réseau de fournisseurs fiable et efficace à travers la mise en place des critères rigoureux pour évaluer et sélectionner ces derniers. Ces acteurs de la chaîne logistique jouent un rôle crucial dans la continuité des approvisionnements, en garantissent la disponibilité des matières premières qui servent la stabilité de processus production. Dans ce cadre la relation entre l'entreprise et leurs fournisseurs tendent vers un partenariat fondé sur une concurrence saine dont l'objectif est « l'efficacité commune » (Kalfèche, 2007) .

L'évaluation des fournisseurs est un processus complexe, transversal et en constante évolution, conçu pour évaluer de manière systématique la capacité des partenaires externes à satisfaire les exigences en termes de qualité, de délais, de coûts, de réactivité et, plus globalement, de leur contribution à la performance globale de l'entreprise. Ce processus repose non seulement sur l'utilisation d'outils et d'indicateurs spécifiques, mais également sur une approche axée sur le dialogue, la transparence et l'amélioration continue. Bien plus qu'un simple outil de contrôle, il constitue un levier stratégique incontournable pour gérer les relations inter-organisationnelles et aligner les partenaires sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ce mémoire vise principalement à examiner les pratiques d'évaluation des fournisseurs appliquées par Condor SPA et à analyser leur apport à la performance des processus de

production. À travers une étude de cas concrète, il s'agira d'identifier les outils employés, les critères d'évaluation adoptés, les résultats obtenus, ainsi que les axes potentiels d'amélioration.

Problématique :

Sur la base des éléments précédemment discutés, notre recherche a pour objectif d'examiner la problématique suivante :

« Comment l'évaluation des fournisseurs influence-t-elle la performance de processus production chez l'entreprise CONDOR SPA ? »

À partir de cette problématique émergent plusieurs sous-questions que nous analyserons au cours de notre étude, à savoir :

- Comment l'évaluation des fournisseurs contribue-t-elle à l'amélioration de la qualité des produits finis tout en réduisant les coûts et les délais de production chez condor ?
- De quelle manière l'évaluation des fournisseurs aide-t-elle à identifier et à prévenir les risques d'approvisionnement, tout en assurant la continuité et la résilience des processus de production chez Condor ?
- Quels sont les critères clés à considérer pour évaluer les fournisseurs dans le contexte de Condor (ex. : coût, qualité, délais, fiabilité, flexibilité, etc.) et comment établir une hiérarchie de ces critères en fonction des objectifs de production de l'entreprise ?

Méthodologie

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons opté pour une approche qualitative. Cette démarche s'appuie sur une revue approfondie de la littérature scientifique, des observations sur le terrain, ainsi que sur des entretiens semi-directifs réalisés avec le personnel de l'entreprise. Lors de la phase pratique de notre étude, nous avons conçu un guide d'entretien spécifique, utilisé pour interroger les responsables et les employés de l'entreprise Condor SPA, en particulier au sein de la Business Unit Réfrigérateur.

L'objectif principal était d'examiner la mise en œuvre du processus d'évaluation des fournisseurs dans cette unité et d'évaluer dans quelle mesure ce processus contribue à améliorer la performance des processus de production. Cette approche nous a permis de saisir avec précision la perception des acteurs internes, les outils employés, les critères retenus, ainsi que les effets concrets de ce processus sur la qualité, la fluidité et l'efficacité industrielle.

Terrain de recherche

Notre terrain de recherche se concentre sur Condor SPA, une entreprise algérienne implantée à Bordj Bou Arreridj, spécialisée dans la conception et la fabrication de produits électroniques et électroménagers. Réputée pour son esprit d'innovation, la qualité de ses produits et sa position dominante sur le marché national, Condor dispose de plusieurs unités industrielles à la pointe de la modernité.

L'étude cible spécifiquement la Business Unit Réfrigérateur, une division stratégique de l'entreprise, dont les activités reposent sur un approvisionnement constant en composants techniques. Cette unité constitue un cadre idéal pour examiner l'apport de l'évaluation des fournisseurs à la performance des processus de production, en raison de la diversité et de l'importance critique de ses partenaires fournisseurs.

Plan de l'étude

Pour examiner de manière structurée la problématique de l'évaluation des fournisseurs et son apport à la performance des processus de production, notre mémoire est articulé autour de trois chapitres complémentaires. Cette organisation permet de conjuguer les contributions théoriques et empiriques afin de proposer une analyse approfondie, en adéquation avec la réalité industrielle de l'entreprise Condor SPA.

Le premier chapitre est dédié à la revue de littérature et au cadre conceptuel. Il offre une analyse approfondie des principaux travaux académiques sur les critères d'évaluation des fournisseurs, les méthodes employées, ainsi que les impacts attendus sur la performance industrielle. Ce

chapitre introduit également les notions clés de la chaîne logistique, des processus de production et de la relation client-fournisseur.

Le deuxième chapitre détaille la méthodologie employée ainsi que le cadre organisationnel de l'étude, en se focalisant sur l'entreprise Condor SPA – Business Unit Réfrigérateur.

Quant au troisième chapitre, il présente les résultats issus des données collectées sur le terrain (entretiens, documents internes) et les analyse en profondeur pour examiner les pratiques d'évaluation en place, ainsi que leurs impacts sur la qualité, les délais et la productivité.

Il se consacre à l'analyse des résultats de l'étude. Il commence par la présentation et l'interprétation des données collectées sur le terrain, notamment à travers les entretiens réalisés auprès des responsables des achats, de la production et de la qualité. L'objectif est d'examiner la structuration du processus d'évaluation des fournisseurs, d'en identifier les impacts concrets sur les processus industriels, et de proposer des axes d'amélioration. Enfin, une discussion critique met ces résultats en perspective avec les contributions théoriques, permettant ainsi de dégager les enseignements essentiels.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Introduction :

Dans le secteur de la logistique, où la maîtrise des flux et des ressources est primordiale, les sociétés industrielles se doivent de perfectionner leur chaîne de valeur. La performance des processus de production est fortement influencée par la qualité des fournisseurs, qui a un impact direct sur la régularité des fournitures, la qualité des matières premières, ainsi que les coûts et les délais. Par conséquent, l'évaluation des fournisseurs constitue un outil stratégique crucial pour cerner les associés les plus appropriés, prévoir les dangers et améliorer la compétitivité de la société.

Ce premier chapitre se structure en deux parties complémentaires. La première offre une revue de la littérature qui se penche sur les études majeures concernant l'évaluation et la sélection des fournisseurs. Suivie d'un développement du cadre théorique, où nous examinerons les définitions, les processus, les enjeux et les méthodes associés à ces concepts. Enfin, nous établirons le lien fondamental entre l'évaluation des fournisseurs et la performance des processus de production. Cette base servira par la suite à nourrir l'étude de cas réalisée au sein de Condor Électroniques.

Section 01 : revue de littérature

Selon (Aguezoul & Ladet, 2006) La performance globale de l'entreprise et notamment la performance de processus de production est étroitement liée à celle des fournisseurs. Dans un contexte marqué par la mondialisation, une sélection minutieuse et une évaluation régulière des fournisseurs s'imposent comme des leviers stratégiques incontournables pour renforcer la compétitivité industrielle.

Fondements théoriques de l'évaluation des fournisseurs

(Dickson, 1966): Une étude pionnière

Parmi les travaux emblématiques sur l'évaluation des fournisseurs, l'étude de (Dickson, 1966) occupe une place centrale. Suite à une enquête menée auprès de 273 responsables achats, 23 critères de sélection ont été identifiés. Les trois critères jugés les plus déterminants par les participants étaient :

- La qualité du produit ;
- Le respect des délais de livraison ;
- La performance antérieure du fournisseur.

Cette étude constitue une référence fondatrice dans les recherches sur la formalisation du processus d'évaluation des fournisseurs.

(Weber, Current, & William, 1991): Une synthèse et une approche stratégique

Dans une analyse approfondie de 74 études, (Weber, Current, & William, 1991) ont confirmé la pertinence des critères avancés par Dickson tout en y ajoutant une dimension stratégique. Ils ont mis en avant :

- L'importance croissante des critères de coûts globaux, tels que le coût total de possession (TCO) ;
- L'adaptation nécessaire des critères en fonction du produit et de la relation d'achat.

Les auteurs ont également recommandé l'utilisation de méthodes multicritères, comme le processus de hiérarchisation analytique (AHP), pour rendre la sélection des fournisseurs plus rigoureuse et en phase avec les priorités stratégiques de l'entreprise.

(Aguzzoul & Ladet, 2006) Ont souligné aussi que Le problème de la sélection des fournisseurs peut être abordé sous deux angles principaux :

- **La détermination du nombre de fournisseurs et la nature de la relation avec eux :**
En fonction des caractéristiques de l'entreprise, du produit, et du marché, le plan stratégique peut préconiser une collaboration avec un grand nombre de fournisseurs ou, au contraire, une coopération étroite avec un nombre limité de partenaires. Une relation de coopération forte nécessite de réduire le nombre de fournisseurs afin de gérer efficacement cette collaboration.
- **La sélection des fournisseurs les plus adaptés parmi les options disponibles :** Cet aspect, qui présume que le nombre de fournisseurs à sélectionner est déjà fixé, est au

cœur de notre réflexion. L'objectif est d'identifier les fournisseurs optimaux parmi les alternatives existantes.

Les premières recherches sur la sélection des partenaires datent des années soixante, notamment avec les travaux pionniers de Dickson en 1966. Depuis lors, la discipline suscite un intérêt croissant, comme en témoigne la publication de nombreux articles à partir de 1985 (Weber, Current, & William, 1991). Parmi les critères les plus débattus figurent le prix (80 %), les délais de livraison (59 %) et la qualité (54 %)

Le tableau suivant présente deux types de classification de l'importance des critères liés à la sélection des fournisseurs :

- **Classification pratique** : Fondée sur une étude empirique réalisée auprès des entreprises de la NAPM (Dickson, 1966).
- **Classification théorique** : Basée sur une analyse des travaux de recherche publiés entre 1966 et 1990 (Weber, Current, & William, 1991).

Tableau 1. Critères de sélection des fournisseurs et leurs poids selon Dickson et Weber

Critères	Rang selon Dickson	Rang selon Weber
Prix	6	1
Livraison	2	2
Qualité	1	3
Capacité de production	5	4
Localisation géographique	20	5
Capacité technique	7	6
Gestion et organisation	13	7
Réputation et position dans l'industrie	11	8
Situation financière	8	9
Performance Passée	3	9
Services de réparation	15	9

Attitude	16	10
Habilité d'emballage	18	11
Contrôle des opérations	14	11
Formation et support	22	12
Conformité des processus	9	12
Relations sociales	19	12
Système de communication	10	12
Réciprocité de la relation	23	12
Impression	17	12
Désir de faire des affaires	12	13
Volume des achats dans le passé	21	13
Politique de garantie	4	14

Source : (Aguzzoul, 2005)

(Aguzzoul, 2005) Souligne que le changement de contexte industriel a profondément modifié l'importance relative des critères de sélection des fournisseurs. Weber souligne ainsi que la localisation géographique, critère classé en 20ème position en 1966, devient centrale dans un environnement JAT. Par ailleurs, la réciprocité des relations entre le donneur d'ordres (DO) et les fournisseurs joue désormais un rôle essentiel pour assurer une coordination et une coopération efficaces.

Les entreprises modernes privilégient désormais des relations étroites avec leurs fournisseurs, favorisant des concepts tels que le partenariat, les fournisseurs privilégiés, les alliances et même les fusions. Ces nouveaux modes de collaboration, basés sur la coopération dès la conception du produit, remplacent la gestion traditionnelle des relations DO/fournisseurs qui reposait sur la mise en concurrence.

Il convient toutefois de noter que la classification des critères présentés dans le tableau n'est pas universelle. L'importance de chaque critère varie en fonction du niveau d'exigence du DO, de

son secteur d'activité, de la criticité du produit et du type de relation qu'il souhaite établir avec le fournisseur.

(Shi & Zhang, 2023), quant à eux, insistent sur une dimension souvent négligée : la gestion relationnelle à long terme avec les fournisseurs. Selon eux, l'évaluation ne doit pas être perçue comme un simple outil de sélection initiale, mais comme un levier stratégique de fidélisation. En évaluant régulièrement les performances des fournisseurs et en maintenant un dialogue constant, les entreprises peuvent construire des relations durables, basées sur la confiance, la transparence et l'amélioration continue. Cette approche favorise un meilleur alignement des objectifs entre les partenaires, une plus grande stabilité dans les approvisionnements, et une capacité accrue à innover ensemble. Elle s'inscrit dans une logique de co-développement, où le fournisseur devient un acteur clé de la stratégie industrielle de l'entreprise.

(Udo, Onukwulu, & Odochi-Agho., 2024) Mettent en lumière une évolution majeure dans l'évaluation des fournisseurs, en soulignant l'intégration croissante des critères ESG (environnement, social, gouvernance) comme éléments centraux du processus. Leur étude montre que les entreprises ne se contentent plus d'évaluer les fournisseurs sur des critères classiques comme le coût ou la qualité, mais adoptent désormais une approche plus globale, axée sur la durabilité et la responsabilité sociétale. Grâce à l'intelligence artificielle, au machine learning et à la blockchain, les évaluations deviennent prédictives, automatisées et transversales, permettant une meilleure anticipation des risques, une transparence accrue et une prise de décision plus rapide. Cette digitalisation transforme la gestion des achats en un processus agile, collaboratif et piloté par les données, renforçant ainsi la résilience et la compétitivité des chaînes d'approvisionnement

L'évaluation des fournisseurs et l'amélioration des performances industrielles

L'évaluation rigoureuse des fournisseurs représente un levier stratégique essentiel pour optimiser les performances industrielles. Comme le souligne (Aguezzoul & Ladet, 2006) dans leur revue de littérature, elle ne se limite pas à mesurer les écarts entre les résultats et les objectifs fixés, mais elle permet également d'identifier des opportunités d'amélioration grâce à un suivi structuré et transparent des indicateurs clés.

- **Maîtrise des flux logistiques** : Cette démarche contribue à améliorer la gestion des flux logistiques en évaluant des critères tels que la fiabilité des délais de livraison, le taux d'erreurs dans les commandes, ou encore la capacité à réagir face aux perturbations. Un tel suivi renforce la fluidité opérationnelle, cruciale dans les industries à cadence élevée, où un retard peut entraîner des perturbations importantes tout au long de la chaîne de valeur.
- **Réduction des coûts liés à la non-qualité** : L'évaluation régulière permet de diminuer les coûts engendrés par la non-qualité en surveillant des indicateurs tels que le taux de conformité des produits, les retours ou encore les défauts identifiés en production. Cela offre aux entreprises l'opportunité de mettre en place des actions correctives ciblées. (Aguzzoul, 2005) Insiste sur l'importance d'objectiver les échanges avec les fournisseurs en s'appuyant sur des données concrètes afin de les engager dans une démarche commune d'amélioration continue.
- **Alignement stratégique des objectifs de production** : Elle favorise une synergie entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, renforçant ainsi la cohérence des priorités stratégiques : amélioration de la productivité, respect des standards qualité, et encouragement à l'innovation. En partageant régulièrement les résultats d'évaluation, les entreprises peuvent responsabiliser leurs fournisseurs et les intégrer dans des dynamiques de co-développement, ce qui contribue à la performance globale.

Enfin, (Aguzzoul, 2005) insiste sur le fait que l'évaluation prend toute son utilité lorsqu'elle s'accompagne d'un plan d'action et d'un dispositif de suivi. Elle s'inscrit donc comme une étape essentielle d'un processus de gestion évolutif et dynamique des relations fournisseurs.

Section 02 : Cadre conceptuel

Dans cette section, nous examinerons en profondeur les définitions et les concepts clés liés à notre recherche sur l'évaluation des fournisseurs et leur apport à l'amélioration de la performance des processus de production

2.1. La logistique et la chaîne logistique :

Dans cette section, nous met l'accent sur les concepts clés liés à la logistique et la chaîne logistique et leur évolution au fil des années

2.1.1 Définition et évolution de la logistique :

Selon le dictionnaire encyclopédique (petit larousse illustré, 1985) :

Origine et sens premier : « *logistikos un mot grec, relatif au raisonnement. Synonyme de LOGIQUE MODERNE, de LOGIQUE MATHEMATIQUE* »

Sens militaire : « *Ensemble des activités intéressant les ravitaillements, l'entretien, les transports et les évacuations des armées* ».

Sens économique : « *Ensemble des opérations matérielles nécessaires à la mise à disposition des produits sur les lieux de vente en partant de leur production* »

La définition de la norme (AFNOR NF X 50-600, 1999) est la plus dominante lorsqu'elle a Elle définit la logistique comme l'ensemble des activités impliquant la planification, l'exécution et le contrôle des flux de personnes et de biens, ainsi que des actions de soutien associées. Ces processus s'inscrivent dans un système structuré visant à atteindre des objectifs précis. La fonction logistique a pour but d'assurer la satisfaction des besoins, qu'ils soient exprimés ou latents, dans les meilleures conditions économiques et avec un niveau de service défini.

La logistique a connu une évolution de sa définition bien qu'elle est née en milieu militaire, la logistique a imposée de manière progressive comme un pilier de base de l'économie actuelle, évoluant grâce aux progrès technologiques et aux nécessités d'optimisation de plus en plus importantes des flux.

L'histoire de la logistique, qui a évolué d'une fonction stratégique militaire durant la Seconde Guerre mondiale à un facteur clé de compétitivité pour les entreprises. Dans les années 1950-1960, l'importance est accordée au service à la clientèle. Les années 1970-1980 voient l'émergence des systèmes MRP et JAT, qui permettent l'intégration des opérations logistiques. Finalement, au cours des années 1990, l'évolution de l'informatique permet l'optimisation de la gestion des flux et d'augmenter la productivité des entreprises.

Tableau 2. Les évolutions majeures de la logistique depuis 1945

Période	Événement majeurs	Implications logistiques
1940-1945	Seconde guerre mondiale	La mise en application de la logistique militaire, notamment lors du débarquement de Normandie,

		démontre l'intérêt d'une coordination des activités de distribution dans un système unique
1950-1960	Apparition et évolution du concept marketing au États-Unis et en Europe	Les firmes commencent à se focaliser sur le service à la clientèle pour accroître leurs profitabilité (le service à la clientèle deviendra ensuite la pierre angulaire de la démarche logistique).
1970-1980	Création des applications de gestion logistique telles que MRP et puis JAT	La large diffusion de ces techniques souligne l'urgence d'une intégration des opérations logistiques et met en lumière les relations étroites nouées entre la logistique et les autres fonctions de l'entreprises.
Milieu 1990	Accroissement significatif du recours à l'informatique dans le management logistique	Les outils informatiques fournissent les moyens d'achever l'intégration des opérations logistiques et d'assurer des prises de décision rapides et optimales, d'où une amélioration importante de la productivité des firmes.

Source : (Lambert., 1982)

2.1.2. Définition et évolution de la chaîne logistique :

La chaîne logistique est définie de diverses manières par plusieurs auteurs au fil des années. Ce concept a évolué progressivement, initialement centrée sur la gestion des flux physique (approvisionnement, production ...) à une perspective plus holistique qui englobe les flux d'information, financiers et processus de planification, de gestion des stocks, de transport et de distribution. Les définitions de la chaîne logistique témoignent de l'importance croissante de l'optimisation et de l'adaptabilité des chaînes logistiques. Ainsi, la chaîne logistique est considérée comme un système dynamique, qui exige une gestion stratégique pour répondre aux exigences du marché et aux nouvelles contraintes économiques, technologiques et environnementales. Le tableau suivant met en lumière les principales définitions et visions qui ont contribué à cette évolution

Tableau 3. Définitions et évolution de la chaîne logistique

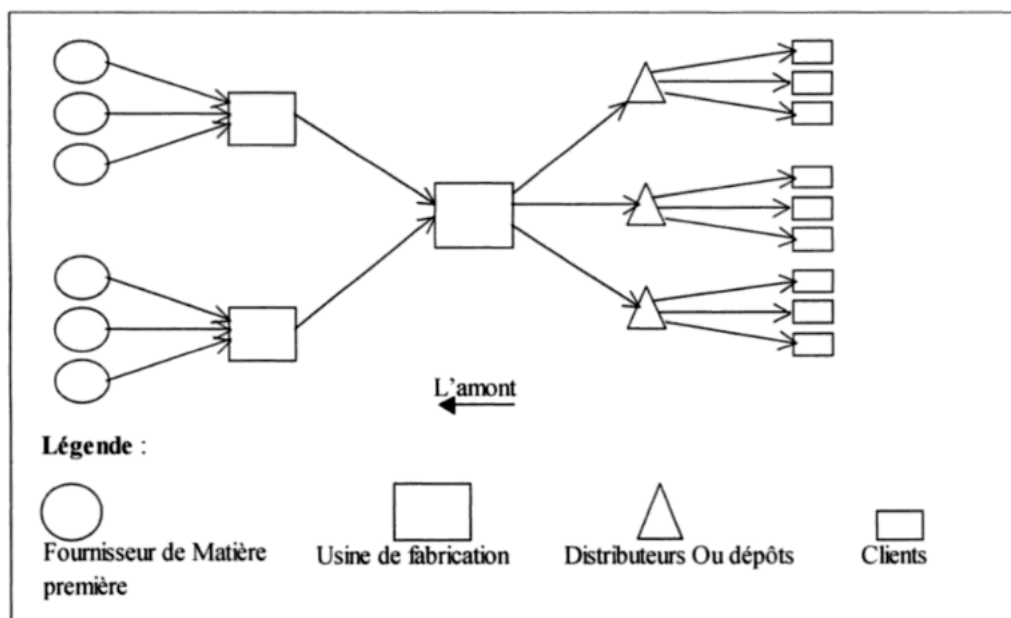
Auteurs	Années	Définitions
Lee et Billington	1993	« Réseau d'installations qui assurent les fonctions d'approvisionnement de matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, et de distributions des produits finis vers les clients ».
La Londe et Masters	1994	« Ensemble d'entreprises, en général indépendantes, qui participent à la fabrication d'un produit en se transmettant des matières, et à son acheminement jusqu'à l'utilisateur final ».
Govil et Proth	2002	« Un réseau global de d'organisations qui coopèrent pour réduire les coûts et augmenter la vitesse des flux de matières et d'informations entre les fournisseurs et les clients. L'objectif de la chaîne logistique est la satisfaction client ».
Giard	2003	« La chaîne logistique implique la nécessité de prendre en compte lors d'une décision locale, son impact sur la performance au niveau de toute la chaîne logistique ».
Chardine- Baumann	2011	« Une chaîne logistique se rapporte généralement à un produit fini/service ou à une famille de produits finis/services donnés, elle fait intervenir plusieurs entreprises autonomes, ces entreprises sont liées entre elles par les trois flux : information, physique et financier, les entreprises coopèrent et s'allient pour mieux s'adapter aux nouvelles contraintes du marché, une chaîne logistique paraît très étendue, d'abord parce qu'il existe

	<p><i>presque toujours un fournisseur du fournisseur et parce qu'il est difficile de savoir où s'arrête la consommation d'un produit lorsque par exemple on introduit la notion de recyclage, la chaîne logistique doit intégrer les nouvelles contraintes liées au développement durable. »</i></p>
--	--

Source : (ALAE, 2021)

La figure ci-dessus, illustre un exemple de chaîne logistique. Les matières premières transitent en aval, partant des sources d'approvisionnement pour être transformées au niveau industriel en produits intermédiaires. Ces derniers sont ensuite assemblés à un autre niveau industriel pour donner naissance aux produits finis. Ces produits finis sont ensuite acheminés vers les centres de distribution avant d'être livrés aux détaillants, puis aux consommateurs finaux.

Figure 1.Exemple d'une chaîne logistique



Source : (Ghedira, 2006, p. 118)

2.1.3. Les flux de la chaîne logistique :

L'objectif principal d'une entreprise est d'acquérir, de produire, de distribuer et de commercialiser des produits pour générer un bénéfice. Ces activités, liées à l'approvisionnement, à la production et à la distribution de biens matériels, génèrent des flux physiques, informationnels et financiers. La notion de flux évoque le mouvement, l'évolution, la spéculation, la rapidité, et par conséquent, l'efficacité. (COURTOIS, 2003, p. 05)

On distingue trois flux dans la chaîne logistique : flux physiques, flux d'informations, flux financiers.

- **Les flux physiques :**

Ces flux englobent toutes les entités physiques qui parcourent la chaîne logistique, notamment les flux de matières premières, les en-cours et les produits finis. Ils circulent principalement d'amont vers l'aval tout au long de la chaîne logistique. Par ailleurs, d'autres flux physiques secondaires, tels que les conteneurs, les emballages, les palettes et les produits retournés, peuvent également transiter dans les deux sens, aussi bien d'amont en aval que d'aval en amont. (BABAI, 2005, p. 8)

- **Les flux d'information :**

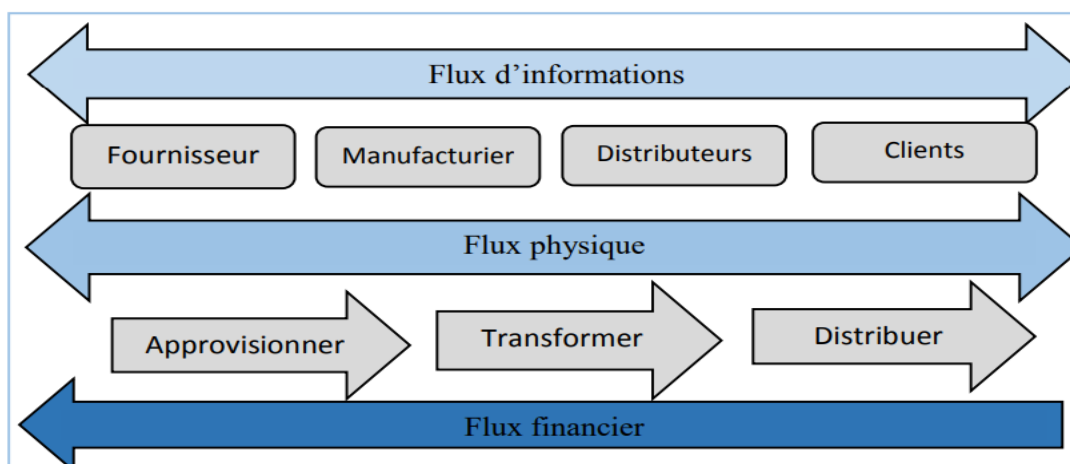
Les flux d'information correspondent aux échanges entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Ils peuvent porter sur divers aspects tels que l'état du système, le niveau des stocks, les en-cours ou encore la demande client. Ces flux sont bidirectionnels et peuvent circuler dans les deux sens. (BABAI, 2005, p. 8)

- **Les flux financiers :**

Ils représentent les flux monétaires liés aux flux physiques. Ils circulent principalement d'aval en amont dans la chaîne logistique. Toutefois, certains flux financiers peuvent également s'effectuer d'amont en aval, comme les remboursements ou les paiements en cas de litige. Dans cette thèse, l'accent est mis sur les flux physiques et les flux d'information,

tandis que l'aspect financier n'est pas inclus dans le champ d'étude. Néanmoins, différents types de coûts (tels que les coûts de stockage, de commande, etc.) seront pris en compte dans les modèles analysés. (BABAI, 2005, p. 9)

Figure 2. Les flux de la chaîne logistique



La source : (Sauvage & Doriol, 2018)

2.1.4. Les décisions dans la chaîne logistique :

Une décision peut être décrite comme l'acte de déterminer une valeur pour une variable inconnue, permettant ainsi au décideur de dissiper une situation d'incertitude ou d'hésitation. (OUZIZI, 2005). La conception d'une chaîne logistique implique de prendre des décisions structurées sur trois niveaux hiérarchiques : stratégique, tactique et opérationnel. Cette hiérarchie repose sur l'horizon temporel des activités concernées et sur l'importance relative de chaque décision.

- **Les décisions stratégiques :**

La gestion stratégique, élément central de la conception de la chaîne logistique, englobe des décisions majeures telles que la localisation des installations, la définition des rôles et responsabilités, le choix des modes de transport, l'adoption des technologies adaptées et l'attribution des produits aux différentes installations. (Bouchriha, 2002, p. 60)

Parmi les décisions stratégiques qui peuvent être gérées en général :

- **Sélectionner les partenaires de la chaîne logistique** : Recherche de compétences supplémentaires (toutes les fonctions doivent être fournies à l'intérieur ou à l'extérieur)

- **Faire ou faire-faire** : l'entreprise a le choix entre d'une part, se servir de ses propres moyens pour obtenir en internes certaines fonctions (faire), et d'autre part, recourir à une entreprise externe ou indépendante (faire-faire) ;

-**Choix et nombre des fournisseurs** : l'entreprise a le choix entre un nombre réduit de fournisseur pour accroître le niveau de coopération, ou un grand nombre de fournisseur pour jouer sur la concurrence

-**Choisir les implantations des usines de fabrication et des dépôts** : ces décisions sont extrêmement cruciales et extrêmement stratégiques, puisqu'elles déterminent les décisions de transport et de distribution

-**Déterminer le nombre de site** : beaucoup de sites de fabrication ou de stockage créent des coûts géants, au même temps il réduit les coûts de transport

-**Capacité des sites** : une capacité très grande engendre une réactivité très grande, mais aussi des coûts très grands (cas de sous production) ;

-**Choisir les moyens de transport** : plus le nombre de sites est grand, plus on est proche des clients, et plus on utilise des modes de transport économiques. (MEDDAHI, 2023)

- **Les décisions tactiques :**

Elles sont prises sur un horizon de moins de 18 mois en général, il s'agit de produire en moindre coût pour les demandes prévisibles, et faire la planification dépendant de la structure conçue au niveau stratégique. Parmi ces décisions tactiques :

- Obtenir les prévisions les plus fiables possibles ;

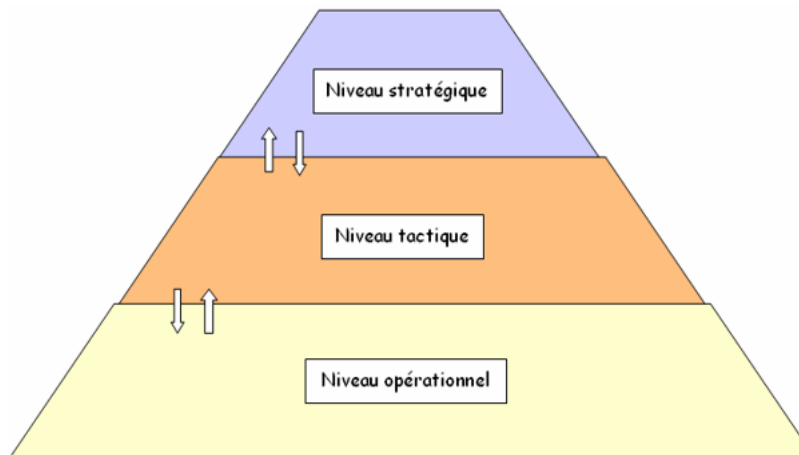
- Choisir les modes d'utilisation des ressources (ouverture en 2 huit ou en 3 huit, faire ou non appel à la sous-traitance, ou à des heures supplémentaires) ;
- Allouer les produits aux sites de production et déterminer les quantités à produire sur chaque site ;
- Planifier la production à tous les niveaux, et les transports associés, ainsi que la maintenance des outils et des moyens de transport
- Gérer tous les stocks, ainsi que trouver l'allocation optimale de produits aux sites de stockage en prenant compte le coût de stockage de chaque produit dans chaque site, et les coûts de transport entre les sites de production et les sites de stockage ;
- Définir la politique de transport : choisir entre la livraison individuelle ou regrouper les livraisons lors d'une même tournée. La décision dépend de mode de transport et de la quantité demandée par chaque client. (MEDDAHI, 2023)

- **Les décisions opérationnelles**

Elles sont prises pour un horizon de très court terme pour assurer la gestion des moyens et le fonctionnement au jour le jour de la chaîne logistique. La réactivité de la prise des décisions opérationnelles est un élément de mesure de la performance de la chaîne logistique. L'objectif à ce niveau est de répondre aux requêtes des clients d'une façon optimale. Parmi les décisions opérationnelles :

- Ordonnancement et pilotage en temps réel des systèmes de production ;
- Tournée de véhicule ou programme de livraison qui donne les produits, la destination et les quantités à livrer ;
- Allocation des moyens de transport : en fonction des programmes de livraison ;
- Placement plus précis des activités de maintenance préventive ;
- Affectation des ressources aux tâches (matérielles et humaines) de manière dynamique en fonction des aléas (faire l'emploi du temps des employés en tenant compte des contraintes sociales et juridiques) ; (MEDDAHI, 2023)

Voici cette figure qui représente la pyramide des trois niveaux de décisions

Figure 3. Pyramide des niveaux de décisions

Source : (MEDDAHI, 2023)

2.2. L'approvisionnement :

L'approvisionnement, en tant qu'activité essentielle de la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement d'une organisation, englobe une série d'étapes fondamentales. Ces étapes consistent à identifier, évaluer, sélectionner et acquérir les biens et services indispensables au fonctionnement de l'entreprise. Dans ce cadre, la fabrication d'un produit dépend d'une phase préliminaire cruciale d'approvisionnement en matières premières et composants. Cette phase implique une sélection méticuleuse des fournisseurs en fonction de leur performance, conformément aux exigences définies dans un cahier des charges. Une fois les quantités et les dates de disponibilité fixées, le processus comprend l'émission de bons de commande, le suivi des commandes, la réception assortie de contrôles qualité si nécessaire, et enfin, le stockage en entrepôt des approvisionnements réceptionnés. Ces actions coordonnées assurent un fonctionnement fluide de l'organisation et soutiennent ses objectifs stratégiques. (Rulence, 2024) (Gérard Baglin, Bruel, Kerbache, Nehme, & Delft, 2013)

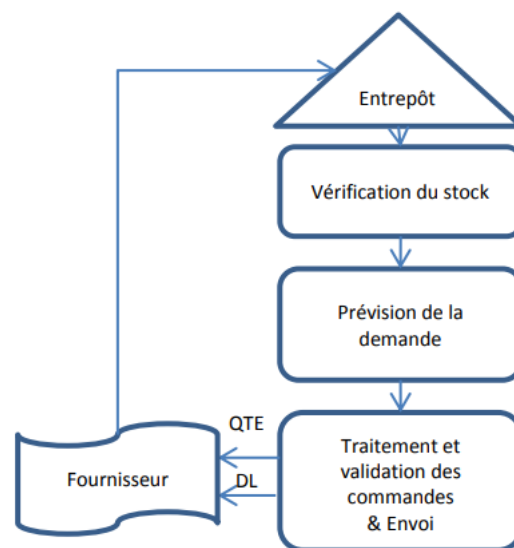
2.2.1. Les principaux points du processus d'approvisionnement :

(Rulence, 2024) À présenter le processus d'approvisionnement comme une succession des étapes suivantes :

- **Identification des besoins** : Cette première étape consiste à déterminer et analyser les besoins spécifiques en biens ou services de l'entreprise. Une collaboration étroite avec les différentes unités opérationnelles est indispensable pour garantir une parfaite compréhension des exigences.
- **Analyse et sélection des fournisseurs** : Une fois les besoins identifiés, une évaluation approfondie des fournisseurs potentiels est réalisée. Elle repose sur des critères tels que la qualité des produits ou services, leur fiabilité, les coûts, la capacité de livraison, ainsi que la réputation des fournisseurs.
- **Négociation des conditions contractuelles** : Après la sélection des fournisseurs, l'étape suivante concerne la négociation des modalités d'achat. Cela inclut la fixation des prix, les délais de livraison, les conditions de paiement, ainsi que les garanties et autres clauses contractuelles.
- **Passation des commandes** : Une fois les négociations conclues, des commandes officielles sont émises à l'intention des fournisseurs choisis. Ces commandes détaillent précisément les produits ou services requis, les quantités, les prix convenus, et les délais de livraison.
- **Réception et contrôle qualité** : À la réception des biens ou services, l'entreprise effectue un contrôle rigoureux pour vérifier leur conformité avec les spécifications et normes convenues lors de la commande.
- **Gestion des Stocks** : Dans le cadre des biens matériels, il est crucial pour une entreprise de gérer ses niveaux de stock de manière optimale, afin d'éviter les ruptures ou les excédents inutiles. Cela inclut des activités telles que l'analyse des prévisions de la demande, la réception des marchandises, leur entreposage, leur distribution et la planification minutieuse des réapprovisionnements pour assurer un flux fluide et efficace.

- **Paiement et Suivi des Fournisseurs** : Une fois les produits ou services réceptionnés et inspectés avec succès, l'entreprise procède au règlement des factures conformément aux conditions contractuelles établies. En parallèle, un suivi attentif de la performance des fournisseurs est mené pour garantir la conformité aux engagements pris et identifier les éventuelles zones d'amélioration.
- **Gestion Stratégique des Fournisseurs** : Maintenir des relations solides et durables avec les fournisseurs est essentiel. Cela comprend l'évaluation continue de leur performance, la résolution proactive des éventuels problèmes, l'identification d'opportunités d'innovation et la gestion des contrats existants. Ces efforts contribuent à établir un partenariat mutuellement avantageux.

Figure 4. Le processus d'approvisionnement



La source : (Bahroun & Harbi, 2015)

Ce schéma représente le processus d'approvisionnement au sein d'une entreprise, mettant en avant les étapes essentielles reliant l'entrepôt au fournisseur. Le processus débute par une vérification du stock afin de déterminer les quantités disponibles. Cette étape est suivie par une prévision de la demande, permettant d'anticiper les besoins futurs. Une fois ces informations

réunies, les commandes sont traitées et validées, puis les demandes d'approvisionnement sont transmises au fournisseur. Celui-ci est informé des quantités requises (QTE) ainsi que de la date limite de livraison (DL), avant d'expédier les marchandises à destination de l'entrepôt. Ce modèle souligne l'importance d'une gestion méticuleuse des stocks et d'une coopération étroite avec les fournisseurs, assurant ainsi une continuité dans les opérations de production

2.2.2. Importance d'une Gestion Intégrée des Approvisionnements

Selon (Rulence, 2024), une gestion stratégique et harmonisée des approvisionnements joue un rôle essentiel dans la réussite d'une entreprise en intégrant plusieurs dimensions cruciales.

D'une part, elle permet une maîtrise rigoureuse des coûts en optimisant les négociations avec les fournisseurs, en minimisant les excédents de stock et en adoptant des solutions technologiques pour automatiser les processus.

D'autre part, elle garantit une qualité constante des produits et services grâce à des partenariats solides et à une évaluation continue des fournisseurs, renforçant ainsi la satisfaction des clients. De plus, en favorisant une capacité de réponse rapide aux besoins changeants, cette approche assure une adaptabilité face aux fluctuations du marché et aux imprévus logistiques.

Enfin, sur le long terme, elle consolide la compétitivité de l'entreprise en optimisant l'efficacité opérationnelle, en réduisant les gaspillages, et en établissant des relations durables avec des partenaires stratégiques, contribuant à la différenciation sur le marché et à la création d'une valeur durable pour les clients.

2.3. La fonction achat

Dans une entreprise, plusieurs fonctions sont mises en place pour garantir sa pérennité. Certaines sont dédiées à l'élaboration d'une politique générale et à la gestion stratégique de l'organisation. D'autres se concentrent sur la production en tant que telle ainsi que sur la distribution des produits destinés aux consommateurs. Enfin, une fonction spécifique est chargée d'acquérir tous les éléments indispensables à l'exploitation de l'entreprise : il s'agit de la fonction achats, (BEDJA & DJAOUT, 2008)

2.3.1. Définition

« *Un achat est l'acquisition d'un bien en échange du règlement comptant ou à terme du coût correspondant* » (Gourdon & Froman, 2003)

D'après (Bruel, 2008), l'achat consiste à identifier et à acquérir les biens ou services indispensables au fonctionnement de l'entreprise, tout en garantissant les meilleures conditions possibles : une qualité optimale, des coûts réduits, des délais respectés, et la création de services répondant aux attentes des clients internes de l'entreprise.

2.3.2. La fonction achat rôles et missions :

Dans une entreprise, plusieurs fonctions sont mises en place pour garantir sa pérennité. Certaines sont dédiées à l'élaboration d'une politique générale et à la gestion stratégique de l'organisation. D'autres se concentrent sur la production en tant que telle ainsi que sur la distribution des produits destinés aux consommateurs. Enfin, une fonction spécifique est chargée d'acquérir tous les éléments indispensables à l'exploitation de l'entreprise : il s'agit de la fonction achats, (BEDJA & DJAOUT, 2008)

Dans une stratégie globale, la fonction Achats et occupe un rôle crucial pour plusieurs raisons :

- Les achats représentent une part significative des coûts, variant de 80 % à 30 % du chiffre d'affaires, respectivement pour les industries d'assemblage et les entreprises de services (comme les banques).
- Une grande partie des produits et services repose sur des fournisseurs ou prestataires, dont la performance en matière de qualité et d'économie est essentielle au succès de l'entreprise.
- Cette relation de collaboration s'inscrit non seulement dans une perspective à moyen terme mais également au quotidien, en lien étroit avec la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

La fonction Achats assume les missions stratégiques suivantes :

1. **Recherche et acquisition** : Identifier et obtenir les biens et services nécessaires à l'entreprise tout en respectant des critères d'optimisation comme la qualité, les coûts réduits, les délais maîtrisés et les attentes des clients internes.
2. **Gestion des fournisseurs** : Construire, homologuer et piloter le portefeuille de fournisseurs tout en appliquant une politique cohérente.
3. **Contribution à l'innovation** : Grâce à leur expertise des marchés et aux interactions avec les prescripteurs internes, les équipes Achats participent activement aux initiatives d'innovation.
4. **Maîtrise des risques** : Anticiper et gérer les risques potentiels liés aux marchés en amont, notamment les ruptures d'approvisionnement, les défauts de qualité, les fragilités logistiques, ainsi que la confidentialité et la propriété intellectuelle.

Ainsi, la fonction Achats s'inscrit au cœur de la compétitivité et de la création de valeur pour l'entreprise, tout en renforçant l'efficacité des différentes fonctions internes, telles que le marketing, la production et la recherche et développement

2.3.3. Le processus achat

Ce tableau 4 sert à présenter de manière organisée et claire les différentes étapes qui composent le processus d'achat.

Tableau 4. Processus achats – données de sortie essentielles

Étapes	Données de sortie essentiel
Analyse des besoins	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie par famille • Politique fournisseurs • Organisation achats
Présélection des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Panel ou long list fournisseurs
Consultation formelle	<ul style="list-style-type: none"> • Short list

Choix – Contractualisation	<ul style="list-style-type: none"> • Grilles de critères • Contrats
Réalisation du contrat	<ul style="list-style-type: none"> • Avenants contractuels • Résultats fournisseur
Pilotage de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Tableaux de bord • Plans de progrès

Source : (petit, 2016)

Selon (petit, 2016) ces étapes sont structuré du cheminement suivant, mettant en évidence les actions clés et les décisions prises à chaque phase du parcours d'achat :

- **Analyse des besoins :**

Le principal objectif de cette étape est de définir une stratégie adaptée, qu'elle soit généraliste pour un service ou ciblée pour un achat particulier.

Les actions clés incluent :

- La segmentation du portefeuille d'achats,
- La définition des priorités opérationnelles par domaine d'achat.
- Les orientations pour la recherche et la sélection des fournisseurs.
- L'organisation et l'optimisation de la structure dédiée aux achats.

- **Présélection des fournisseurs :**

Également connue sous le nom de « sourcing », cette étape s'inscrit dans la stratégie d'achat définie. Elle vise à évaluer et sélectionner des fournisseurs potentiels en fonction de critères globaux, afin de constituer une « long list ». Ces fournisseurs peuvent ensuite être formellement

consultés, soit pour un achat ponctuel, soit dans le cadre de la gestion continue des partenaires réguliers de l'entreprise. (petit, 2016)

- **Consultation formelle :**

L'acheteur, avec le concours du client interne, établit une description précise du besoin via un cahier des charges. Cela permet de lancer un appel d'offres auprès des fournisseurs présélectionnés. Ce processus de mise en concurrence aboutit à une « short list » de fournisseurs sélectionnés pour négociation. Cette liste doit être validée par le client interne, directement ou par délégation.

- **Choix et contractualisation :**

Pour certaines entreprises avec une faible maturité en gestion des achats, cette étape constitue souvent leur unique intervention. Elle inclut les négociations visant à optimiser les offres des fournisseurs présélectionnés. La transparence des critères de choix est essentielle et soutenue par des outils appropriés. La contractualisation vient formaliser l'accord conclu avec le fournisseur, qu'il s'agisse d'un contrat ponctuel ou d'un accord cadre permettant des transactions répétées. (petit, 2016)

- **Exécution des contrats :**

Si elle est minime pour les achats standards, cette phase est cruciale dans les projets complexes impliquant diverses interactions entre le fournisseur et le donneur d'ordre :

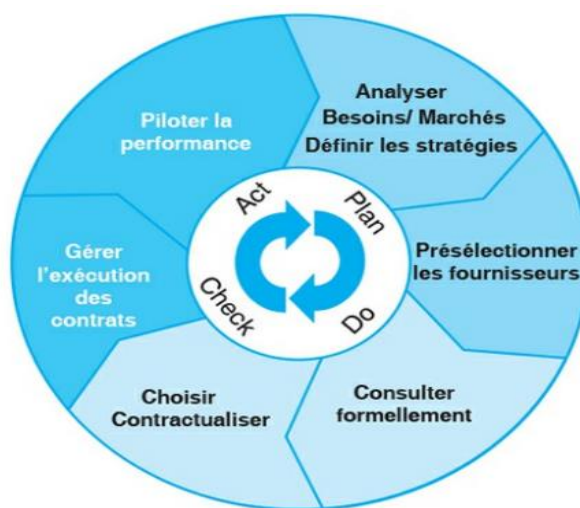
- Réalisation de prestations préalables (prototypes, tests, etc.),
- Processus d'industrialisation et qualification des ressources et produits,
- Mise en œuvre progressive de la solution.

- **Pilotage de la performance :**

Le pilotage des performances, à la différence d'un simple suivi, place la fonction achats en position de responsabilité sur la réussite globale du processus. Il implique l'analyse des résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux et l'adoption de mesures correctives pour garantir une amélioration continue.

Dans les entreprises avancées en gestion des achats, ce pilotage dépasse le simple constat des économies ou performances des fournisseurs. Représenté sous forme de cycle, il établit un lien direct entre la dernière étape et la première, mettant en avant une dynamique constante de perfectionnement. (Petit, 2016)

Figure 5. Le cycle PDCA d'achats



Source : (petit, 2016)

Cette représentation, bien plus qu'un simple symbole, reflète l'engagement des achats dans une démarche de qualité et de progrès continu, impliquant l'ensemble des acteurs du processus.

- **Plan** : définir clairement les objectifs à atteindre ainsi que les moyens à mettre en œuvre, comme, dans ce cas, une stratégie d'achats.
- **Do** : mettre en application ce qui a été planifié.
- **Check** : s'assurer que les résultats obtenus correspondent aux prévisions établies.
- **Act** : réagir ou faire réagir en fonction des résultats observés. (petit, 2016)

2.3.4. Le marketing achat

Selon (Perrotin, 1999) , le marketing achats est une méthode qui vise à analyser en détail l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement en amont d'un produit, tout en veillant constamment au bon fonctionnement de chacun de ses maillons.

Plus précisément, cette démarche repose sur la recherche et l'acquisition de produits auprès des fournisseurs, en tenant compte des besoins présents et futurs de l'entreprise, et en veillant à optimiser la rentabilité.

Elle offre ainsi une stratégie efficace qui permet :

- D'exploiter de manière optimale le potentiel des fournisseurs actuels grâce aux pratiques mises en place par l'entreprise
- Structurer un réseau de fournisseurs pour répondre aux besoins liés à un nouveau produit

A-L'objectif d'une démarche marketing achat:

D'après (Bruel, 2008),L'objectif principal d'une stratégie globale de marketing achat est de :

- Évaluer objectivement la compétitivité de l'entreprise en matière d'approvisionnement, notamment en termes de quantités et de montants achetés.
- Analyser les rapports de force sur le marché et positionner l'entreprise vis-à-vis des autres acheteurs.
- Examiner l'adéquation entre les offres techniques des fournisseurs et les besoins actuels et futurs de l'entreprise, tout en identifiant des leviers d'action.

- Explorer les opportunités de sourcing auprès de nouveaux fournisseurs, au-delà des frontières géographiques habituellement considérées.
- Identifier les actions concrètes que l'acheteur peut entreprendre pour influencer la dynamique concurrentielle du marché.

2.4. Distinction entre achat et approvisionnement :

Les fonctions achats et approvisionnements jouent un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Bien qu'elles soient complémentaires, elles répondent à des objectifs distincts qu'il est important de différencier. Conformément à la norme AFNOR FD X 50-128 (Koehl & Bertin, 2023) :

Tableau 5. Distinction entre achats et approvisionnement

Aspect	Achats	Approvisionnement
Rôle principale	Ensemble d'activités définissant le cadre contractuel pour acquérir un produit ou service en échange d'une contrepartie financière	Activités opérationnelles permettant de fournir un produit ou service en réponse a une demande interne
Type d'activités	Négociation avec les fournisseurs	Réception, contrôle en qualité des marchandises avant leur intégration dans le stock
Exemple des tâches	Établissement de contrats avec les fournisseurs	Gestion des marchandises livrées par les fournisseurs

Source : (Koehl & Bertin, 2023)

Section 3 : l'évaluation des fournisseurs

Dans cette section, nous analyserons en profondeur les aspects essentiels de l'évaluation des fournisseurs, en soulignant son rôle stratégique dans l'amélioration des processus industriels. Nous examinerons également les critères, les méthodes et les outils d'évaluation, ainsi que les pratiques favorisant des partenariats efficaces et renforçant la relation client-fournisseur.

3.1. Définition d'un fournisseur :

« *Un organisme qui fournit un produit à un client* » (Norme ISO 8402, 1994)

« *Un organisme qui fournit un produit ou un service à un client* » (Norme ISO 9004, 1994)

Donc un fournisseur est un organisme qui a pour mission de fournir à un client des produits ou des services, dans le but de répondre à ses besoins spécifiques. Son rôle s'inscrit au cœur du processus de la chaîne d'approvisionnement, garantissant à la fois la disponibilité des ressources matérielles et les prestations nécessaires. Que ce soit un produit concret ou une solution immatérielle, le fournisseur contribue activement à la satisfaction des attentes du client tout en assurant une gestion efficace de la commande, de l'expédition et de la livraison.

3.2. La relation client fournisseurs :

La relation entre un client et un fournisseur constitue le fondement de tout échange de produits ou de services. Cet échange, destiné à répondre aux attentes des deux parties, repose sur un accord qui peut être formalisé par un contrat explicite ou se manifester de manière informelle (MARCHESSEAU, 2016)

3.3. Différents modes de relations et profils fournisseurs : approche classique ou partenariat (Bruel, 2008)

Le concept de partenariat illustre une évolution récente dans les relations clients-fournisseurs, visant à renforcer la compétitivité dans un environnement économique en constante mutation.

➤ **Approche classique (relation de force)**

Cette méthode repose sur une mise en concurrence directe entre plusieurs fournisseurs pour identifier celui qui satisfait le mieux des critères prédéfinis, principalement axés sur les coûts. Ce modèle, dominant jusqu'aux années 1980, se caractérise par :

- Une relation de type dominant-dominé entre l'acheteur et le fournisseur.

- Une priorité donnée aux prix et aux coûts, sans grande considération pour les aspects organisationnels ou stratégiques du fournisseur.
- Une vision limitée du fournisseur, perçu comme une « boîte noire », jugé uniquement sur le résultat au moment des appels d'offres.

Cependant, certaines entreprises ont cherché à stabiliser ces relations grâce à des contrats à moyen terme, tels que des accords-cadres, offrant ainsi une meilleure visibilité et continuité pour les deux parties. (Brueel, 2008)

➤ **Partenariat et approche collaborative**

Le partenariat repose sur une relation collaborative visant des bénéfices partagés et s'inscrivant dans une logique à moyen ou long terme. Cette approche repose sur :

- **Collaboration opérationnelle** : Amélioration des performances logistiques, optimisation des flux et recherche de qualité avec un objectif « zéro défaut ».
- **Co-développement** : Implication du fournisseur dans l'innovation et le développement de produits ou technologies. Deux configurations existent :
 - Le maintien total de la maîtrise de la conception par l'entreprise acheteuse.
 - Une co-conception et une co-production entre les deux partenaires.

Cette dynamique collaborative permet d'instaurer des relations équilibrées et productives, répondant aux exigences croissantes des marchés actuels. (Brueel, politique d'achat et gestion des approvisionnements, 2008)

3.4. Les risques liés aux fournisseurs :

Tableau 6.Type de risque lié aux fournisseurs

Type de risque	Causes possibles
Discontinuité et interruptions du processus d'achats	<ul style="list-style-type: none"> • Catastrophe naturelle • Grève • Faillite d'un fournisseur • Guerre et terrorisme • Pouvoir du fournisseur (dépendance envers un seul fournisseur. ..)
Délais de livraison non respectés par le fournisseur Défaillance technologique et/ou de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseur œuvrant à sa capacité de production maximale • Fournisseur dépendant d'une source d'approvisionnement unique ou déficitaire • Problèmes de qualité des produits ou des processus chez le fournisseur • Complexité logistique du processus d'achats
Défaillance technologique et/ou de communication	<ul style="list-style-type: none"> • EDI, B2B, B2e, facturation électronique, etc. • Panne dans l'infrastructure d'information • E-commerce
Failles dans la protection de la propriété intellectuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Le fournisseur ayant accès aux procédures technologiques et organisationnelles et au design du produit final développe lui-même un produit concurrent • Le fournisseur est un partenaire important dans le cadre du processus d'externalisation de l'entreprise et partage des informations confidentielles concernant cette relation avec les concurrents de l'entreprise qu'il dessert en tant que fournisseur

	<ul style="list-style-type: none"> • Le fournisseur est déjà intégré verticalement et il contrôle la chaîne d'approvisionnement
Les coûts reliés à l'activité d'achat	<ul style="list-style-type: none"> • Le risque de taux de change comme source de risque fournisseur • Le pouvoir du fournisseur (augmentation des prix, augmentation de la taille minimale du lot d'approvisionnement, etc.), à surveiller : le pourcentage des achats fait auprès d'un même fournisseur
Politique des inventaires	<ul style="list-style-type: none"> • Le coût des inventaires • Le risque entraîné par les composants stockés qui deviennent obsolètes • L'incertitude reliée à la demande • La flexibilité de la capacité de production

Source : (ManMohan & Chopra, 2004)

D'apprêt (JENN, 2008) :

- **Interruption et discontinuité dans le processus d'achat :** selon (ManMohan & Chopra, 2004), les entreprises peuvent réduire le risque d'interruptions dans le processus d'achat en constituant des stocks de sécurité. Bien que coûteuse, cette solution garantit une continuité de l'approvisionnement. Une autre option est de diversifier les fournisseurs pour limiter l'impact potentiel d'une défaillance affectant un seul partenaire.
- **Retards de livraison des fournisseurs :** les délais de livraison non respectés par les fournisseurs constituent un risque important. Pour y faire face, l'entreprise peut maintenir des stocks de sécurité afin d'assurer une continuité dans la production. En cas de besoin, l'utilisation de modes de transport rapides, surtout pour les composants critiques et de haute valeur, permet de pallier efficacement ces retards.
- **Défaillances technologiques et problèmes de communication :** l'interconnexion des réseaux d'information expose les entreprises à des incidents technologiques qui peuvent se propager rapidement. (ManMohan & Chopra, 2004), recommande d'investir dans des

systèmes de support robustes et dans des processus fiables de récupération des données pour limiter les pertes lors de pannes.

- **Risques liés à la protection de la propriété intellectuelle :** dans un contexte de mondialisation et de sous-traitance, les failles dans la protection des innovations augmentent. Les entreprises peuvent minimiser ce risque en intégrant davantage d'activités en interne ou en limitant les transferts d'informations sensibles vers des pays à réglementation laxiste.
- **Fluctuations des coûts liés aux achats :** les entreprises sont exposées aux variations inattendues des coûts d'achat, notamment dues aux taux de change ou aux augmentations des prix par les fournisseurs. Ces risques peuvent être atténués par l'utilisation d'outils financiers comme les contrats à terme. En cas de hausse des prix, des partenariats à long terme ou la diversification des fournisseurs peuvent offrir des solutions viables.
- **Politiques d'inventaire et excès de stocks :** des stocks trop importants, notamment pour des produits coûteux ou à cycle de vie court, peuvent affecter la performance financière. Pour réduire ce risque, il est recommandé d'adopter une stratégie en trois étapes : mutualiser les stocks, standardiser les composants et retarder les dernières étapes de production jusqu'à la réception des commandes. Le recours au système Juste-à-Temps (JIT) avec des fournisseurs réactifs est également une option efficace.

3.4. Les audit fournisseurs :

Selon (PETIT, 2012) Un audit peut être réalisé lors de la sélection de nouveaux fournisseurs, en réponse à de mauvais résultats obtenus lors de l'évaluation d'un fournisseur ou suite à un dossier de non-conformité. Ces audits permettent à l'entreprise acheteuse d'identifier les points forts et les faiblesses du fournisseur directement sur son site de production, dans le but de l'accompagner dans son amélioration à travers des plans de production et de développement à long terme.

(Moreau, 2017) Souligne que les audits ne peuvent pas être réalisés par n'importe qui, car ils requièrent des compétences et des connaissances précises, telles que celles décrites dans la norme ISO 19011. Plus spécifiquement, l'auditeur doit posséder une expertise technique relative

à l'activité auditée, bien comprendre les exigences de l'entreprise cliente, et maîtriser le référentiel correspondant à l'audit en question.

3.5. Le problème de sélection de fournisseurs :

Le choix judicieux d'un groupe de fournisseurs compétents est fondamental pour assurer le succès d'une entreprise. Au fil des années, cette importance a été largement mise en évidence et soulignée. Plus récemment, avec l'avènement du Supply Chain Management (SCM), il est apparu que la sélection et la gestion des fournisseurs représentent des leviers stratégiques permettant d'améliorer la compétitivité globale d'une chaîne d'approvisionnement. En effet, une sélection efficace permet de réaliser des économies conséquentes et d'augmenter la compétitivité de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement (JENN, 2008)

3.5.1. Définition :

« Le problème de sélection des fournisseurs est lié à la décision de choisir un fournisseur parmi plusieurs alternatives potentielles. » (Dickson, 1966)

Le problème de sélection de fournisseurs consiste à décider de la manière avec laquelle un ou plusieurs fournisseurs sont sélectionnés à partir d'un certain nombre d'alternatives et ce pour la réalisation d'une activité ou la fourniture d'un produit.

Dans le cas où plusieurs activités sont à réaliser, nous parlons de problème de sélection de fournisseurs si les activités sont traitées de façon indépendante (pas de synchronisation entre activités, pas de contraintes de précédence, ...). Dans le cas où les activités sont assujetties à des contraintes de précédence par exemple, on désignera le problème à traiter par « problème d'allocation d'ordres : Order Allocation Problem » (Hammami, 2003)

Ces définitions ont été adaptées et approfondies afin de répondre efficacement au problème de sélection des fournisseurs, que nous proposons de formuler de manière claire et structurée comme suit :

Le problème de sélection des fournisseurs peut être défini comme le processus de choix d'un ou de plusieurs fournisseurs, en s'appuyant sur un ensemble de critères de sélection établis au préalable, dans le but d'orienter et de faciliter la prise de décision

3.5.2. Caractéristiques du problème de sélection de fournisseurs :

Les différentes caractéristiques du problème de sélection des fournisseurs sont exposées ci-après avec précision.

➤ Un choix stratégique :

La sélection des fournisseurs constitue une décision stratégique essentielle dans le système d'approvisionnement de toute entreprise. Elle exerce une influence déterminante sur le fonctionnement des différents services tels que le transport, le stockage et la production, tout en jouant un rôle clé dans la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché. En outre, une sélection rigoureuse des fournisseurs vise à minimiser les risques et à maximiser la valeur de la chaîne logistique, renforçant ainsi l'efficacité globale et la compétitivité de l'entreprise. (Aguzzoul, 2005) , (Jokar, 2001)

➤ Multi acteurs :

La sélection des fournisseurs est une problématique qui requiert la collaboration entre les différents départements de l'entreprise. Étant donné la subjectivité de nombreux critères de décision, il est crucial que cette décision résulte d'un consensus au sein d'un groupe de décideurs ayant des perspectives variées. Ce groupe, composé de responsables issus de divers départements, apporte des expériences et des visions complémentaires, permettant de collaborer efficacement afin d'identifier les critères essentiels pour le choix des fournisseurs. (Rouibi, 2007)

➤ Multicritère :

La sélection des fournisseurs nécessite souvent de prendre en compte simultanément plusieurs critères, qui peuvent parfois être en contradiction, tels que le prix et la qualité. Il est rare de

trouver un fournisseur qui se distingue dans tous les domaines (Aguzzoul, 2005). Ce défi peut être abordé efficacement en recourant à des modèles et des méthodes d'analyse multicritères.

➤ **Critères subjectifs et objectifs :**

De nombreux critères de sélection des fournisseurs sont de nature subjective, ce qui les rend difficiles à quantifier. Par exemple, le « désir de collaborer manifesté par un fournisseur » est un critère subjectif. Toutefois, outre ces critères subjectifs, les critères objectifs doivent également être pris en compte. Un critère objectif est mesurable de façon concrète et quantitative, comme le coût. Néanmoins, la quantification d'un critère n'est pas toujours simple. Par exemple, le « prix du produit proposé par le fournisseur » est un critère facile à évaluer car il peut être mesuré directement. En revanche, la qualité des produits et services est plus complexe à évaluer, puisqu'elle nécessite l'analyse de divers paramètres tels que le coût de rejet des produits ou le coût du service après-vente. (Jokar, 2001)

➤ **Mono-sourcing /multi-sourcing :**

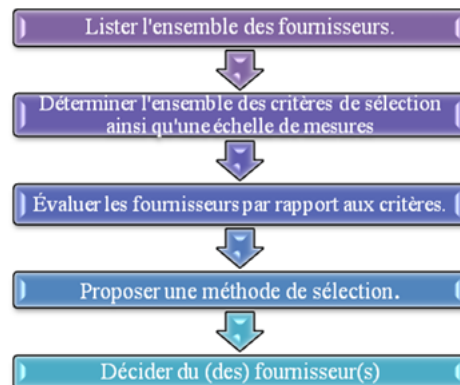
Selon (Hammami, 2003), les modèles de sélection des fournisseurs diffèrent en fonction du nombre de fournisseurs à choisir. On peut ainsi distinguer plusieurs approches adaptées à cette variable :

- Le monosourcing, ou la sélection d'un unique fournisseur, favorise l'établissement de relations solides, pouvant évoluer vers un véritable partenariat. Toutefois, pour prévenir tout comportement opportuniste, il est crucial d'instaurer un système d'évaluation dynamique et continu du fournisseur.
- Les défis liés à la sélection de plusieurs fournisseurs, ou le multisourcing, résident dans la répartition des commandes entre plusieurs partenaires. Cette approche stimule la concurrence entre les fournisseurs, les incitant ainsi à améliorer leur performance pour atteindre les standards requis.

➤ **Décisionnel :**

Dans la littérature, le problème de sélection des fournisseurs est fréquemment analysé en suivant des étapes bien définies :

Figure 6.étapes de sélection des fournisseurs



Source : (Hammami, 2003)

L'organigramme met en évidence les étapes essentielles du processus de sélection des fournisseurs, depuis l'identification des candidats potentiels jusqu'à leur évaluation selon des critères prédéfinis, pour aboutir à une décision structurée et optimale.

3.5.3. Concept de « fournisseur stratégique » :

Avant de définir la notion de fournisseur stratégique, il est utile de rappeler brièvement le concept de stratégie d'entreprise. La stratégie d'une entreprise consiste à déterminer les domaines d'activité dans lesquels elle souhaite être présente, ainsi qu'à allouer les ressources nécessaires pour assurer son maintien et son développement dans ces domaines (Strategor, 1993). Cette définition met en évidence deux niveaux de stratégie :

- a) La stratégie de groupe : qui détermine les domaines d'activité de l'entreprise ;

- b) La stratégie concurrentielle : qui est mise en œuvre dans chacun de ces domaines d'activité. Elle décrit les actions à entreprendre pour positionner favorablement l'entreprise face à ses concurrents dans un secteur donné (Strategor, 1993)

Étant donné que la stratégie concurrentielle représente la manière dont l'entreprise prévoit de surpasser ses concurrents, il est essentiel que les fournisseurs sélectionnés soient en mesure de soutenir pleinement cette stratégie, ce qui donne naissance à la notion de « fournisseur stratégique ». En conséquence, une entreprise doit choisir ses fournisseurs parmi ceux qui sont stratégiques.

En somme, opter pour un fournisseur qui procure certains avantages mais qui n'est pas capable de renforcer la stratégie de l'entreprise est déconseillé. (BEDJA, 2008)

3.6. L'importance de l'évaluation des fournisseurs :

Les coûts liés au changement de fournisseur étant élevés, il est crucial d'adopter une vision globale des performances des fournisseurs afin d'anticiper les axes d'amélioration et de progresser dans une direction cohérente. La qualité des produits et services proposés par une entreprise dépend directement de celle de ses fournisseurs. Il devient donc essentiel d'évaluer leur performance dans le but de renforcer celle de l'entreprise elle-même. Ainsi, la mise en place d'un processus structuré d'évaluation des performances des fournisseurs apparaît indispensable. En outre, le processus d'apprentissage auprès d'un fournisseur peut conduire à une amélioration significative en termes d'efficacité et d'efficience. (Moreau, 2017)

3.6.1. La création de valeur

(Moreau, 2017), Vois que les fournisseurs constituent une source incontournable de création de valeur pour les organisations d'achats, et plus largement pour les entreprises. Ils jouent un rôle clé en matière d'innovation et de différenciation, devenant ainsi des contributeurs majeurs à la création de valeur pour l'entreprise acheteuse. Dans un contexte marqué par une concurrence exacerbée, il est essentiel de considérer les fournisseurs comme des ressources internes, nécessitant une gestion adaptée à cette vision.

Les relations à long terme avec les fournisseurs représentent une base durable qui mérite un engagement stratégique. En effet, l'apprentissage provenant des fournisseurs constitue une aptitude susceptible de générer des économies équivalentes, voire supérieures, à celles obtenues par la délocalisation dans des régions à faible coût de main-d'œuvre.

Cet apprentissage repose sur le principe selon lequel plus une tâche est répétée, plus elle est maîtrisée. Ainsi, la répétition conduit à une exécution plus rapide et qualitative, réduisant le temps nécessaire pour produire une même quantité. Ce processus permet de réaliser des économies d'échelle, grâce à l'amortissement des coûts fixes sur une production accrue.

Cependant, cet effet trouve ses limites. Il devient donc crucial d'intégrer les fournisseurs dès les étapes initiales des projets et réflexions, afin de promouvoir l'échange, la coopération, la transparence, le partage et l'intelligence collective. L'évaluation des performances des fournisseurs a pour objectif d'identifier les critères sur lesquels ils peuvent progresser, maximisant ainsi leur capacité à créer une valeur supplémentaire.

3.6.2. Le management de la relation fournisseurs (et amélioration continue) :

D'après (Le Dain, Calvi, & Cheriti, 2010), l'évaluation de la performance des fournisseurs a pour objectif principal de favoriser une dynamique d'amélioration continue. Elle constitue un outil essentiel dans le cadre du management des relations avec les fournisseurs.

L'évaluation des fournisseurs ne se limite pas à un contrôle strict, mais vise à établir une dynamique d'échanges d'informations, de transparence et d'amélioration continue. Comme le souligne (Bruehl, Management des achats, 2014), les entreprises ont tout intérêt à collaborer avec leurs fournisseurs pour les rendre plus efficaces et rentables, dans le cadre d'un progrès partagé. Cela implique que la gestion de la relation fournisseur devient un levier essentiel pour optimiser la performance des achats.

L'acheteur joue un rôle crucial dans cet accompagnement en se concentrant sur deux axes clés: la qualité et la compétitivité. En optimisant leurs processus de production, les fournisseurs peuvent réduire les coûts de non-conformité, améliorer les délais et augmenter leur efficacité. Par ailleurs, une gestion rigoureuse du portefeuille de fournisseurs permet de sécuriser les

approvisionnement et de rationaliser les partenariats, tout en soutenant la compétitivité globale de l'entreprise cliente.

3.6.3. Le pilotage du panel fournisseurs

Le panel fournisseurs regroupe l'ensemble des fournisseurs référencés et pilotés, répondant de manière cohérente aux besoins de l'entreprise acheteuse. Selon Olivier Bruel, la gestion de ce panel doit être dynamique et évolutive, et repose sur trois aspects principaux :

- a) **Sourcing en amont** : Le panel est enrichi par l'intégration de nouveaux fournisseurs ;
- b) **Organisation adaptée** : Il est structuré en fonction des besoins de l'entreprise, par segment d'achats, zone géographique, et nombre de fournisseurs ;
- c) **Suivi des fournisseurs** : Une gestion efficace passe par une évaluation régulière des fournisseurs permettant de définir des plans d'action, des axes d'amélioration, ou éventuellement d'abandonner certains fournisseurs.

3.6.4. Un outil de communication envers les parties prenantes

D'apert (Moreau, 2017), La concentration de la base fournisseurs présente plusieurs avantages, tels que la standardisation des produits ou services, la concentration des volumes bénéficiant aux fournisseurs sélectionnés, et une meilleure gestion des relations grâce à la simplification des contrats et à une réduction du nombre d'interlocuteurs. Cela facilite la planification des commandes, améliore la visibilité pour les clients internes (business partners) et augmente la crédibilité du service achats. Les gains administratifs, la rationalisation des coûts de transport, et l'effet d'expérience à long terme, permettant des économies d'échelle et une réduction du coût unitaire de production, constituent également des avantages importants.

La performance des fournisseurs joue un rôle central dans la création de valeur globale de l'entreprise. Représentant généralement 60 % des dépenses totales, les fournisseurs constituent une ressource stratégique essentielle. Il est donc indispensable de communiquer sur leur performance et leur pilotage auprès des parties prenantes internes, notamment des dirigeants et actionnaires, qui s'intéressent particulièrement à ces aspects. Une performance élevée des fournisseurs contribue directement à renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise en

matière de coûts, qualité, délais, innovation, flexibilité et respect de l'environnement. Cela permet de stimuler le développement commercial tout en optimisant les marges opérationnelles.

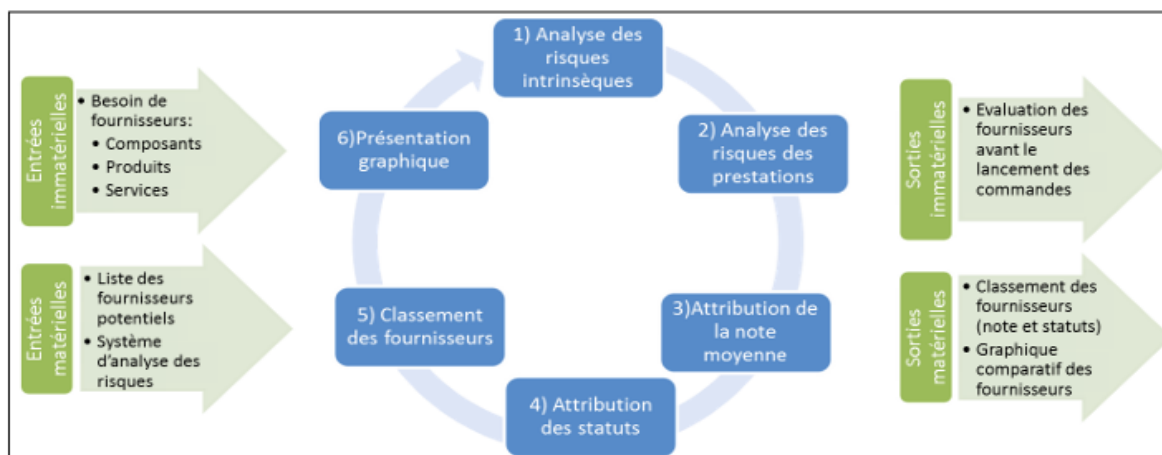
En outre, la performance des fournisseurs peut également être utilisée comme un levier de communication externe auprès de la clientèle. Par exemple, des fournisseurs engagés dans des pratiques respectueuses de l'environnement, fabriquant localement ou démontrant une capacité d'innovation exceptionnelle, offrent à l'entreprise une opportunité de valorisation et de différenciation.

3.7. Le processus d'évaluation des fournisseurs

Selon (Abouddrar, Rodovalho, & Seck, 2014), la figure présentée ci-dessous illustre le premier processus proposé, conçu sous la forme d'un « cycle avec des entrées et sorties », en s'inspirant de la norme ISO 9001. Ce processus comprend six étapes fondamentales :

- Analyse des risques intrinsèques, c'est-à-dire les risques liés aux fournisseurs,
- Analyse des risques de prestation, à savoir les risques relatifs aux produits,
- Attribution d'une note moyenne à chaque fournisseur,
- Détermination des statuts des fournisseurs,
- Classification des fournisseurs,
- Présentation graphique des résultats obtenus.

Figure 7. Processus d'évaluation de fournisseurs



Source : (Aboudrar, Rodovalho, & Seck, 2014)

3.8. Les critères de sélection et d'évaluation des fournisseurs :

(ZOUGGAR, 2009) A réalisé une analyse approfondie de plusieurs études afin d'identifier les différents ordres de priorité adoptés par les entreprises. Une synthèse de ses travaux est présentée dans le Tableau 8, mettant en exergue les six principaux critères classés par les auteurs, révélant

Tableau 7. Synthèse des études empiriques sur les critères de sélection de partenaires

Auteurs	Échantillons	Ordre de priorité des critères	Observations majeures
Dickson, 1966	274 entreprises	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité, 2. Livraison, 3. Performance Passée, <ol style="list-style-type: none"> 4. Politique de garantie, 5. Capacité de production, 	Le choix du fournisseur est une décision multicritère

		6. Prix...	
Weber, 1991	74 articles entre 1966-1990	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prix, 2. Livraison, 3. Qualité, 4. Capacité de production, 5. Localisation géographique, 6. Capacité de production... 	Une évolution des priorités des critères avec l'évolution du marché
Vonderembse, 1995	268 entreprises	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité, 2. Performance du produit, 3. Fiabilité livraison, 4. Disponibilité du produit, 5. Coût, 6. Délai 	La performance ainsi que la qualité du produit sont les deux critères déterminants pour les entreprises utilisant ou pas le concept de JAT. La tendance est à la réduction du nombre de leurs fournisseurs et à nouer des relations de partenariat stratégique.
Verma et Pullma, 1998	323 entreprises	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité, 2. Prix, 3. Délai, 4. Flexibilité... 	La qualité dans l'industrie métallique est le critère majeur.
Katsikeas et al., 2004	237 entreprises	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fiabilité des délais, 2. Compétitivité des prix, 3. Service offert, 4. Capacité technologique... 	La fiabilité des livraisons est capitale l'industrie des technologies de l'information.

Ho et al, 2009	78 articles entre 2000 2008	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité (87% de cas), 2. Délais (82% de cas), 3. Prix (80% de cas), 4. Capacité industrielle, 5. Service, 6. Technologie de gestion... 	Le prix ne constitue plus le critère prioritaire dans les Supply Chain actuelles.
----------------	-----------------------------	--	---

Source : (ZOUGGAR, 2009)

Ces travaux mettent en évidence une évolution marquante des priorités en fonction des spécificités de chaque industrie et du contexte économique environnant. Si la qualité et la fiabilité s'imposent comme des critères essentiels et constants, d'autres facteurs tels que le prix ou la flexibilité varient selon les exigences particulières de chaque entreprise. Par ailleurs, une tendance significative émerge : les entreprises cherchent à rationaliser leur réseau de fournisseurs, en réduisant leur nombre et en privilégiant des partenariats stratégiques basés sur la performance et une collaboration renforcée.

Selon (SAADI, 2011), l'ordre d'importance des critères d'évaluation ne peut être considéré comme fixe, car il varie en fonction du contexte économique. En outre, cet ordre n'est pas universel, puisqu'il dépend spécifiquement de la nature du produit, de l'étendue des prestations fournies, ainsi que de la qualité de la relation de collaboration entre l'entreprise et ses fournisseurs :

- a) **La nature du produit acheté** : Pour les produits standards, les critères prioritaires sont généralement le délai, le service et la qualité. En revanche, pour les produits spécifiques, les fournisseurs doivent se conformer à des normes strictes et rigoureuses.
- b) **L'étendue de la prestation achetée** : Les critères d'évaluation varient en fonction de l'activité prise en charge par le fournisseur :

- Les activités de conception, de développement et de production sont évaluées principalement en fonction des efforts fournis.
- La livraison de produits est évaluée sur la base des résultats obtenus et du succès de cette livraison.
- Les prestations de service sont analysées en prenant en compte la dynamique d'amélioration continue de l'activité.

3.8.1. Les facteurs influençant les critères de sélection

La nature d'une relation de partenariat ne se mesure pas de la même manière qu'une relation à court terme. Dans le cadre d'un partenariat, les performances sont évaluées de manière globale, en se fondant sur des critères objectifs de réussite et un alignement des stratégies. À l'inverse, un fournisseur classique est principalement jugé sur sa compétitivité, la qualité de ses produits, ainsi que sur des aspects logistiques, entre autres (Archer, 2003).

Les trois facteurs évoqués peuvent être illustrés à l'aide du schéma suivant :

Figure 8.les facteurs influençant les critères de sélection



Source : (Archer, 2003)

3.9. Méthodes de sélection des fournisseurs

Les méthodes suivantes sont issues de la thèse de (Aguzzoul, 2005), qui a exploré en profondeur les différentes méthodes et modèles relatifs à la pondération des critères et à la sélection des fournisseurs dans le contexte logistique et approvisionnement :

3.9.1. Modèles linéaires de pondération

Cette méthode consiste à attribuer un poids spécifique à chaque critère, défini de manière subjective. Un score global est ensuite calculé pour chaque fournisseur en sommant les performances relatives à chaque critère, multipliées par leur facteur de pondération respectif. L'attribution des pondérations s'appuie sur le jugement et l'expérience de l'acheteur, ce qui en fait un processus à la fois méthodologique et qualitatif. (Timmerman, 1986) Figure parmi les premiers chercheurs à avoir proposé cette approche dans le domaine. Parmi les méthodes regroupées dans cette catégorie, on retrouve les suivantes :

- **AHP (Analytic Hierarchy Process)** : Cette méthode, introduite par (Narasimhan, 1983), (Nydick et Hill, 1992), et (Masella & Rangone , 2000), se distingue par sa capacité à déterminer les poids des critères via des comparaisons binaires à chaque niveau de la hiérarchie, en lien avec les éléments du niveau supérieur. La hiérarchie débute par les critères principaux au premier niveau, suivis des critères secondaires associés à chaque critère principal au niveau suivant, et ainsi de suite. Le dernier niveau permet de classer les fournisseurs potentiels de manière relative.
- **FST (Fuzzy Sets Theory)** : Proposée par (Kumar, Vrat, & Shankar, 2004), la théorie des ensembles flous vise à modéliser l'incertitude et l'imprécision liées aux poids attribués aux critères, en offrant une approche plus flexible pour représenter cette variabilité.

3.9.2. Modèles de programmation mathématique (MP : Mathematical Programming)

Ces modèles visent à optimiser une fonction objective (minimisation ou maximisation), tout en intégrant des contraintes relatives aux fournisseurs, au DO, ou à d'autres paramètres. Les approches les plus couramment utilisées incluent :

➤ **Programmation entière linéaire/non linéaire :**

- (Hong & Hayya, 1992) Ont proposé un modèle non linéaire à variables entières, ayant pour objectif de minimiser la somme des coûts agrégés liés au stockage et à la commande, tout en respectant des contraintes portant sur les coûts d'expédition et de non-qualité.

➤ **Programmation linéaire/non linéaire à variables entières mixtes :**

- (Chaudhry, Forst, & Zydiak, 1993) Ont développé un modèle non linéaire permettant de minimiser le coût d'achat sous des contraintes telles que la demande du DO, le délai de livraison et la qualité des produits. La fonction objectif, concave, est représentée par une fonction linéaire par morceaux.
- (Jayaraman, Srivastava, & Benton, 1999) Ont présenté un modèle linéaire à variables mixtes, où le coût total inclut un coût fixe (lié à l'utilisation des fournisseurs) et un coût variable (lié à l'acquisition des produits). Les contraintes concernent notamment la demande, les délais de livraison, la qualité, ainsi que les capacités de production et de stockage des fournisseurs.
- (Ghodsypour & O'Brien, 2001) Ont élaboré un modèle non linéaire à variables mixtes, visant à minimiser les coûts d'achat, de commande et de stockage, tout en respectant des contraintes liées à la demande, à la qualité et aux capacités des fournisseurs.
- (Murthy, Soni, & Ghosh, 2004) ont proposé un programme linéaire à variables mixtes, dont l'objectif est de minimiser les coûts cumulés d'achat, de production et de gestion des relations fournisseurs, en tenant compte de contraintes sur la demande et les capacités de production.

- **GP (Goal Programming) ou programmation multi-objectifs** : Développée initialement par (Weber, Current, & Benton, 1993), cette méthode permet de gérer simultanément plusieurs objectifs (qualitatifs et quantitatifs), souvent contradictoires. Elle priorise les objectifs en minimisant les écarts entre les résultats attendus et obtenus. L'optimum est atteint en réduisant ces écarts selon un ordre de priorité. Cette méthode a démontré son utilité pour la sélection des fournisseurs, comme le montrent les travaux de (Weber, Current, & Benton, 2000), (Liu, Ding, & Lall, 2000), (Dahel, 2003), (Talluri & Narasimhan, 2003), et (Kumar, Vrat, & Shankar, 2004).
- **DEA (Data Envelopment Analysis)** : Cette approche déterministe non paramétrique, introduite par (Weber, 1996) et développée par (Weber, Current, & Benton, 2000) et (Liu, Ding, & Lall, 2000), construit une enveloppe linéaire pour évaluer l'efficacité des fournisseurs. L'efficacité est définie comme le ratio entre la somme pondérée des inputs (performance) et celle des outputs (coûts d'utilisation). Un fournisseur est considéré comme plus efficace lorsque son efficacité est maximale. De plus, cette méthode peut servir d'outil de négociation avec les fournisseurs jugés inefficaces. Par ailleurs, (Weber, Current, & Benton, 2000) ont combiné la méthode de programmation multi-objectifs avec l'approche DEA pour sélectionner et évaluer l'efficacité des fournisseurs.

3.9.3. Méthodes basées sur le coût total

Ces techniques, relativement complexes, consistent à identifier et à calculer les coûts générés par les différentes activités liées au processus d'achat, telles que le contrôle de la qualité des produits, le transport, ou encore les frais administratifs. Parmi ces méthodes, on retrouve :

- **ABC (Activity Based Costing)**, également connue sous le nom de loi de Pareto ou méthode 80/20 (Roodhooft, 1997) : Cette méthode classe les fournisseurs en trois catégories selon une répartition décroissante des achats réalisés :
 - La classe A, représentant 20 % des fournisseurs, correspond à 80 % de la valeur des achats ;
 - La classe B, représentant 30 % des fournisseurs, équivaut à 15 % de la valeur des achats ;

- La classe C, regroupant les 50 % restants, ne représente que 5 % de la valeur des achats.
- **TCO (Total Cost of Ownership)** (Smytka & Clemens, 1993); (Ellram, 1995): Méthode avancée du ratio de coûts, elle consiste à calculer le coût total d'acquisition d'un produit en tenant compte non seulement du prix d'achat, mais également de tous les coûts opérationnels sous-jacents, tels que ceux liés à la qualité, à l'inspection ou encore à la livraison.

3.9.4. Modèles statistiques/probabilistes

Plusieurs approches sont mises en avant dans la littérature, parmi lesquelles :

- **Payoff Matrix** (Soucoup, 1987): Ce modèle propose de définir divers scénarios concernant le comportement futur des fournisseurs. Dans chaque scénario, une note probable est attribuée à chaque critère. Le fournisseur optimal est celui dont la performance reste stable à travers différents scénarios.
- **VPA (Vendor Profile Analysis)** (Ellram, 1990): Cette méthode repose sur l'utilisation de fonctions probabilistes pour chaque fournisseur en lien avec les critères évalués. Par simulation, il devient possible d'estimer les comportements probables des fournisseurs.
- **MNL (MultiNomial Logit)** : Introduit par (Verma & Pullman, 1998), ce modèle est similaire au VPA. Il utilise une régression pour représenter la probabilité de sélectionner une option parmi un ensemble possible de choix. Chaque alternative est définie par les niveaux d'importance attribués aux différents critères.
- **UT (Utility Theory) ou théorie de l'utilité** : Relevant de la théorie des jeux, cette méthode s'attache à analyser qualitativement les décisions subjectives des fournisseurs. Développée par (Min, 1994), elle est particulièrement adaptée à l'évaluation des fournisseurs dans un contexte d'approvisionnement international, où des facteurs tels que les différences culturelles ou les barrières douanières doivent être pris en compte.
- **FA (Factor Analysis) ou analyse factorielle** (Tracey & Leng Tan, 2001): Cette méthode examine les relations entre les critères de sélection des fournisseurs et leur contribution à l'amélioration des performances du produit. Elle intègre également les

quatre dimensions de satisfaction client (compétitivité des prix, qualité des produits, variété des offres, et service de livraison) pour analyser leur impact sur la performance globale de l'entreprise.

- **ISM (Interpretive Structural Modeling)** (Mandal & Deshmukh, 1994)) : Méthode analytique permettant de structurer les relations entre les critères et de hiérarchiser leur importance. Représentée graphiquement, cette approche aide à distinguer les critères indépendants des critères dépendants.
- **CA (Cluster Analysis)** (Hinkle, Robinson, & Green, 1969): Cette technique statistique regroupe les fournisseurs en différents clusters (groupes) en fonction des scores obtenus pour des critères spécifiques. Les fournisseurs d'un même cluster présentent des différences minimales, tandis que ceux de clusters distincts affichent des différences significatives.

3.9.5. Méthodes de catégorisation

Ces méthodes permettent de classer les fournisseurs en fonction de leur positionnement stratégique et de la criticité des produits, créant ainsi des catégories homogènes pour une gestion optimale du réseau de fournisseurs. Les travaux exploratoires de (D'Amours, Jabiri, & Levasseur, 2001), basés sur un Benchmarking des pratiques des entreprises canadiennes, ont identifié cinq catégories principales :

- **Fournisseurs partenaires** : Ces fournisseurs entretiennent une relation de partenariat à long terme avec l'entreprise, marquée par des échanges d'informations stratégiques.
- **Fournisseurs stratégiques** : Ils ont un impact significatif sur la performance de l'entreprise. Leur absence peut fortement perturber les opérations, bien que la relation avec ces fournisseurs soit généralement à court terme.
- **Fournisseurs niches** : Ces acteurs possèdent des technologies de pointe, mais leur capacité de production est limitée. Ils sont souvent situés dans des zones géographiques spécifiques et interviennent principalement dans le cadre du développement de nouveaux produits.

- **Fournisseurs préférés** : Ils proposent des produits ou services relativement faciles à remplacer et disponibles chez d'autres fournisseurs. Leur nombre par produit est généralement restreint à un ou deux.
- **Fournisseurs généraux** : Ayant un impact minimal sur la performance de l'entreprise, ils sont souvent nombreux, faciles d'accès sur Internet, et impliquent l'utilisation du commerce électronique pour les achats.

D'autres recherches proposent également des modèles de segmentation des fournisseurs :

- (Masella & Rangone, 2000): Leur étude segmente les fournisseurs en fonction du type de relation, en prenant en compte l'horizon temporel (court ou long terme) et le degré d'intégration entre le DO et le fournisseur.
- (Svensson,2004): À partir d'une étude empirique dans l'industrie automobile européenne, Svensson distingue quatre types de relations avec les fournisseurs : transactionnelle, amicale, partenariale ou familiale.

La catégorisation des fournisseurs est un processus dynamique. En effet, un fournisseur peut évoluer d'une catégorie à une autre au cours de sa relation avec le donneur d'ordres (DO). Par conséquent, les critères de sélection varient en fonction de la catégorie à laquelle le fournisseur appartient.

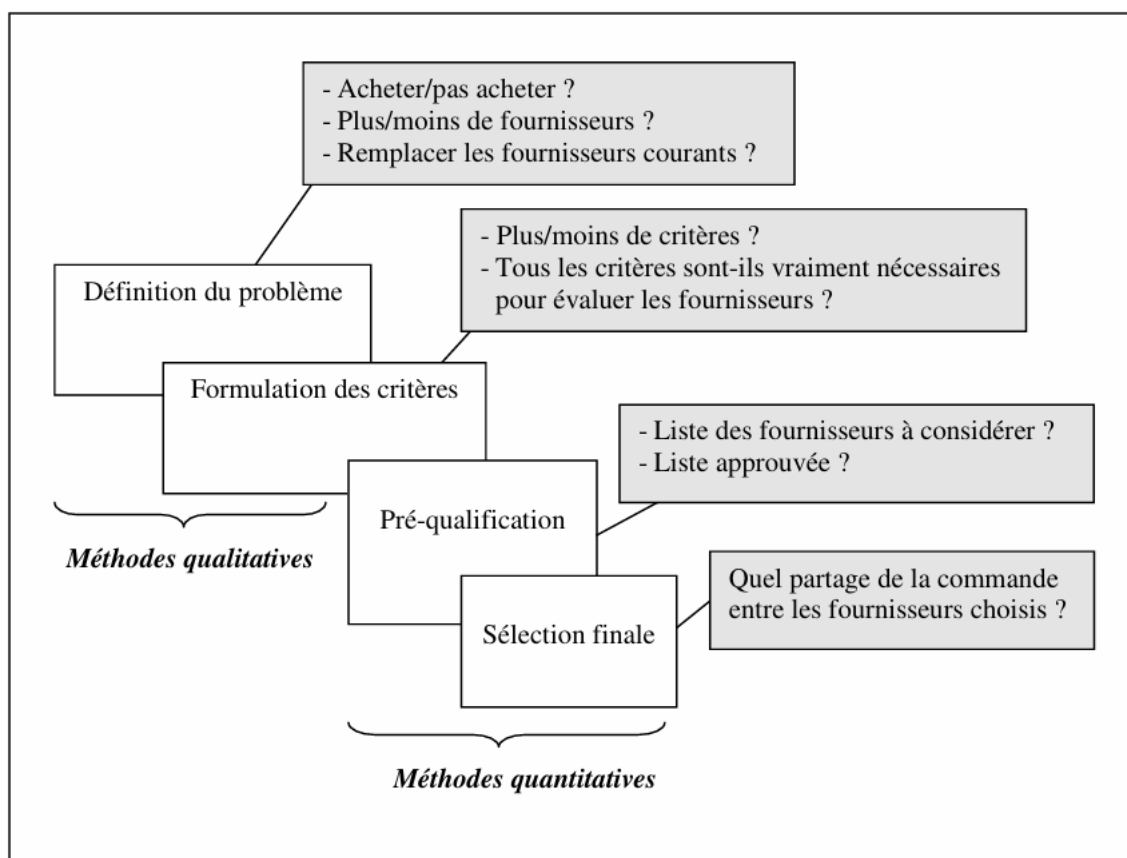
3.9.6. Intelligence Artificielle

Contrairement aux approches quantitatives précédemment décrites, les outils d'intelligence artificielle visent à intégrer les facteurs qualitatifs et l'expertise humaine dans le processus de sélection des fournisseurs. Parmi ces outils, on distingue :

- **ES (Expert System)** (Vokurka, Choobineh, & Vadi, 1996): Les systèmes experts permettent de modéliser les connaissances et l'expertise des professionnels des achats concernant les fournisseurs. Ils intègrent également les informations issues de la littérature sur les différentes étapes du processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs, comme la définition des critères de sélection.

- **CBR (Case-Based Reasoning)** : Cette méthode s'appuie sur les connaissances tirées d'expériences similaires ou passées concernant les fournisseurs, afin de faciliter la prise de décisions relatives à leur pré-qualification. Ce processus vise à réduire le nombre initial de fournisseurs pour établir un groupe de fournisseurs acceptables ou approuvés

Figure 9. Positionnement approximatif des méthodes de sélection des fournisseurs



Source : (Aguzzoul, 2005)

Le processus de sélection des fournisseurs repose sur une démarche structurée, divisée en deux phases : les approches qualitatives et les méthodes quantitatives.

Tout d'abord, il est primordial de définir clairement le problème en répondant à des questions stratégiques telles que : faut-il acheter ou non ? Augmenter ou réduire le nombre de

fournisseurs ? Remplacer les fournisseurs actuels ? Cette étape est essentielle pour établir les bases de la réflexion et guider les étapes suivantes.

Une fois le problème défini, il convient de formuler les critères d'évaluation, en sélectionnant ceux qui seront utilisés pour juger les fournisseurs (prix, qualité, délais, flexibilité, etc.) tout en veillant à ne retenir que les critères nécessaires et pertinents.

L'étape suivante, appelée préqualification : consiste à effectuer une première sélection de fournisseurs. Cette phase permet de réduire la liste des candidats potentiels à une sélection restreinte qui sera évaluée plus en détail. Les questions-clés à se poser ici sont : quels fournisseurs méritent d'être pris en considération ? Lesquels sont déjà approuvés ? Cette étape intermédiaire repose principalement sur des jugements qualitatifs, souvent basés sur l'expérience et les connaissances sectorielles.

Enfin, la dernière phase, celle de la sélection finale, mobilise des méthodes quantitatives. Ces outils permettent une évaluation objective des fournisseurs à partir de données chiffrées. À ce stade, on décide non seulement des partenaires retenus, mais aussi de la répartition des commandes entre eux. Cette approche analytique garantit une prise de décision rationnelle, solide et justifiable.

Ainsi, ce processus souligne que la sélection des fournisseurs dépasse le simple choix intuitif : elle s'appuie sur une méthodologie rigoureuse qui conjugue réflexion stratégique, critères bien définis et méthodes d'évaluation efficaces.

3.10. Avantages et inconvénients des méthodes de sélection des fournisseurs

Dans le tableau 6 nous présentons une synthèse des avantages et des limites associées aux diverses méthodes utilisées pour sélectionner les fournisseurs. Il met en lumière les points forts et les faiblesses de chaque approche, permettant ainsi de mieux comprendre leurs implications et leur pertinence dans différents contextes d'achat.

Tableau 8. Avantages et inconvénients des méthodes de sélection des fournisseurs

Méthodes		Avantages	Inconvénients
Pondération		<ul style="list-style-type: none"> • Rapide et simple à utiliser • Tient compte des critères subjectifs • Mise en œuvre peu coûteuse 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépend du jugement humain. • Pas de possibilité d'introduire des contraintes dans le modèle.
Programmation mathématique	Multi objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Les critères n'ont pas forcément une dimension commune • Propose plusieurs solutions • Possibilité d'introduire ou non les contraintes dans le modèle 	<ul style="list-style-type: none"> • Tient compte avec difficulté des critères subjectifs • Ne propose pas une solution optimale • Difficile d'analyser les résultats de la méthode.
	Mono objectif	<ul style="list-style-type: none"> • Propose une solution optimale • Possibilité d'introduire ou non des contraintes dans le modèle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne tient pas compte des critères subjectifs.
Méthode basée sur le coût		<ul style="list-style-type: none"> • Aide à identifier la structure de tous les coûts • Permet de négocier les valeurs des coûts avec les fournisseurs • Très flexible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux données sur les coûts parfois limités • Expression de certains coûts en monétaire difficile.
Statistique et /ou probabiliste		<ul style="list-style-type: none"> • Analyse le comportement incertain des fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de solution optimale • Difficile à analyser • Pas de possibilité d'introduire des contraintes

		mathématiques dans le modèle.
Catégorisation	<ul style="list-style-type: none"> • Structure de manière claire et systématique, le processus d'évaluation des fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne définit pas clairement l'importance relative de chaque critère • Méthode subjective.
Intelligence artificielle	<ul style="list-style-type: none"> • Offre une base de connaissance flexible • Tient compte des facteurs qualitatifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • La collecte des connaissances sur les fournisseurs et l'accès à l'expertise est longue et difficile.

Source : (Aguazzoul, 2005)

Section 4 : L'évaluation des fournisseurs et la performance de processus de production :

L'évaluation des fournisseurs constitue un aspect essentiel du processus de production au sein d'une entreprise. Elle joue un rôle déterminant en assurant la qualité, la fiabilité et l'efficacité des approvisionnements nécessaires à la production.

4.1. La production :

Selon (GIARD, 2003) La production consiste en la transformation de ressources issues d'un système productif, permettant la création de biens ou de services. De manière générale, les ressources mises en œuvre dans le processus de production se répartissent en quatre catégories principales :

- **Les équipements** : bâtiments, machines, outils, etc.
- **Les ressources humaines** : opérateurs participant directement au processus de transformation ou indirectement, en assurant son bon déroulement ou son existence, grâce à des activités dites de support.

- **Les matières** : matières premières, composants, etc.
- **Les informations** : qu'elles soient techniques ou procédurales (gammes, nomenclatures, consignes, procédures, etc.) ou qu'elles concernent l'état et l'utilisation du système productif, elles permettent de planifier la production et de réagir aux perturbations éventuelles.

4.2. Le processus production :

D'après (Schwebius, 2024) Les processus de production englobent l'ensemble des activités nécessaires à la fabrication d'un produit, qu'il soit fini ou semi-fini. Ils incluent notamment la planification de la production, la gestion des ressources, l'approvisionnement, et le traitement des commandes. Chaque processus industriel est constitué d'une succession d'étapes de travail, pouvant être linéaires ou conditionnelles, exécutées de manière individuelle ou collaborative, manuellement ou avec une part d'automatisation. En somme, un processus de production repose sur un enchaînement conditionnel d'étapes visant à accomplir une activité productive. Ces étapes peuvent être successives ou réalisées simultanément, avec des acteurs uniques ou multiples.

4.3. La définition de la performance :

Selon (Archer, Fontaine, Gauthier, & all, 2003) La notion de performance trouve son origine dans la théorie du pilotage : « piloter une entreprise », répond à deux objectifs :

- **Savoir-faire** : Il s'agit de réaliser les objectifs fixés, en mesurant les écarts entre les résultats réels et prévus, pour ensuite corriger et ajuster afin de revenir aux objectifs initiaux.
- **Savoir faire mieux** : Cela implique un apprentissage continu en vue d'améliorer de manière progressive les processus et les résultats.

4.4. Les indicateurs de performance :

Selon l'AFNOR, un indicateur de performance (ou KPI, Key Performance Indicator) est "une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou

d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise".

4.4.1. Les indicateurs de performance liés au processus de production :

Les KPI, ou indicateurs clés de performance, se déclinent en une variété d'indicateurs, chacun ciblant un aspect spécifique de la performance industrielle. Ils peuvent être regroupés en plusieurs catégories :

- **Productivité** : Taux de Rendement Global (TRG), Taux de Rendement Synthétique (TRS), temps de cycle, etc.
- **Qualité** : Taux de non-conformité, nombre de défauts par unité produite, etc.
- **Maintenance** : MTBF (Mean Time Between Failures), MTTR (Mean Time To Repair), MUT (Mean Up Time), MDT (Mean Down Time).
- **Planification** : Fiabilité des plannings, taux de charge.
- **Délais** : Délai de livraison, *Lead Time*, *Takt Time*, ODT (*On-Time Delivery*).

4.5. Lien entre l'évaluation des fournisseurs et la performance de processus de production :

L'évaluation des fournisseurs joue un rôle déterminant dans la performance des processus de production, en influençant directement des aspects clés tels que :

4.5.1. Influence sur la Qualité des Produits :

- **Contrôle Qualité** : L'évaluation des fournisseurs joue un rôle clé en assurant que les matières premières et les composants achetés respectent les standards de qualité requis. Une gestion efficace de la qualité, conformément à la norme ISO 9001, contribue à réduire les retours de produits tout en renforçant la satisfaction des clients. (Martin, 2024) (ROSEBERRY, 2024)
- **Réduction des Défauts** : D'après l'ISO, 55 % des défauts de produits sont attribués à une gestion inadéquate des fournisseurs. Une évaluation stricte et méthodique des

fournisseurs permet de limiter ces défauts et d'améliorer la qualité globale des produits. (Martin, 2024)

4.5.2. Influence sur les Délais de Production :

- **Respect des Délais de Livraison :** L'évaluation des fournisseurs met l'accent sur le respect des délais de livraison, essentiel pour maintenir un flux de production continu. Les retards peuvent entraîner des coûts supplémentaires et altérer la satisfaction client. (Martin, 2024) (ROSEBERRY, 2024)
- **Optimisation des Chaînes d'Approvisionnement :** En sélectionnant des fournisseurs fiables, les entreprises peuvent optimiser leur chaîne d'approvisionnement, réduisant ainsi les risques de perturbations et améliorant la fiabilité des délais.

4.5.3. Influence sur les Coûts et la Rentabilité

- **Gestion des Coûts :** Une évaluation rigoureuse des fournisseurs permet de choisir ceux offrant le meilleur rapport qualité/prix, ce qui contribue directement à la rentabilité globale de la production. Avec une stratégie bien élaborée, les entreprises peuvent réduire leurs coûts d'approvisionnement de 10 à 15 %. (Martin, 2024) (ROSEBERRY, 2024)
- **Réduction des Coûts de Non-Qualité :** En limitant les défauts et les retards, les entreprises parviennent à diminuer les coûts liés à la non-qualité, renforçant ainsi leur rentabilité globale. (Martin, 2024)

4.5.4. Influence sur la Satisfaction Client

- **Amélioration de la Satisfaction Client :** L'évaluation des fournisseurs joue un rôle crucial en assurant la qualité et la fiabilité des produits, ce qui impacte directement la satisfaction des clients. Selon certaines études, une amélioration de la qualité des produits peut accroître la satisfaction client de 20 %. (Martin, 2024)

Conclusion

En conclusion ce premier chapitre a favorisé la compréhension des notions clés associées à la logistique, l'approvisionnement, le rôle des achats et particulièrement l'évaluation des fournisseurs, dans un contexte de performance industrielle. La revue de littérature a démontré que l'évaluation des fournisseurs, représente un levier stratégique pour optimiser la compétitivité, la qualité et la résilience des processus de production.

La structuration du cadre théorique a favorisé une meilleure compréhension des critères, des méthodes et des défis liés au choix et à la gestion des fournisseurs. Ces principes théoriques serviront de base à l'analyse pratique qui sera présentée dans les chapitres suivants. Cette étude se penchera sur la mise en œuvre de ces principes au sein de la société Condor Électroniques et leur influence sur ses performances opérationnelles.

CHAPITRE II :
CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET
ORGANISATIONNEL

Introduction

Le deuxième chapitre vise à explorer de façon empirique la question de l'évaluation des fournisseurs et son impact sur l'efficacité des processus de production, en s'appuyant sur le cas de la société Condor Électroniques. L'objectif de cette étude est d'établir un lien entre les éléments théoriques exposés auparavant et les constatations pratiques provenant du terrain, en se basant sur une méthodologie soigneusement organisée.

La première partie de ce chapitre décrit la méthode de recherche mise en œuvre, les instruments utilisés pour la collecte des données, les caractéristiques des participants interrogés, ainsi que les techniques d'analyse adoptées. Pour ce qui est de la deuxième partie, elle porte sur le contexte organisationnel de l'étude, mettant en lumière la société Condor, avec une attention spéciale portée à sa Business Unit Réfrigérateur. Cela permet de mieux comprendre l'environnement dans lequel s'inscrivent les pratiques d'évaluation des fournisseurs.

Section 1 : Méthodologie de recherche

Dans cette section, nous présenterons en détail les étapes suivies pour conduire nos recherches, en mettant en avant les techniques choisies pour la collecte d'informations, les approches adoptées afin d'atteindre nos objectifs de recherche, ainsi que les méthodologies employées pour analyser les résultats obtenus.

1.1. L'approche méthodologique

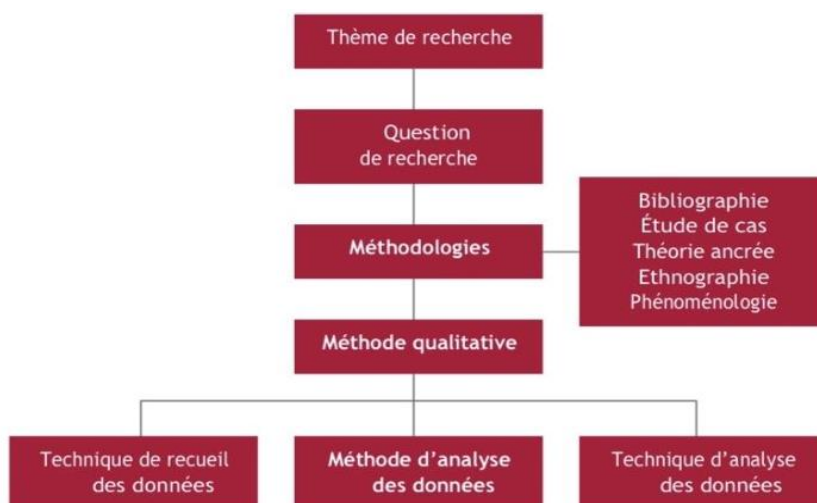
Selon (Poisson, 1991), la méthodologie désigne la logique des principes généraux qui orientent une démarche d'investigation systématique dans le but d'acquérir des connaissances, tandis que le terme « méthode » se limite aux procédés et moyens techniques utilisés dans une recherche.

Donc on décrit l'approche méthodologique comme le parcours à suivre, un processus organisé destiné à réaliser un but spécifique lors d'une enquête. Elle implique de définir les principes de base qui orienteront tout le processus pour réaliser cette recherche de la meilleure manière possible.

Afin de mener notre étude empirique et d'apporter des éclaircissements à la problématique de recherche et aux sous-questions associées, nous avons opté pour une approche qualitative. Cette méthode nous paraît la plus appropriée pour réaliser nos buts et approfondir notre connaissance de la question. Ainsi l'étude qualitative permet d'obtenir des retours approfondis sur l'expérience et les connaissances liées à l'univers de l'entreprise et à son fonctionnement ainsi la collecte des informations sur la politique des fournisseurs chez Condor.

Selon (Charmaz, 2014) "La méthode qualitative est une approche de recherche qui se concentre sur la compréhension des expériences individuelles et collectives à travers des données riches et contextualisées, permettant de donner du sens aux phénomènes étudiés dans leur contexte culturel et social"

Figure 10. Démarche qualitative



Source : (Aubin-Auger, Mercier, Imbert & all, 2008)

1.2. Les outils de collecte de données

Dans cette section, nous détaillons les diverses phases qui ont conduit à l'accomplissement de notre recherche. Nous avons employé diverses techniques et mis en œuvre une démarche adaptée en fonction des caractéristiques et des exigences de notre étude.

Pour cela, nous avons choisi une approche qualitative qui repose essentiellement sur l'utilisation d'outils spécifiques pour une collecte et une analyse approfondie des données.

Nous avons privilégié les outils les plus pertinents et les plus plébiscités :

- La recherche documentaire
- Le focus groupe
- L'entretien

1.2.1. La recherche documentaire

Selon (Oleko, 2022) La recherche documentaire constitue une technique essentielle pour les chercheurs, leur permettant d'explorer et d'analyser les travaux d'autres experts. En complément, la recherche documentaire s'avère précieuse pour collecter des informations pertinentes sur une problématique donnée. Cette technique vise à réunir un maximum de ressources utiles dans un domaine spécifique afin d'enrichir la compréhension du sujet étudié. Elle joue un rôle clé à différents stades de la recherche, notamment lors de l'élaboration de la problématique et du cadre théorique, de la rédaction de la revue de littérature ou encore dans l'analyse et la discussion des résultats. L'étude documentaire fournit ainsi au chercheur les données nécessaires pour expliquer ou comprendre un phénomène tout en offrant une vision globale et structurée des connaissances relatives au thème exploré.

Nous avons débuté notre travail par une recherche documentaire, constituant une étape initiale essentielle pour poser les fondements de notre étude. Cette démarche nous a permis de rassembler une vaste quantité d'informations pertinentes issues de l'exploration approfondie de divers ouvrages, articles et thèses, consultés notamment à la bibliothèque de l'ENSM et dans les bibliothèques numériques.

Pour garantir la progression et la cohérence de notre recherche, nous avons procédé à un examen approfondi de nombreux articles et thèses couvrant divers sujets, tels que la chaîne logistique, la chaîne d'approvisionnement et la fonction achat. Par ailleurs, nous avons également analysé des travaux spécifiques dédiés à l'évaluation et à la sélection des fournisseurs, renforçant ainsi les fondations de notre étude.

Par ailleurs, l'examen des documents internes mis à disposition par Condor nous a permis d'acquérir une compréhension approfondie de son fonctionnement. Cette analyse nous a également aidés à décrire et présenter l'organisation de manière détaillée, tout en réunissant les informations indispensables à la conduite de notre recherche.

1.2.2. Le focus group

En complément de la recherche documentaire, nous avons également utilisé la méthode du groupe de discussion (focus group) dans le cadre de notre étude. Ce groupe était composé des employés du département de gestion de la SCM de l'entreprise Condor, ce qui nous a permis d'obtenir des perspectives pertinentes et diversifiées directement liées à leurs expériences professionnelles.

(Marková, 2004) La définit comme suit : *« les focus groups sont communication. C'est une méthode de recherche fondée sur la communication de groupe. Cette méthode permet aux participants de parler spontanément, lors d'un échange, de sujets importants, tant du point de vue personnel que public et de thématiser et développer ces sujets »*

Selon (BOUCHICHA, 2023) Le focus group, également connu sous le nom de groupe de discussion, est une méthode clé pour recueillir des données dans les recherches qualitatives. Il s'agit d'une technique d'entretien qui réunit un ensemble de participants autour d'un sujet spécifique, favorisant une discussion semi-structurée pour approfondir la compréhension d'un thème précis.

1.2.3. L'entretien

Selon (Demony, 2016), l'entretien est défini comme l'outil privilégié de collecte de données dans les recherches qualitatives, occupant une place centrale dans le processus d'investigation du chercheur.

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

Afin d'acquérir une compréhension approfondie du sujet d'évaluation des fournisseurs et de tirer des conclusions utiles et constructives. Nous avons entrepris la réalisation d'entretiens, et parmi les trois types d'entretien disponibles (directif, semi-directif et non-directif) notre choix s'est porté sur l'entretien semi-directif. Cette méthode s'est révélée être la plus adaptée à notre objectif, en équilibrant structure et flexibilité, tout en permettant une exploration approfondie des perspectives des participants.

A- Guide d'entretiens

Le guide d'entretien constitue un outil essentiel qui rassemble les questions à poser et les thèmes à aborder au cours d'une entrevue. (Claude, 2019)

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons élaboré minutieusement un guide d'entretien structuré (voir Annexe A). Ce document a été élaboré pour guider de manière optimale les discussions et collecter des données cruciales, en rapport direct avec notre question. Notre guide d'entretien est structuré autour des axes thématiques suivants :

- La gestion des fournisseurs
- Processus d'amélioration continue
- Critères d'évaluation des fournisseurs
- Lien d'évaluation des fournisseurs avec la performance de la production

B-Les personnes interrogées

Nous avons sélectionné un échantillon soigneusement choisi parmi les collaborateurs de Condor Electronics directement impliqués dans les processus de gestion des fournisseurs, afin de fournir une base empirique solide et pertinente pour notre recherche.

Tableau 9. Personnes interrogées

N° d'entretien	Poste occupé	Durée de l'entretien
N°1	Responsable achat (BU Réfrigérateurs)	1h

N°2	Responsable planification de production (BU Réfrigérateurs)	45min
N°3	Chargé des Achats (BU Réfrigérateurs)	30min
N°4	Chargé des Achats (BU Réfrigérateurs)	1h

Source : Élaboré par nos soins

1.3. L'analyse et traitement des données

Cette méthode qualitative se concentre sur l'analyse approfondie du contenu des messages, qu'ils soient extraits d'œuvres littéraires, d'articles de presse, de documents officiels consultés et les informations collectées à partir le contenu des entretiens (Oleko, 2022).

Dans ce cas, nous avons décidé de procéder à une analyse thématique des données. Cette démarche nous permet d'examiner les réponses de manière objective tout en identifiant avec précision les thèmes qui se répètent régulièrement.

Dans le chapitre suivant, nous détaillerons de manière approfondie les résultats de notre analyse.

Section 2 : Cadre organisationnel

Dans cette section, nous présenterons en détail Condor électronique, notre organisme d'accueil, ainsi que l'ensemble de ses composantes. Cette présentation nous permettra de découvrir sa structure, ses missions et les éléments clés qui en font un acteur majeur.

2.1. Présentation générale de l'entreprise CONDOR Électroniques :

La société Condor s'est imposée comme l'une des institutions de référence dans la fabrication d'appareils électroniques en Algérie. Elle occupe une place prépondérante sur les marchés national et arabe, ce qui lui confère le statut de principal fournisseur local grâce à la qualité

remarquable de ses produits. Ses installations et équipements de pointe lui ont également permis de séduire une clientèle internationale.

Il s'agit d'une entreprise industrielle privée, affiliée au groupe Ben Hammadi sous l'enseigne « Antar Trade ». Spécialisée dans la production d'appareils électroménagers et électroniques, elle a été créée en 2003 sous forme de société à responsabilité limitée, avant de devenir, en juin 2012, une société par actions. (Document interne de l'entreprise)

En complément de ses diverses directions de soutien (DRH, DFC, QHSE, DSI, etc.), l'entreprise intègre six Business Unit de production implantées à Bordj Bou Arreridj :

- BU Réfrigérateurs ;
- BU Cuisson et Transformation Métallique ;
- BU Climatisation, Chauffage et Lavage ;
- BU Transformation Plastique ;
- BU Polystyrène ;
- BU Énergie Solaire et éclairage.

2.3. Historique de condor :

Tableau 10. Historique de condor

Année	Evènements
1990	Début des activités d'importation et d'exportation de produits électroniques.
2002	Création officielle de la marque Condor.
2003	Mise en service de la première usine de fabrication de téléviseurs.
2013	Lancement du premier smartphone fabriqué en Algérie
2015	Obtention des certifications ISO 9001 et ISO 14001, marquant l'excellence opérationnelle
2016	Début des exportations vers des marchés internationaux.

2024	Fabrication du premier réfrigérateur 100 % "Made in Algeria".
------	---

Source : élaborée par nos soins à partir (condor, s.d.)

2.4. Les missions de condor SPA :

- Offrir des produits innovants et de haute qualité pour répondre aux attentes des consommateurs.
- Renforcer le taux d'intégration afin d'optimiser les processus de production.
- Garantir la pérennité et favoriser le développement durable de l'entreprise.
- Assurer des conditions de travail sécurisées tout en réduisant les impacts environnementaux.
- Contribuer au développement local à travers la sous-traitance et le soutien aux associations. (condor, s.d.)

2.5. La vision de l'entreprise condor :

La vision de Condor est de s'imposer comme le leader national sur ses marchés tout en devenant la marque de prédilection des Algériens. (condor, s.d.)

2.6. Les valeurs :

- **Esprit d'équipe** : La collaboration et le soutien mutuel sont les fondements de notre organisation, créant un environnement à la fois harmonieux et productif.
- **Respect et loyauté** : Nous privilégions l'intégrité et la confiance dans toutes nos relations, qu'il s'agisse de nos collaborateurs, partenaires ou clients.
- **Innovation** : Toujours en quête de nouvelles idées, nous intégrons les technologies les plus avancées pour proposer des solutions modernes et performantes.
- **Satisfaction client** : La satisfaction de nos clients est notre priorité absolue. Nous nous engageons à leur offrir des produits et des services de haute qualité, parfaitement adaptés à leurs besoins. (Document interne de l'entreprise)

- **Santé, sécurité, environnement et responsabilité sociétale** : Nous nous engageons pour un développement durable en préservant l'environnement et en garantissant la sécurité ainsi que le bien-être de nos employés. (Condor, s.d.)
- **Excellence** : Animés par la quête de l'excellence, nous nous engageons dans une démarche d'amélioration continue afin de maintenir les standards les plus élevés dans tout ce que nous entreprenons.

2.7. Chiffres clés 31/12/2021

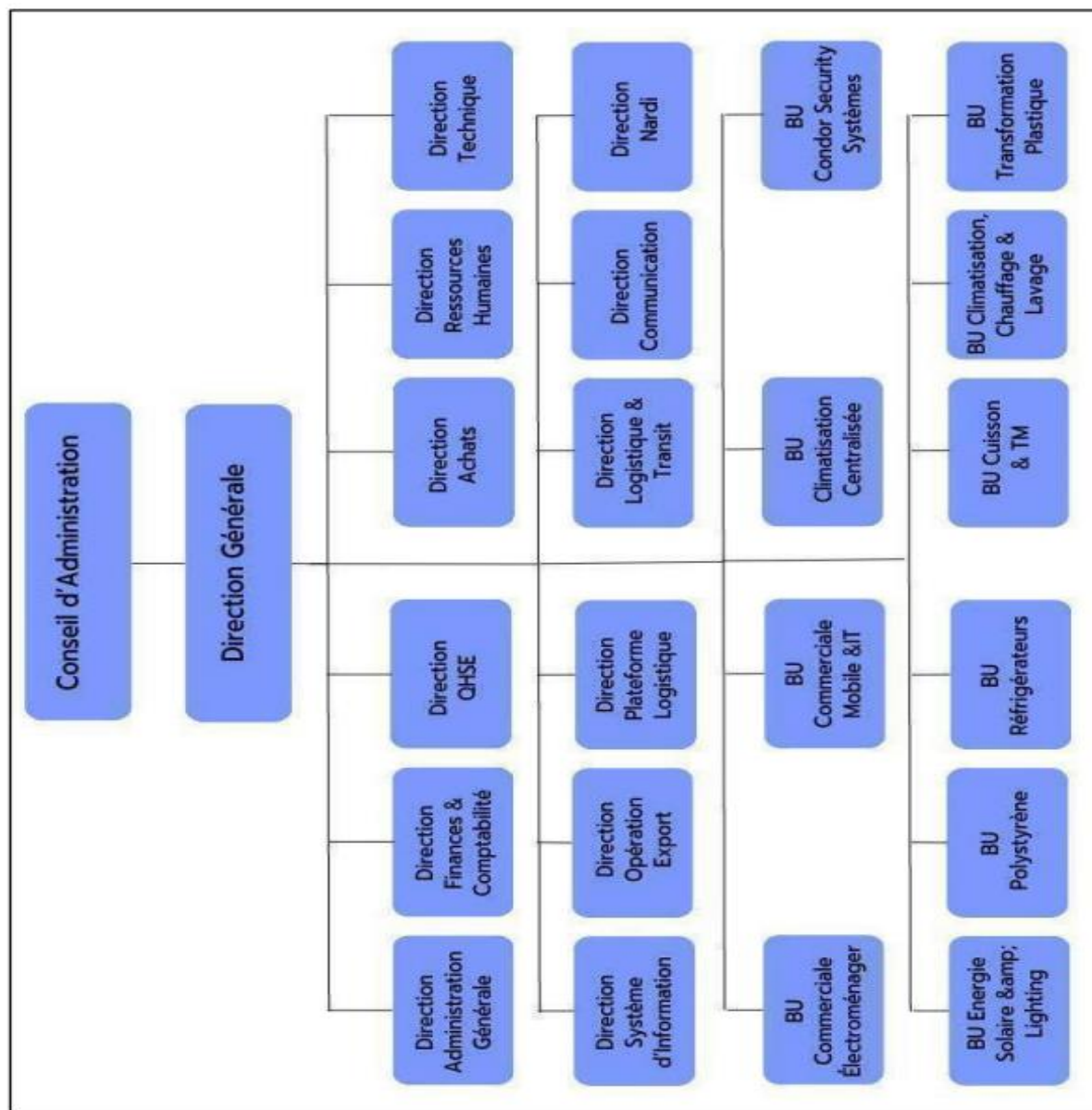
Tableau 11. Chiffres clés 31/12/2021

Le nombre des employés	4000
Le nombre des employés (Hommes)	3663
Le nombre des employés (Femme)	337
Age moyen des employés	37 ans
Ancienneté moyenne des employés	5 ans
Capitale	4 277 000 000,00 DZD

Source : (Document interne de l'entreprise)

2.8. L'organigramme de Condor :

Figure 11.L'organigramme de Condor



Source : Document interne de Condor

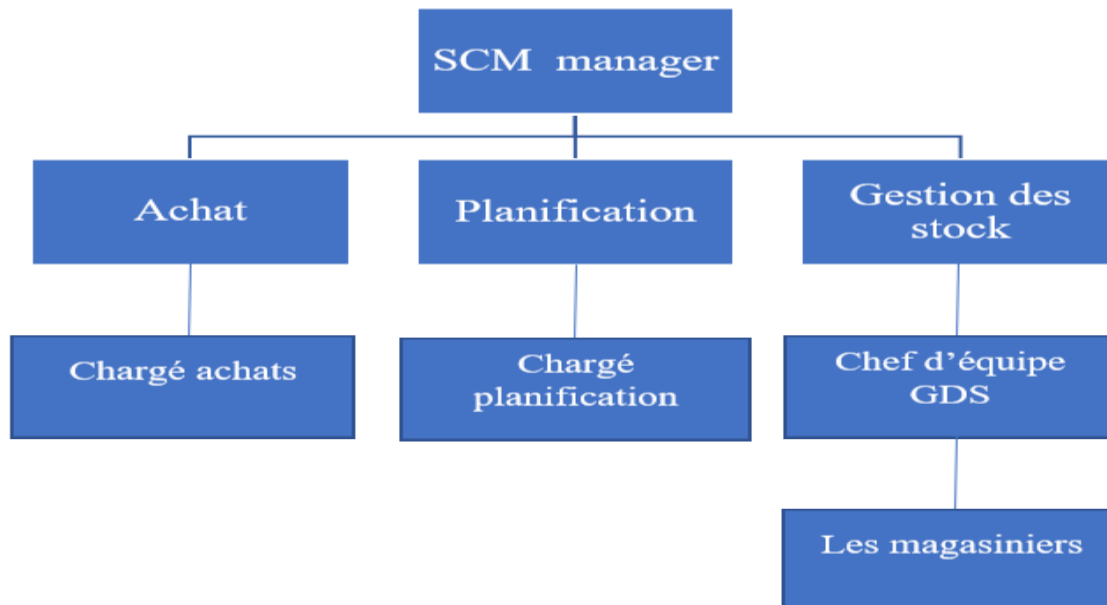
3. Domaine d'étude (BU Réfrigérateur) :

Business unit réfrigérateur est située dans la zone industrielle Route Industrielle M'sila –

Wilaya de Bordj Bou Arreridj, sur une superficie totale de 5 hectares. (Document interne de l'entreprise)

3.1. L'organigramme de BU réfrigérateur

Figure 12. L'organigramme de BU réfrigérateur



Source : Document interne Condor BU réfrigérateur

3.2. Les brands de condor SPA

L'entreprise Condor regroupe plusieurs marques reconnues, notamment :

- Condor
- Cristor
- Hisense

- Nardi

Ces marques reflètent la diversité et le savoir-faire de Condor, lui permettant d'offrir une gamme étendue de produits adaptés à différents besoins du marché. (Document interne de l'entreprise)

3.3. Les produits de Condor BU réfrigérateur

La Business Unit Réfrigérateur de l'entreprise Condor se distingue par son expertise dans la conception, la production et la commercialisation de réfrigérateurs et de congélateurs. Parmi ses réalisations majeures, cette unité a fabriqué le premier réfrigérateur entièrement « 100% Made in Algeria », marquant ainsi une étape importante pour l'industrie nationale. Les produits proposés incluent une large gamme de réfrigérateurs de diverses capacités et de congélateurs conçus pour répondre aux besoins variés des consommateurs, tout en alliant innovation, performance et durabilité (Document interne de l'entreprise). Les produits de cette unité sont :

Tableau 12. Les produits de Condor BU réfrigérateur

Réfrigérateurs	Congélateurs
Double porte TMF : <ul style="list-style-type: none"> • Defrost • No frost 	Horizontale
Combiné BMF	Verticale
Mono-door : <ul style="list-style-type: none"> • Mini bare • Max bare 	
Multi-door : <ul style="list-style-type: none"> • Cross door • Side by side • T-door 	

Source : Élaborée par nos soins à partir des données interne de l'entreprise

3.4. Les fournisseurs de BU réfrigérateurs

La Business Unit Réfrigérateur de Condor SPA collabore avec un réseau stratégique de 32 fournisseurs internationaux. Ces partenariats permettent à l'entreprise de garantir un approvisionnement varié et fiable en composants techniques essentiels, tout en soutenant ses objectifs d'innovation et de compétitivité industrielle.

Conclusion

Ce chapitre éclaire la démarche utilisée pour mener notre recherche au sein de l'entreprise Condor Électroniques, où nous avons effectué notre stage. Cette méthode nous a donné l'occasion d'examiner minutieusement les pratiques liées à l'évaluation des fournisseurs et leur impact sur les processus de production, en utilisant divers outils de collecte de données adaptés à la réalité du terrain.

En parallèle, nous avons détaillé le cadre organisationnel de l'entreprise d'accueil, avec un accent particulier sur la présentation de la Business Unit Réfrigérateur. L'objectif de ce contexte est de mieux appréhender les caractéristiques structurelles et fonctionnelles de Condor, des éléments essentiels pour saisir et examiner les méthodes d'approvisionnement et d'évaluation des fournisseurs dans leur cadre réel.

CHAPITRE III

RÉSULTATS, ANALYSES ET

DISCUSSIONS

Introduction

Après avoir analysé les concepts théoriques fondamentaux dans les deux premiers chapitres, ce troisième chapitre constitue l'application pratique de notre étude. Il se structure en deux sections distinctes pour répondre de manière approfondie à la problématique de recherche. À travers l'analyse des entretiens, focus groups et documents internes. À l'aide de NVivo nous présentons dans ce chapitre les résultats issus d'une enquête qualitative menée chez Condor, centrée sur l'évaluation des fournisseurs et son impact sur la performance des processus de production.

Section1 : Présentation et analyse des résultats

Cette section est dédiée à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus dans le cadre de notre étude sur l'évaluation des fournisseurs et son impact sur la performance des processus de production au sein de l'entreprise Condor. L'analyse repose sur les entretiens semi-directifs réalisés avec les responsables et les employés, ainsi que sur les échanges menés lors de focus groups, l'examen des documents internes et l'analyse d'autres sources pertinentes. L'objectif de cette section est d'examiner les pratiques actuelles d'évaluation des fournisseurs, d'évaluer leur contribution à la performance des processus de production, et de proposer des recommandations visant à améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

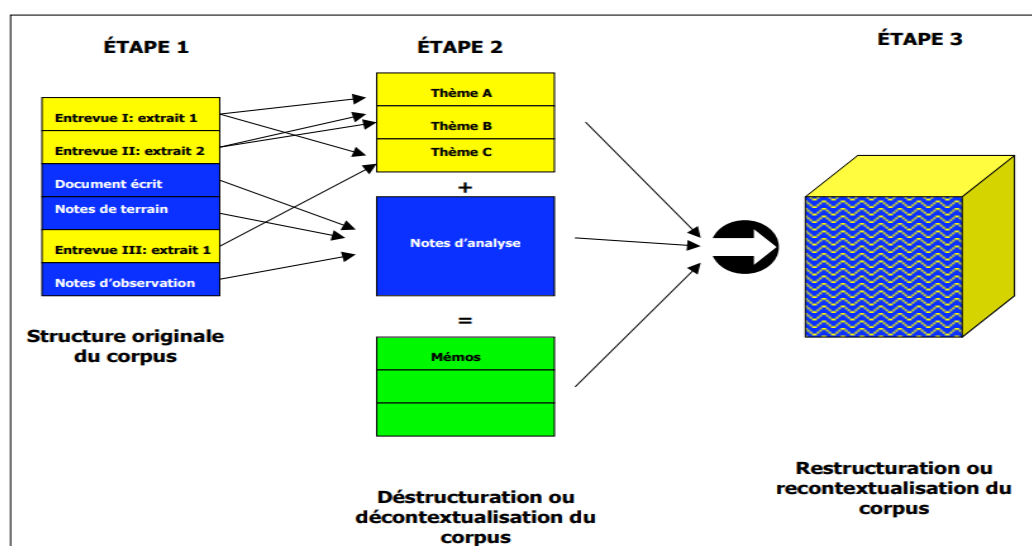
1.1. Résultats de l'étude qualitative

L'analyse des données collectées a été réalisée en adoptant une approche d'analyse de contenu thématique. Cette méthode consiste à identifier les idées principales et à les organiser selon des thèmes d'analyse spécifiques, processus qui a été facilité par l'utilisation du logiciel d'analyse qualitative « NVivo ». Ce dernier a permis de structurer et de catégoriser les données de manière rigoureuse, facilitant ainsi l'extraction des informations pertinentes pour la compréhension des résultats.

1.1.1. NVivo

Selon (Point & Baudet, 2022) , **NVivo** est un logiciel d'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur permettant aux utilisateurs d'organiser, d'explorer et d'analyser des données hétérogènes et non structurées, telles que des textes, des images ou des vidéos. Il offre diverses options de codage, de recherche et de gestion des catégories (nœuds), et permet de visualiser les résultats sous forme de schémas, facilitant ainsi la conceptualisation des données.

Figure 13. Le fonctionnement du logiciels NVivo

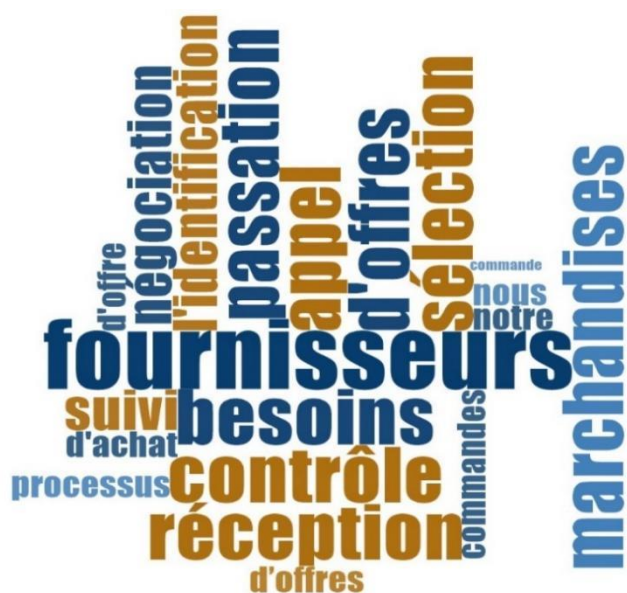


Source : (Deschenaux, 2005)

1.2. Le processus achat chez condor

Ce nuage de mots présenté reflète les termes clés associés au **processus d'achat** et à la taille des mots est proportionnelle à leur fréquence d'apparition, ce qui indique leur importance relative dans le contexte de ce processus.

Figure 14. Le processus achat chez condor



Source : Élaboré par nos soins à l'aide de logiciel NVivo.

D'après les réponses des interviewés les mots "fournisseurs" et "appel d'offre" se distinguent comme les plus fréquents, suggérant leur rôle central dans la sélection et l'engagement avec les partenaires commerciaux. La présence de termes tels que "besoins" et "identification" met en lumière l'importance de l'analyse des besoins avant le lancement du processus d'achat, ainsi que la nécessité de bien cerner ces besoins afin de répondre efficacement aux exigences de l'entreprise. L'accent mis sur des termes tels que "négociation", "conditions", et "livraison" souligne l'importance de la phase de négociation dans la définition des modalités contractuelles avec les fournisseurs, notamment en ce qui concerne les délais et les conditions de livraison. En outre, des termes comme "suivi" et "commandes" indiquent que la gestion post-achat, comprenant le suivi des commandes et la supervision de la relation fournisseur, constitue un élément essentiel pour assurer la réussite et l'efficacité du processus d'approvisionnement. Enfin, Le terme "contrôle" et la "réception" des marchandises sont des éléments essentiels pour s'assurer que les produits reçus sont conformes aux attentes en termes de qualité et de quantité.

En somme, le processus achat au sein de l'entreprise CONDOR peut être décrit de la manière suivante :

- **Identification des besoins :**

La première étape du processus d'achat consiste à identifier clairement les besoins de l'entreprise. Cela inclut une analyse approfondie des exigences internes concernant les produits ou services nécessaires. Cette phase repose sur les demandes des départements de production, de maintenance ou de développement, et vise à définir les spécifications précises des biens ou services à acquérir.

- **Appel d'offres :**

Une fois les besoins identifiés, Condor lance un appel d'offres pour solliciter des propositions auprès de plusieurs fournisseurs. Cette étape permet à l'entreprise d'obtenir plusieurs offres concurrentielles, qu'elles soient en termes de prix, de qualité, de délais ou d'autres critères spécifiques. L'appel d'offres assure la transparence du processus et permet une comparaison objective des options disponibles.

- **Évaluation des et Sélection des fournisseurs :**

Après réception des offres, Condor procède à la sélection des fournisseurs. Cette étape implique une évaluation minutieuse des propositions en fonction des critères définis lors de l'appel d'offres. Les éléments clés de la sélection incluent le rapport qualité-prix, la réputation du fournisseur, sa capacité à respecter les délais, et son historique de performance. Une fois le fournisseur choisi, l'entreprise entame les négociations.

- **Négociation des termes :**

La phase de négociation est cruciale pour définir les modalités du contrat. Cela inclut les prix, les conditions de paiement, les délais de livraison, et la garantie de conformité des produits ou services. Les négociations visent à parvenir à un accord qui soit avantageux pour les deux parties, tout en assurant le respect des engagements de chaque côté.

- **Passation de commande :**

Une fois les termes négociés, Condor passe la commande auprès du fournisseur sélectionné. La commande est généralement formalisée par un contrat ou un bon de commande, qui précise tous les détails de la transaction : quantités, prix, modalités de livraison, etc.

- **Suivi des commandes :**

Après la passation de la commande, un suivi rigoureux est effectué pour s'assurer que les termes du contrat sont respectés. Cela inclut la vérification des délais de livraison, la qualité des produits reçus et le contrôle des conditions spécifiées. Le suivi des commandes est essentiel pour garantir la bonne exécution du processus d'achat et éviter tout retard ou non-conformité.

- **Réception et contrôle des marchandises :**

Une fois les produits ou services livrés, Condor effectue un contrôle de la conformité. Cela comprend l'inspection des marchandises pour s'assurer qu'elles répondent aux critères de qualité et de quantité spécifiés dans le contrat.

1.2.1. Le rôle des fournisseurs chez CONDOR

D'après le nuage de mots présenté, les fournisseurs jouent un rôle central tout au long du processus d'achat chez Condor. Leur implication débute dès la sélection, où ils sont évalués selon des critères précis tels que la qualité, le prix et la capacité à répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise. Une fois les fournisseurs identifiés, ils participent activement à l'appel d'offres et à la négociation, où les modalités contractuelles, telles que les prix, les conditions de livraison et les délais, sont définies. Leur rôle ne se limite pas à la phase de contractualisation, car ils sont également responsables de la gestion des besoins identifiés par Condor, en assurant que les produits ou services livrés répondent aux exigences spécifiées. Le suivi et le contrôle des commandes après la passation de l'achat soulignent l'importance de maintenir une relation de qualité avec les fournisseurs, notamment en ce qui concerne la conformité des marchandises à la réception. Ainsi, les fournisseurs sont des acteurs essentiels non seulement dans la fourniture des biens et services, mais également dans le respect des engagements contractuels, la gestion des retours éventuels, et la garantie de la qualité des produits tout au long du processus d'achat.

1.3. Politique d'évaluation des fournisseurs chez condor réfrigérateur :

Depuis sa création, l'entreprise a instauré une politique formelle d'évaluation des fournisseurs, qui est appliquée de manière systématique à l'ensemble des fournisseurs. Cette évaluation se

réalise annuellement, dans le but d'assurer la conformité des fournisseurs aux critères de performance, de qualité et de fiabilité établis par l'entreprise. Elle vise à renforcer les relations commerciales à long terme, en garantissant que les fournisseurs répondent aux exigences spécifiques de l'entreprise et contribuent à l'amélioration continue des processus d'approvisionnement.

1.3.1. Les critères d'évaluation des fournisseurs chez condor réfrigérateur :

Dans le but de déterminer les critères d'évaluation des fournisseurs employés par Condor, nous avons analysé les réponses des personnes interrogées ainsi que des documents pertinents, notamment la synthèse d'évaluation des fournisseurs et les fiches de sélection des fournisseurs, ces critères sont les suivants :

- **Qualité** : La qualité des produits ou services fournis est un critère essentiel pour Condor. Elle garantit que les biens reçus respectent les normes élevées de l'entreprise en termes de performance et de conformité aux spécifications.
- **Prix** : Le prix est un facteur clé dans l'évaluation des fournisseurs, permettant à Condor de rester compétitif tout en optimisant ses coûts. Ce critère doit être équilibré avec la qualité pour garantir un bon rapport qualité/prix.
- **Délais** : Les délais de livraison sont primordiaux pour assurer la continuité des processus de production chez Condor réfrigérateur. Le respect des délais est évalué rigoureusement, car toute rupture ou retard peut perturber l'ensemble de la chaîne logistique notamment le processus production.
- **Mode de paiement** : représente un critère essentiel dans l'évaluation des fournisseurs. Condor prend en compte les conditions de paiement proposées par ces derniers, en particulier les délais et la flexibilité des modalités, afin de favoriser des relations commerciales durables et équilibrées. À cet égard, l'entreprise recourt à la fois à la lettre de crédit (LC) et à la remise comme méthodes de règlement, choisissant la plus appropriée selon les spécificités de chaque transaction. Cette approche permet à Condor de gérer efficacement les risques financiers et d'optimiser les conditions de paiement avec ses fournisseurs.

- **Rapport qualité/prix** : Un bon rapport qualité/prix est fondamental dans l'évaluation des fournisseurs. Ce critère combine la qualité des produits et leur coût, garantissant ainsi que les investissements de Condor soient optimisés.
- **Engagement SST (Santé, Sécurité et Travail)** : Condor réfrigérateur accorde une grande importance à l'engagement des fournisseurs en matière de santé, de sécurité et de travail. Les fournisseurs doivent respecter les normes relatives à la sécurité des employés et à la prévention des risques professionnels, ce qui est un facteur déterminant dans leur sélection.
- **Respect de l'environnement** : Le respect des normes environnementales est également un critère clé dans le processus d'évaluation. Condor s'assure que ses fournisseurs respectent les réglementations environnementales et adoptent des pratiques durables, contribuant ainsi à la responsabilité sociétale de l'entreprise.
- **Assistance** : L'assistance fournie par les fournisseurs, sous forme de formation, de maintenance, ou de visites périodiques, est également un critère important. Une bonne assistance garantit que Condor peut compter sur ses fournisseurs pour un soutien technique constant et réactif.
- **Ancienneté sur le marché** : L'expérience d'un fournisseur, mesurée par son ancienneté sur le marché, est un indicateur de sa stabilité et de sa capacité à fournir des produits ou services de qualité de manière constante.
- **Réputation et positionnement sur le marché** : La réputation d'un fournisseur, y compris des éléments tels que des attestations de bonne exécution ou des références clients, est un critère clé. Une bonne réputation sur le marché peut attester de la fiabilité d'un fournisseur et de sa capacité à respecter ses engagements.

Figure 15. Les critères d'évaluation des fournisseurs chez condor réfrigérateur



Source : Élaboré par nos soins à l'aide de logiciel NVivo.

Le nuage de mots présenté dans la figure met en évidence les critères prioritaires utilisés par Condor pour l'évaluation de ses fournisseurs. Le terme "qualité" apparaît comme le critère le plus déterminant, suivi de "prix", ce qui indique l'importance de maintenir un équilibre optimal entre la qualité des produits et le coût. Les termes "délai" et "paiement" sont également soulignés, reflétant l'importance accordée au respect des délais de livraison et aux modalités de paiement. Enfin, des critères tels que "certification", "performance" et montrent que Condor privilégie également la conformité aux normes, la performance globale et la stabilité des fournisseurs dans le processus d'évaluation

1.3.2. Évaluation de 4 fournisseurs de Condor BU Réfrigérateur

Tableau 13.Évaluation de 4 fournisseurs de Condor BU Réfrigérateur

Fournisseurs	Qualité	Prix	Délais	Mode de paiement	Rapport qualité/prix	Engagement SST	Respect de l'environnement	Assistance	Délais de paiement	Totale
Fournisseur A	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
Fournisseur B	3	2	3	3	3	3	3	2	3	25
Fournisseur C	2	2	1	1	1	2	2	1	1	13
Fournisseur D	3	3	2	3	3	2	3	2	3	21

Source : Élaboré par nos soins.

1.3.3. Quand un fournisseur est mal noté chez condor réfrigérateur :

Le processus d'évaluation des fournisseurs chez Condor repose sur un barème clair qui détermine les mesures à prendre en fonction des résultats obtenus. Cette approche graduelle permet à l'entreprise d'assurer un suivi rigoureux tout en favorisant l'amélioration continue de ses partenaires.

Barème de décision chez condor réfrigérateur :

- Résultat Satisfaisant : $X > 26 \rightarrow$ Fournisseur retenu
- Résultat Peu satisfaisant : $13 < X \leq 26 \rightarrow$ Fournisseur retenu – sous réserves
- Résultat Non satisfaisant : $X \leq 13 \rightarrow$ Fournisseur suspendu

Figure 16. Réactions face à un fournisseur mal noté



Source : Élaboré par nos soins à l'aide de logiciel NVivo.

Ce nuage de mots met en évidence les mesures adoptées par Condor en fonction des résultats obtenus lors de l'évaluation des fournisseurs, conformément au barème de décision établi.

- **Fournisseurs bien notés** (score supérieur à 26) : Ils sont retenus sans restriction, garantissant leur intégration sans conditions supplémentaires.
- **Fournisseurs moyennement notés** (score entre 13 et 26) : Leur maintien est soumis à des réserves, impliquant la mise en place d'un plan d'action visant à corriger leurs lacunes et à renforcer leur fiabilité.
- **Fournisseurs faiblement notés** (score inférieur ou égal à 13) : Ils sont suspendus afin de prévenir tout risque liés à une performance insuffisante, jusqu'à ce qu'ils apportent des améliorations significatives.

1.3.4. Résultat d'évaluation des 4 fournisseurs passé :

D'après le barème appliqué, nous avons obtenu ce résultat de manière méthodique

Tableau 14. Résultat d'évaluation des fournisseurs

Fournisseur	Totale	Résultat	Décision
Fournisseur A	27	Satisfaisant	Fournisseur retenu
Fournisseur B	25	Peu Satisfaisant	Fournisseur retenu – sous réserves
Fournisseur C	13	Non Satisfaisant	Fournisseur suspendu
Fournisseur D	21	Peu Satisfaisant	Fournisseur retenu – sous réserves

Source : Élaboré par nos soins.

1.3.5. Un cas de rupture de contrat avec un fournisseur chez condor :

Ce nuage de mots met en évidence les principales raisons qui ont conduit à la rupture de la relation avec un fournisseur spécifique

Figure 17. Facteurs entraînant la rupture de la relation avec un fournisseur

Source : Élaboré par nos soins à l'aide de logiciel NVivo.

Les termes les plus récurrents, tels que "retards", "livraison" et "respect", montrent que le non-respect des délais de livraison a été un facteur déterminant. Ces retards ont probablement

engendré des perturbations dans les opérations de production, compromettant la fluidité et la fiabilité des approvisionnements. Cette analyse permet de comprendre que la décision de mettre fin à cette collaboration repose principalement sur l'impact négatif des dysfonctionnements relevés au fil du temps.

1.4. Les défis liés à l'évaluation des fournisseurs chez condor réfrigérateur :

L'évaluation des fournisseurs chez Condor présente plusieurs défis, Le nuage de mots suivant met en évidence les défis liés à l'évaluation des fournisseurs, où la taille des mots reflète leur fréquence et leur importance. Le terme "nouveaux" domine, indiquant que l'évaluation des nouveaux fournisseurs est un défi majeur. D'autres termes importants incluent "manque", "d'information", "fiable", "mesurer", et "objectivement" ce qui indique que ces aspects sont perçus comme des défis significatifs

Figure 18. Les défis liés à l'évaluation des fournisseurs



Source : Élaboré par nos soins à l'aide de logiciel NVivo.

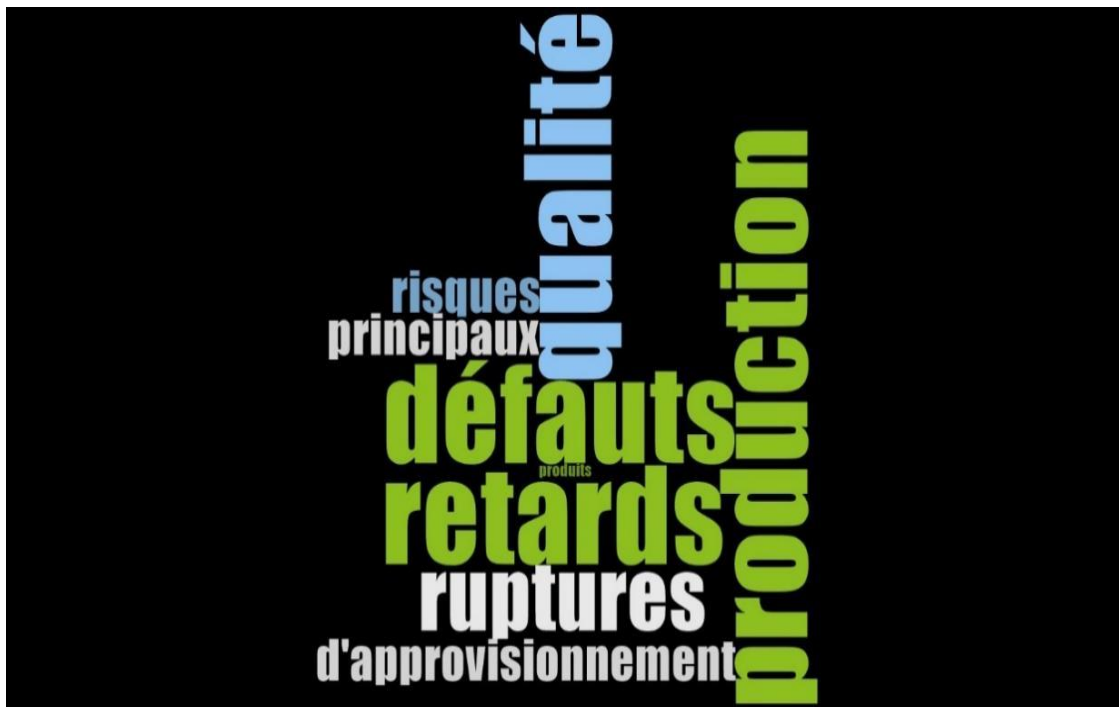
Sur la base de l'analyse du nuage de mots et des discours des interviewés, les défis suivants ont été identifiés :

- **Évaluation des nouveaux fournisseurs** : La prépondérance du terme « nouveaux » met en évidence la complexité de leur évaluation, principalement due à l'absence d'historique et de données fiables permettant une analyse approfondie.
- **Qualité des informations** : La nécessité de disposer de données précises et exhaustives est soulignée, garantissant ainsi une évaluation rigoureuse et fondée sur des critères objectifs.
- **Transparence et accessibilité des données** : Les limites en matière de transparence et les difficultés liées à l'acquisition des informations constituent des entraves majeures dans le processus d'évaluation.
- **Absence de données historiques** : Le manque de références antérieures complique davantage l'évaluation des fournisseurs récents ou peu expérimentés, augmentant ainsi l'incertitude du processus.
- **Conséquences du retrait d'un fournisseur** : L'exclusion d'un fournisseur en raison d'une évaluation négative peut engendrer des risques liés aux matières premières qu'il a précédemment fournies. Si un produit issu de ces matériaux fait l'objet d'une demande sur le marché après son retrait, l'entreprise peut rencontrer des difficultés d'approvisionnement, compromettant ainsi sa capacité à répondre aux exigences du marché.

1.5. Les risques liés à une mauvaise évaluation des fournisseurs :

Une évaluation inadéquate des fournisseurs au sein de l'entreprise peut entraîner des risques significatifs, compromettant ainsi sa performance globale. Le nuage de mots présenté dans la figure reflète les principaux risques liés à une mauvaise évaluation des fournisseurs, tels qu'identifiés par les personnes interrogées.

Figure 19. Les risques liés à une mauvaise évaluation des fournisseurs



Source : Élaboré par nos soins à l'aide de logiciel NVivo.

Les termes les plus significatifs, tels que "défauts", "retards", "qualité" et "production", mettent en évidence l'impact direct de ces risques sur la qualité des produits ainsi que sur la stabilité des processus de production.

À partir de l'analyse du nuage de mots et des témoignages des interviewés, nous avons pu mettre en évidence les risques suivants :

- **Problèmes de qualité** : Les termes "défauts" et "qualité" indiquent que des matériaux ou services non conformes entraînent une baisse de qualité des produits finis, compromettant la satisfaction client et la réputation de l'entreprise.
- **Retards de livraison** : Les mots "retards" et "ruptures" suggèrent que des fournisseurs peu fiables provoquent des délais prolongés, perturbant la continuité des opérations et entraînant des coûts supplémentaires.

- **Perturbation de la production** : L'association des termes "production" et "problèmes" souligne que des interruptions dans l'approvisionnement désorganisent le processus de fabrication, augmentant les risques opérationnels.
- **Impact sur la compétitivité** : Une mauvaise gestion des fournisseurs réduit la capacité de l'entreprise à répondre aux exigences du marché, mettant en péril sa position concurrentielle.

1.5.1. Mécanismes de prévention de ces risques chez Condor :

La figure, illustrée ci-dessus, représente sous forme de nuage de mots les termes les plus fréquemment mentionnés dans les réponses des personnes interviewées sur la question quels mécanismes de prévention ou de gestion avez-vous mis en place afin de limiter ces risques

Figure 20. Mécanismes de prévention des risques de mal évaluation des fournisseurs



Source : Élaboré par nos soins à l'aide de logiciel NVivo.

Afin de limiter ces risques, Condor a adopté divers mécanismes, permettant d'optimiser la gestion des fournisseurs et d'assurer la stabilité des opérations. Ce nuage de mots met en lumière ces principaux mécanismes. Les termes les plus fréquents, tels que "double sourcing", "stock",

"contrats" et "continuité", illustrent la stratégie de diversification des sources d'approvisionnement. La politique de double sourcing limite la dépendance à un seul fournisseur, réduisant les risques de ruptures. La gestion des stocks de sécurité permet de pallier les retards et d'assurer un approvisionnement constant. La mise en place de contrats rigoureux formalise les engagements et contribue à une meilleure maîtrise des risques. L'évaluation régulière des fournisseurs garantit une anticipation des défaillances et préserve la stabilité des opérations.

En synthèse, voici les divers mécanismes instaurés par Condor visant à réduire les risques associés à la gestion de ses fournisseurs :

- **Diversification des sources d'approvisionnement (Double sourcing)** : Condor réfrigérateur pourrait travailler avec plusieurs fournisseurs pour ses composants électroniques afin de réduire les risques liés aux ruptures d'approvisionnement et garantir une continuité de production.
- **Gestion des stocks de sécurité** : L'entreprise pourrait maintenir un stock tampon de pièces essentielles pour éviter les interruptions en cas de retard ou de problème avec un fournisseur.
- **Cadre contractuel rigoureux** : Les contrats fournisseurs incluent des clauses précises imposant des pénalités en cas de non-respect des délais ou de non-conformité des produits. Par exemple, si un fournisseur omet de livrer un article essentiel, comme des vis, il est tenu de les expédier rapidement par voie aérienne à ses frais, garantissant ainsi la continuité des opérations sans impact financier pour l'entreprise.
- **Évaluation régulière des fournisseurs** : Condor pourrait mettre en place des audits périodiques pour s'assurer que ses fournisseurs respectent les normes de qualité et de fiabilité exigées.

1.6. Le processus production chez Condor réfrigérateur :

Le processus de production chez Condor Réfrigérateur comprend plusieurs étapes clés, depuis la réception des matières premières jusqu'à l'assemblage final des produits. Chaque phase est soumise à des contrôles qualité pour assurer la conformité aux normes. L'entreprise utilise des

équipements modernes pour améliorer l'efficacité et la productivité, tout en coordonnant étroitement ses différentes équipes pour répondre aux besoins du marché. Ce processus vise à garantir des produits fiables et conformes aux attentes des clients.

1.6.1. Les indicateurs clés de performance utiliser dans le processus de production chez condor réfrigérateur :

Ce nuage de mots met en évidence les principaux KPI utilisés par Condor Réfrigérateur pour optimiser son processus de production.

Figure 21. Les indicateurs clés de performance utiliser dans le processus de production chez condor réfrigérateur



Source : Élaboré par nos soins à l'aide de logiciel NVivo.

Des termes comme "rendement", "conformité" et "global" reflètent l'importance accordée à la qualité des produits et à l'efficacité industrielle. Le TRS (Taux de Rendement Synthétique) permet d'évaluer la productivité des équipements et la disponibilité des machines. La présence de "produits finis", "exploitation" et "indicateurs" souligne la maîtrise des étapes de production, garantissant des produits conformes aux exigences du marché et une performance durable.

D'après les réponses des personnes interrogées, notamment celles du responsable planification de production, les KPI utilisés chez Condor Réfrigérateur incluent :

- **Taux de rendement global (TRS)**

Le TRS synthétise la performance des équipements en prenant en compte leur disponibilité, leur vitesse d'exécution et la qualité des produits fabriqués. C'est un indicateur essentiel pour identifier les pertes et optimiser la productivité globale.

- **Taux d'exploitation**

Cet indicateur mesure le niveau d'utilisation des équipements de production par rapport à leur capacité maximale. Il permet d'évaluer l'efficacité avec laquelle les ressources sont exploitées dans le processus industriel.

- **Taux de conformité des produits finis**

Ce taux évalue la proportion de produits fabriqués qui respectent les normes et spécifications établies. Il reflète directement la qualité du processus de production et impacte la satisfaction client ainsi que les coûts liés aux défauts.

1.6.2. Influence de la performance des fournisseurs sur les indicateurs clés de production :

La performance des fournisseurs est un facteur clé influençant directement la qualité et l'efficacité du processus de production. Toute défaillance ou non-conformité peut impacter les indicateurs clés de performance (KPI) adoptés par l'entreprise, comme c'est le cas chez Condor.

Voici la relation entre chaque indicateur et l'évaluation des fournisseurs :

- **Taux d'exploitation** : Cet indicateur mesure l'efficacité d'utilisation des équipements, directement liée à la qualité et à la fiabilité des matières premières ou composants fournis. Un taux d'exploitation élevé traduit des livraisons conformes et ponctuelles de la part des fournisseurs, garantissant un fonctionnement optimal des machines sans interruptions dues à des défauts ou retards.

- **Taux de rendement global (TRS)** : Le TRS englobe la disponibilité, la performance et la qualité des équipements, toutes influencées par la fiabilité des fournisseurs. Des livraisons tardives ou des matériaux défectueux peuvent réduire la disponibilité des machines et accroître les défauts, impactant négativement cet indicateur, qui reflète indirectement la qualité du partenariat avec les fournisseurs.
- **Taux de conformité des produits finis** : Cet indicateur évalue la qualité des produits fabriqués, fortement dépendante de la conformité des composants fournis. Une faible conformité des produits finis peut révéler des insuffisances chez les fournisseurs, telles que des matériaux non conformes ou des erreurs de fabrication, affectant directement leur évaluation et la performance globale de la production.

1.6.3. Impact de la performance des fournisseurs sur un indicateur clé de production ou sur l'efficacité du processus de production :

La performance des fournisseurs impacte directement les indicateurs clés de production chez Condor. Un fournisseur ayant livré des pièces de mauvaise qualité a entraîné un arrêt des machines sur une ligne de production, réduisant la capacité de 500 à 250 pièces par jour. La baisse de capacité a nécessité des heures supplémentaires pour compenser le retard, générant des coûts supplémentaires. Cet incident a affecté le Taux de Rendement Synthétique (TRS), la performance des équipements ayant diminué avec les arrêts imprévus et les ajustements liés à la non-conformité des pièces fournies. La qualité et la fiabilité des fournisseurs influencent le taux d'exploitation, le TRS et le taux de conformité des produits finis. Une évaluation rigoureuse des fournisseurs est donc essentielle pour garantir la stabilité et l'efficacité du processus de production.

1.6.4. Influence de l'évaluation des fournisseurs sur la performance du processus de production chez Condor :

L'analyse des réponses de quatre répondants a permis de comprendre comment l'évaluation des fournisseurs influence -t-elle la performance de processus production Le nuage de mots ci-dessous met en évidence les termes et thèmes les plus fréquemment évoqués, offrant une synthèse des résultats obtenus.

Figure 22. Influence de l'évaluation des fournisseurs sur la performance du processus de production



Source : Élaboré par nos soins à l'aide de logiciel NVivo.

Les termes les plus fréquents, tels que "évaluation", "risques" et "anticiper", montrent l'importance du contrôle des fournisseurs pour prévenir les problèmes en amont. Les mots "fiable" et "continuité" reflètent la nécessité d'une chaîne d'approvisionnement stable et sans rupture, essentielle pour garantir une production fluide. La présence des termes "qualité" et "efficace" indique que les politiques d'évaluation favorisent la conformité des produits et l'optimisation des ressources et des coûts. Les mots "instaurer" et "choix stratégiques" traduisent la volonté de construire des relations durables avec les fournisseurs, intégrées dans la stratégie globale de Condor pour améliorer la performance des processus de production.

En synthèse, l'évaluation des fournisseurs représente un levier stratégique majeur pour améliorer la performance des processus de production, notamment par

- **Anticipation des risques** : L'évaluation permet d'identifier en amont les risques liés aux fournisseurs (retards, défauts, ruptures), réduisant ainsi les perturbations dans la production. Cette anticipation assure une meilleure préparation, limitant les arrêts et améliorant la performance globale des opérations.
- **Sélection des fournisseurs fiables** : Une évaluation rigoureuse garantit la collaboration avec des partenaires respectant les exigences de qualité et de délais. La fiabilité des fournisseurs assure un approvisionnement stable et régulier, essentiel pour maintenir un rythme de production optimal et éviter les interruptions.
- **Assurance de la qualité des produits** : L'évaluation veille à ce que les matériaux ou composants reçus répondent aux standards de qualité, réduisant ainsi les risques de défauts dans la production finale. Cela limite les retouches et rebuts, améliorant l'efficacité des processus et garantissant un produit final conforme aux attentes du marché.
- **Efficacité et continuité de la production** : Un flux constant et qualitatif des fournitures favorise une production fluide et efficace. La continuité des processus est préservée, minimisant les interruptions coûteuses et optimisant la productivité des lignes de production.
- **Amélioration des relations de travail** : L'évaluation instaure une relation de confiance et de collaboration avec les fournisseurs. Ces relations durables facilitent la résolution rapide des problèmes et encouragent l'innovation, contribuant à une amélioration continue des processus de production.
- **Impact sur les choix stratégiques** : Les informations issues de l'évaluation orientent les décisions stratégiques en matière d'approvisionnement et de production. Elles permettent d'aligner la chaîne d'approvisionnement avec les objectifs industriels, optimisant ainsi les ressources, les délais et la qualité pour renforcer la performance globale.

1.6.5. La performance de processus production chez condor réfrigérateur :

Le nuage de mots ci-dessous met en évidence la fréquence des termes employés par les interviewés, offrant une représentation visuelle des concepts les plus récurrents dans leurs

réponses à cette question « Est-ce que votre processus de production est performant par rapport à votre système d'évaluation des fournisseurs ? »

Figure 23. La performance de processus production chez condor réfrigérateur



Source : Élaboré par nos soins à l'aide de logiciel NVivo.

Les termes les plus fréquemment cités, tels que " performance ", " oui ", " production " et " système ", mettent en évidence l'importance accordée par les répondants à leur système d'évaluation des fournisseurs comme un levier essentiel de la performance du processus de production.

La forte présence du mot " oui " traduit une perception globalement positive, confirmant que l'évaluation des fournisseurs joue un rôle déterminant dans l'amélioration des performances industrielles.

Les notions de " système " et "évaluation" sont perçues comme des éléments structurants, garantissant une gestion efficace et une production optimisée.

L'expression " notre production " souligne une corrélation directe entre les pratiques internes d'évaluation et les résultats obtenus, mettant en avant l'impact concret de ces mécanismes sur la performance globale.

Les termes secondaires tels que " correctives ", " rapides " et " performante " suggèrent que l'évaluation des fournisseurs favorise la mise en place de mesures correctives rapides, contribuant ainsi à une amélioration continue du processus de production.

En fait, selon les réponses des quatre personnes interrogées, le processus de production de Condor Réfrigérateur est reconnu comme étant particulièrement performant. Cette performance est étroitement liée à l'efficacité de leur système d'évaluation des fournisseurs, qui garantit la qualité constante des approvisionnements tout en permettant une détection rapide des anomalies. Par conséquent, ce système joue un rôle clé dans l'optimisation des flux de production et la continuité des opérations industrielles.

1.7. Les axe d'amélioration possible sur le système d'évaluation de condor BU réfrigérateur :

Ce nuage de mots représente les axes d'amélioration possibles pour le système d'évaluation de Condor BU réfrigérateur. Les mots les plus gros sont les plus importants ou les plus fréquemment cités

Figure 24. Les axes d'amélioration sur le système d'évaluation de condor BU réfrigérateur



Source : Élaboré par nos soins à l'aide de logiciel NVivo.

Les termes les plus importants, tels que "localisation" et "flexibilité géographique", indiquent que l'un des axes majeurs d'amélioration est d'inclure la localisation géographique comme un critère clé dans le système d'évaluation. Les mots "critères", "évaluation continue" et "optimiser" reflètent la nécessité de revoir les paramètres d'évaluation, adopter un suivi régulier et améliorer l'utilisation des ressources. La présence des mots "compétitivité" et "innovation" souligne l'importance de renforcer la capacité à rester compétitif et d'intégrer des nouveautés pour répondre aux défis du marché.

Ces axes traduisent une volonté de rendre le système plus souple, pertinent et performant, tout en tenant compte des spécificités géographiques et des exigences économiques.

Suite aux entretiens menés et l'analyse de nuage de mots, les répondants ont mis en avant les axes d'amélioration suivants :

- **Prise en compte de la localisation géographique :** Les mots "localisation" et "flexibilité géographique" Sont au centre des préoccupations. Cela signifie que le système doit mieux prendre en compte où se trouvent les unités, Par exemple, le coût de

transport depuis un fournisseur européen est moins élevé que celui d'un fournisseur asiatique

- **Mise en place d'une évaluation continue** : Mettre en place un suivi régulier et dynamique grâce à des indicateurs de performance évolutifs, afin d'améliorer la réactivité des décisions.
- **Optimisation de la compétitivité des fournisseurs** : Intégrer l'analyse de la compétitivité des fournisseurs dans l'évaluation pour établir des relations stratégiques fondées sur des données fiables.
- **Développement de l'innovation et de l'intégration technologique** : Introduire des outils numériques et analytiques pour affiner l'évaluation, en favorisant l'intégration de nouvelles technologies et méthodes.

Ces axes traduisent une ambition d'optimiser le système d'évaluation en le rendant plus flexible, mieux adapté aux spécificités géographiques, et axé sur la performance ainsi que la compétitivité.

1.8. Initiatives pour renforcer la collaboration avec les fournisseurs et améliorer la performance du processus de production :

Cette figure de nuage de mots illustre les initiatives en cours visant à renforcer la collaboration entre fournisseurs et le processus production, où la taille des mots met en évidence les concepts les plus essentiels ou les plus fréquemment abordés dans les entretiens

Figure 25. Initiatives pour renforcer la collaboration avec les fournisseurs



Source : Élaboré par nos soins à l'aide de logiciel NVivo.

L'analyse du nuage de mots révèle plusieurs dimensions essentielles des initiatives visant à renforcer la collaboration entre fournisseurs et production. Les termes les plus récurrents tels que formations et visites suggèrent que des actions concrètes, notamment des sessions de formation et des visites sur site entre partenaires, sont mises en place pour améliorer la compréhension mutuelle et faciliter la coopération. L'importance accordée aux échanges souligne la centralité du partage d'informations, de compétences et d'expériences entre les parties. Par ailleurs, le terme technique indique que ces échanges et formations portent principalement sur des aspects techniques, cruciaux pour garantir une collaboration efficace en production. Les notions de contrats et de fidélité révèlent que ces relations reposent sur des accords solides, traduisant un engagement durable et la volonté de fidéliser les partenaires. Enfin, l'accent mis sur les équipes illustre le rôle clé des interactions entre les différents groupes, témoignant d'un travail collaboratif à plusieurs niveaux. En résumé, l'ensemble de ces termes converge vers un objectif central : renforcer la collaboration entre les acteurs impliqués.

En somme, les initiatives pour renforcer la collaboration entre fournisseurs et condor réfrigérateur notamment avec le processus production comprennent principalement :

- **Formations techniques**

La mise en place de sessions de formation vise à renforcer les compétences spécifiques nécessaires pour une meilleure compréhension des processus et des exigences mutuelles.

- **Visites entre partenaires**

Organisation de rencontres pour encourager les échanges, renforcer la compréhension mutuelle et partager les bonnes pratiques.

- **Contrats solides et fidélisation**

Le développement de contrats clairs et rigoureux contribue à instaurer un climat de confiance durable, essentiel à la pérennité des relations.

- **Interaction entre équipes**

Une collaboration renforcée entre les équipes favorise l'amélioration continue de la qualité et de la performance, en encourageant le travail collectif et la communication.

Les résultats mettent en évidence l'importance d'une évaluation rigoureuse et continue des fournisseurs pour garantir la fiabilité et la performance du processus de production. Il est essentiel de définir des critères d'évaluation clairs et adaptés, permettant d'analyser non seulement la qualité et les coûts, mais aussi la ponctualité et la flexibilité des fournisseurs. Une collaboration étroite et un échange constant d'informations facilitent l'identification rapide des dysfonctionnements et la mise en place d'actions correctives efficaces. De plus, une gestion proactive des fournisseurs permet d'optimiser les flux de production, de limiter les risques de rupture d'approvisionnement et de préserver la qualité des produits finis. Ainsi, un système d'évaluation performant constitue un levier stratégique essentiel pour assurer la compétitivité, la continuité et l'excellence des opérations industrielles.

Section 2 : discussion des résultats

Dans cette section, nous approfondirons l'analyse des résultats présentés précédemment. Nous examinerons chaque point en détail, en évaluant les implications des données, en les comparant aux recherches antérieures et en explorant leur contribution à la compréhension globale du sujet.

Tout d'abord, il est important de souligner que le rôle des fournisseurs est déterminant dans la performance globale du processus de production. En effet, les fournisseurs ne se contentent pas de fournir des composants ou matières premières ; ils influencent directement la qualité des produits finis, les coûts de production ainsi que les délais de livraison. Une collaboration efficace avec des fournisseurs fiables permet d'optimiser les flux, de réduire les risques de rupture d'approvisionnement et d'améliorer la réactivité face aux aléas. Cette importance stratégique est largement reconnue dans la littérature, comme le soulignent (Moreau, 2017) ainsi que (Aguezzoul & Ladet, 2006)

Chez Condor, la politique formelle d'évaluation des fournisseurs, mise en œuvre de manière systématique et annuelle, traduit une démarche structurée et méthodique. (Archer, 2003) met en avant que l'évaluation régulière des fournisseurs soit un processus clé pour détecter rapidement les écarts de performance, ce qui permet d'engager des actions correctives dans une dynamique d'amélioration continue. Cette démarche favorise le maintien d'un haut niveau de qualité et une gestion proactive des risques liés aux fournisseurs.

Notre recherche révèle que, au sein de l'entreprise Condor (BU réfrigérateur), les critères d'évaluation des fournisseurs se concentrent principalement sur la qualité, le prix et les délais de livraison, en accord avec les priorités identifiées dans les études classiques de (Dickson, 1966) et (Weber, Current, & William, 1991). Condor intègre également des critères complémentaires tels que le mode de paiement, l'assistance technique, ainsi que des aspects liés à la santé, sécurité et environnement. L'intégration de ces critères illustre une gestion responsable et moderne des achats. Cette approche est cohérente avec les observations de (Sauvage & Doriol, 2018), qui souligne l'importance d'adopter une politique d'achat durable, intégrant des enjeux sociaux et environnementaux, afin de répondre aux attentes croissantes des parties prenantes et de renforcer la résilience des relations fournisseurs.

Le système d'évaluation adopté par Condor repose sur un barème clair combinant des seuils de performance et des mesures graduées, allant de la mise sous réserve à la suspension pure et simple. Cette méthode est conforme aux recommandations de (Weber, Current, & William, 1991), qui préconisent l'utilisation de critères multicritères dans le pilotage des performances fournisseurs. Cette approche favorise un équilibre entre exigence et accompagnement, permettant à la fois de réduire les risques opérationnels et de soutenir l'amélioration continue des fournisseurs moins performants.

L'entreprise met en œuvre des mécanismes de prévention efficaces pour limiter les risques associés à une mauvaise évaluation des fournisseurs notamment retards, défauts de qualité ou ruptures d'approvisionnement. Ces risques sont bien documentés par (Aboudrar, Rodovalho, & Seck, 2014), qui souligne que de telles défaillances peuvent compromettre la continuité des opérations et affecter la compétitivité industrielle. Pour y remédier, Condor a adopté plusieurs stratégies telles que le double sourcing, la gestion de stocks de sécurité, et des clauses contractuelles strictes, en accord avec les bonnes pratiques identifiées par (Masella & Rangone, 2000). Ces mesures renforcent la résilience des chaînes logistiques, garantissant un approvisionnement plus stable et une meilleure anticipation des perturbations potentielles.

D'après notre recherche, l'impact de la performance des fournisseurs sur les indicateurs clés de production tels que le taux de rendement global (TRS), le taux d'exploitation et le taux de conformité des produits finis est manifeste. (GIARD, 2003) rappelle que la qualité et la fiabilité des composants fournis ont un effet direct sur la productivité industrielle et la réduction des rebuts, contribuant ainsi à l'optimisation des coûts et à la satisfaction client. Le cas observé chez Condor, où une défaillance fournisseur a causé un arrêt partiel de la production, illustre parfaitement cette interdépendance et souligne l'importance d'une évaluation rigoureuse et permanente.

Lors des entretiens réalisés, les axes d'amélioration proposés par Condor, notamment l'intégration de la localisation géographique dans les critères d'évaluation et le renforcement du suivi continu, ont été mis en avant comme des leviers essentiels d'adaptation aux réalités logistiques et économiques actuelles. Cette évolution s'aligne avec les travaux de (MARCHESSEAU, 2016), qui souligne l'importance d'un système d'évaluation souple et

dynamique, capable de s'adapter aux fluctuations du marché et d'optimiser les décisions stratégiques d'achat.

Enfin, les initiatives mises en place pour renforcer la collaboration entre Condor et ses fournisseurs telles que les formations techniques, les visites mutuelles et l'échange renforcé entre équipes reposent sur le modèle de partenariat stratégique décrit par (Ellram, 1990). Ce modèle met en avant l'importance d'une coopération étroite et durable entre clients et fournisseurs pour améliorer la performance, stimuler l'innovation et construire des relations solides dans la chaîne d'approvisionnement.

2.1. Recommandations :

Pour renforcer l'efficacité du système d'évaluation des fournisseurs et améliorer la performance du processus de production, il est conseillé à l'entreprise d'adopter les mesures et stratégies suivantes :

- Nous recommandons d'intégrer la localisation géographique comme critère d'évaluation des fournisseurs. En attribuant un coefficient avantageux aux fournisseurs proches ou disposant de plates-formes régionales, il sera possible de réduire l'exposition aux retards liés aux transports internationaux ou aux blocages douaniers, optimisant ainsi les délais de livraison et la fiabilité logistique.
- Nous préconisons la digitalisation du processus d'évaluation à travers l'intégration d'un module dédié au sein du système ERP de Condor. Cette automatisation permettra une mise à jour en temps réel des scores des fournisseurs, tenant compte des incidents qualité, des retards et des coûts imprévus, tout en améliorant la traçabilité et la capacité d'analyse des performances.
- Nous recommandons d'instaurer des contrats de partenariat stratégique à long terme, notamment avec les fournisseurs de pièces critiques. Ces contrats pluriannuels devront inclure des incitations à la performance telles que des bonus, des réductions tarifaires progressives ou un accès privilégié à de nouveaux marchés, renforçant ainsi la stabilité relationnelle et l'engagement des partenaires.

- Il est essentiel de planifier des audits qualité réguliers et ciblés, en particulier trimestriels, pour les fournisseurs présentant des risques ou des situations critiques, comme des non-conformités répétées ou des changements de processus. Ces audits devront évaluer les processus de fabrication, les dispositifs de contrôle et les mesures correctives mises en œuvre.
- Nous recommandons la mise en place d'un système d'alerte basé sur les incidents récurrents. Par exemple, lorsqu'un fournisseur dépasse un seuil défini (tel que trois retards ou défauts consécutifs), il devra être automatiquement placé sous surveillance renforcée. Un tableau de bord partagé entre les services achat, qualité et production facilitera la coordination et la prise de décision rapide.
- Il est crucial de mis en œuvre un Benchmarking transparent entre fournisseurs. En comparant leurs performances sur des critères communs (délais, qualité, coût) pour un même produit, il sera possible d'identifier les leviers d'amélioration et d'instaurer une dynamique d'amélioration continue au sein du panel fournisseurs.
- Nous recommandons aussi d'adapter le système d'évaluation en fonction du type de produit fourni. En pondérant les critères selon la criticité, la complexité technique et l'importance stratégique des composants, l'entreprise pourra obtenir une évaluation plus fine, pertinente et adaptée aux spécificités de chaque catégorie de produits.

Conclusion

Ce chapitre synthétise les réponses apportées à notre problématique ainsi qu'aux questions secondaires identifiées lors de notre étude au sein de l'entreprise Condor. Nous avons adopté une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs, complétée par l'analyse documentaire et les focus groups. L'évaluation rigoureuse des fournisseurs chez Condor s'avère un levier stratégique essentiel pour garantir la qualité, la fiabilité et la continuité des processus de production. Les résultats montrent que les critères d'évaluation sont bien définis, mais que des défis subsistent, notamment pour l'évaluation des nouveaux fournisseurs et. Les mécanismes de prévention adoptés contribuent à limiter les risques, tandis que la collaboration renforcée avec les fournisseurs favorise une amélioration continue.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif principal de cette recherche était d'analyser en profondeur l'évaluation des fournisseurs et son apport à la performance des processus de production au sein de l'entreprise Condor Réfrigérateur. Cette étude s'est intéressée à comprendre comment les critères, les pratiques et les mécanismes d'évaluation des fournisseurs influencent la continuité, la qualité et l'efficacité de la production. Nous avons examiné les politiques en place, les mesures préventives face aux risques liés à la performance des fournisseurs, ainsi que les impacts opérationnels sur les indicateurs clés de performance (KPI) de l'entreprise.

Pour mener cette analyse, nous avons adopté une approche qualitative combinant des entretiens semi-directifs avec les responsables et employés, des focus groups, et l'étude de documents internes pertinents. L'exploitation du logiciel NVivo a facilité la structuration, le codage et l'analyse thématique des données collectées, permettant une identification claire des pratiques, défis et leviers d'amélioration dans la gestion des fournisseurs. Cette méthodologie rigoureuse a enrichi la compréhension des interactions entre l'évaluation des fournisseurs et la performance industrielle.

Les résultats obtenus montrent que Condor Réfrigérateur applique un système d'évaluation formalisé, basé sur des critères multidimensionnels : qualité des produits, respect des délais, prix, mode de paiement, engagement en santé, sécurité et environnement, ainsi que la réputation et l'assistance technique des fournisseurs. Ces critères reflètent une approche moderne et responsable de la gestion des achats, en phase avec les exigences croissantes du marché et des parties prenantes. L'évaluation régulière permet non seulement de sélectionner les fournisseurs les plus performants, mais aussi de mettre en place des plans d'amélioration continue pour ceux qui présentent des insuffisances.

L'étude a également mis en lumière les mécanismes préventifs adoptés par Condor pour limiter les risques opérationnels liés à une mauvaise performance fournisseur. Le double sourcing, la gestion des stocks de sécurité et les clauses contractuelles rigoureuses sont des pratiques clés pour garantir la stabilité de l'approvisionnement et la continuité de la production. Ces mesures, conformes aux bonnes pratiques reconnues dans la littérature, contribuent à minimiser les perturbations, telles que les retards ou les défauts qualité, qui pourraient avoir des conséquences coûteuses sur la chaîne de production.

Par ailleurs, l'importance d'une collaboration renforcée avec les fournisseurs a été clairement soulignée. Des initiatives telles que les formations techniques, les visites mutuelles et l'échange constant d'informations favorisent un climat de confiance et un partenariat stratégique. Cette coopération facilite la résolution rapide des problèmes, stimule l'innovation et améliore la réactivité face aux changements du marché, contribuant ainsi à une performance industrielle durable.

Cependant, certains défis subsistent, notamment la complexité de l'évaluation des nouveaux fournisseurs en raison du manque d'historique, ainsi que l'insuffisance de prise en compte de critères tels que la localisation géographique, qui pourrait influencer significativement les coûts et délais logistiques. Ces points représentent des axes d'amélioration essentiels pour rendre le système d'évaluation plus flexible et adapté aux réalités opérationnelles.

En dépit de ces limites, cette recherche apporte une contribution importante en offrant une vision claire des liens entre l'évaluation des fournisseurs et la performance des processus de production chez Condor. Elle propose également des pistes concrètes d'amélioration, telles que la digitalisation du suivi des fournisseurs via des modules ERP, l'intégration de critères géographiques, la mise en place de systèmes d'alerte basés sur les incidents récurrents, et le développement de contrats de partenariat stratégique à long terme.

En conclusion, un système d'évaluation des fournisseurs performant, dynamique et intégré constitue un levier stratégique majeur pour optimiser la qualité, la fiabilité et la continuité des opérations industrielles. Il permet à Condor Réfrigérateur de renforcer sa compétitivité, d'assurer la satisfaction client, et d'adapter sa chaîne d'approvisionnement aux défis actuels et futurs. La mise en œuvre des recommandations formulées dans cette étude contribuera à consolider les relations fournisseurs, à améliorer la résilience face aux risques et à favoriser l'innovation, assurant ainsi une performance industrielle durable et une croissance soutenue.

Perspectives

Pour approfondir cette recherche, plusieurs pistes peuvent être envisagées. Il serait pertinent d'intégrer une dimension quantitative, via l'analyse statistique des données de performance fournisseurs sur une période étendue, afin de mesurer précisément l'impact des pratiques

d'évaluation sur les indicateurs clés. Par ailleurs, l'étude pourrait être élargie à d'autres unités ou secteurs industriels au sein de Condor, afin d'identifier les spécificités et bonnes pratiques transversales. L'intégration des nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle et le big data, dans les processus d'évaluation pourrait également constituer un axe novateur pour améliorer la prédictivité et la réactivité du système. Enfin, la prise en compte accrue des critères environnementaux et sociaux, en phase avec les exigences de la RSE, offrira un cadre plus global et responsable à la gestion des fournisseurs, en renforçant la durabilité des chaînes d'approvisionnement.

Bibliographie

Articles :

1. Aguezzoul, A., & Ladet, P. (2006). *Sélection et évaluation des fournisseurs: Critères et méthodes*. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 5–27.
2. Le Dain, M.-A., Calvi, R., & Cheriti, S. (2010). *Developing an approach for design-or-buy design decision-making*. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(2), 77–87.
3. Weber, C. A., Current, R. J., & Benton, W. C. (1991). *Vendor selection criteria and methods*. *European Journal of Operational Research*, 50(1), 2–18.
4. Ellram, L. M. (1990). *The supplier selection decision in strategic partnerships*. *Journal of Purchasing & Materials Management*, 8–14.
5. Ellram, L. M. (1995). *Total cost of ownership: an analysis approach for purchasing*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25(8), 4–23.
6. Talluri, S., & Narasimhan, R. (2003). *Vendor evaluation with performance variability: A max–min approach*. *European Journal of Operational Research*, 146(3), 543–552.
7. Verma, R., & Pullman, M. E. (1998). *An analysis of the supplier selection process*. *Omega*, 26(6), 739–750.
8. Roodhooft, F., & Konings, J. (1997). *Vendor selection and evaluation: an activity-based costing approach*. *European Journal of Operational Research*, 96(1), 97–102.
9. Ghodsypour, S. H., & O'Brien, C. (2001). *The total cost of logistics in supplier selection, under conditions of multiple sourcing, multiple criteria and capacity constraint*. *International Journal of Production Economics*, 73(1), 15–27.
10. Min, H. (1994). *International supplier selection: a multi-attribute utility approach*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(5), 24–33.
11. Kumar, M. V. (2004). *A fuzzy goal programming approach for vendor selection problem in a supply chain*. *Computers & Industrial Engineering*, 46(1), 69–85.
12. Masella, C., & Rangone, A. (2000). *A contingent approach to the design of vendor selection systems for different types of co-operative customer/supplier relationships*. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(1), 70–84.

13. Svensson, G. (2004). *Supplier segmentation in the automotive industry: A dyadic approach of a managerial model*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 34(1), 12–34.
14. Timmerman, E. (1986). *An approach to vendor performance evaluation*. Journal of Purchasing and Supply Management, 1(1), 27–32.
15. Chaudhry, S. S., & others (1993). *Vendor selection with price breaks*. European Journal of Operational Research, 68(1), 52–66.
16. Weber, C. A. (1993). *A multiobjective approach to vendor selection*. European Journal of Operational Research, 68(2), 173–184.
17. Weber, C. A. (1996). *A data envelopment analysis approach to measuring vendor performance*. Supply Chain Management, 1(1), 28–39.
18. Weber, C. A. (2000). *An optimization approach to determining the number of vendors to employ*. Supply Chain Management: An International Journal, 5(2), 90–98.

Livres et manuels :

1. Gourdon, B., & Froman, C. (2003). *Dictionnaire de la qualité*. AFNOR.
2. Bruel, O. (2008). *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*. DUNOD.
3. Bruel, O. (2014). *Management des achats*. Paris: Réédition.
4. Giard, V. (2003). *Gestion de la production et des flux* (3e éd.). Paris: Economica.
5. Nicolas, P. (2022). *La maturité du service achats : Le lien entre la maturité du service achats et la mise en place*. Master 2 Management Stratégique des Achats.
6. Gérard Baglin, B., Bruel, O., Kerbache, L., Nehme, J., & Delft, C. (2013). *Management industriel et logistique : concevoir et piloter la Supply Chain*. Paris: Economica.
7. Strategor. (1993). *Stratégie, structure, décision, identité : politique générale de l'entreprise* (2e éd.). Paris: InterEditions.
8. Lambert, D. M., & others. (1982). *Strategic Logistics Management*. McGraw-Hill.
9. Sauvage, D., & Doriol, T. (2018). *Management de la supply chain et des achats : Théories, évolutions et pratiques* (3^e éd.). Vuibert.
10. MEDDAHI, A. (2023). *Management des approvisionnements*. Cours.

11. Rulence, D. (2024). *Abécédaire de l'achat privé et public*. Paris: Ellipses.
12. Petit, P. (2016). *Toute la fonction achat* (3e éd.). DUNOD.
13. Marková, I. (2004). *Langage et communication en psychologie sociale : dialoguer dans les focus groups*. Bulletin de psychologie.
14. Oleko, J. E. (2022). *Rédiger et Publier un article scientifique*. Éditions Universitaires Européennes.
15. Poisson, Y. (1991). *La recherche qualitative en éducation*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
16. Romelaer, P. (2005). *L'entretien de recherche*. In T. Lohisse, *Management des ressources humaines*, chapitre 4. Éditions De Boeck.

Thèses, mémoires et rapports académiques :

1. Aguezzoul, A. (2005). *Prise en compte des politiques de transport dans le choix des fournisseurs*. Thèse de doctorat, Institut National Polytechnique de Grenoble.
2. Bedja, R. (2008). *Sélection multicritère de fournisseurs basée sur les méthodes AHP et ANP, Application : Kraft Foods Algérie*. Mémoire d'ingénieur, École Nationale Polytechnique, Département de Génie Industriel, Algérie.
3. Bedja, R., & Djaout, I. (2008). *Sélection multicritère de fournisseurs basée sur les méthodes AHP et ANP*. Mémoire d'ingénieur, École Nationale Polytechnique, Département de Génie Industriel.
4. Bahroun, M., & Harbi, S. (2015). *Analyse du risque d'approvisionnement et processus de prise de décision*. Congrès International de Génie Industriel.
5. Marchesseau, A. (2016). *Mise en place d'une évaluation des fournisseurs*. Thèse de Doctorat en Pharmacie, Université de Bordeaux.
6. Jenn, O. (2008). *Outils de gestion du risque fournisseur : Méthodes et modèles pour la sélection des fournisseurs*. Mémoire de Maîtrise, Université du Québec à Montréal.
7. Yasmine, S. (2011). *Sélection multicritère fournisseurs basée sur la méthode ANP : Cas du groupe Cevital*. Mémoire d'ingénieur, École Nationale Polytechnique, Algérie.
8. Moreau, R. (2017). *Des achats de production aux achats hors production : L'étude de l'évaluation fournisseurs*. Mémoire de Master 2, Université Grenoble.

9. Nicolas, P. (2022). *La maturité du service achats*. Master 2 alternance, Spécialité Management Stratégique des Achats.
10. Archer, P. F. (2003). *Le processus d'évaluation de la performance fournisseur : À la recherche d'une méthodologie*. Rapport de recherche, Grenoble.
11. Bouchriha, H. (2002). *Faire ou faire-faire dans la conception d'une chaîne*. Thèse de doctorat, Grenoble.
12. Babai, M. Z. (2005). *Politiques de pilotage de flux dans les chaînes logistiques*. Thèse de doctorat, Paris.
13. Hamidi, N., & Boudiba, R. (2020). *La chaîne logistique et la gestion des stocks d'une entreprise – Cas : ENIEM*. Mémoire, Université Mouloud Mammeri.
14. Hammami, A. (2003). *Modélisation technico-économique d'une chaîne logistique dans une entreprise réseau*. Thèse de doctorat, École des Mines de Saint-Étienne.
15. Rouibi, S. (2007). *Sélection multicritère du fournisseur en vue d'une coordination dans une chaîne logistique*. Mémoire de Master Recherche, Grenoble INP.
16. Zougghar, S. (2009). *Étude de la co-évolution produit/réseau de partenaires*. Thèse de doctorat, Université Bordeaux 1.
17. D'Amours, S. J. (2001). *Les processus de catégorisation des fournisseurs au sein des entreprises de classe mondiale*. 4e Congrès de Génie Industriel, France.

Sites web et ressources numériques :

1. **Condor**. (s.d.). Récupéré de : <https://www.condor.dz/notre-historique/> (consulté le 24/04/2025 à 14:55)
2. **Martin, I.** (2024, 2 octobre). *La performance des fournisseurs : un levier clé pour la compétitivité des entreprises*. POM at WORK !
<https://www.pom-at-work.com/blog/la-performance-des-fournisseurs-un-levier-cle-pour-la-competitivite-des-entreprises>
3. **Claude, G.** (2019). *Guide d'entretien*. Scribbr.fr.
<https://www.scribbr.fr/methodologie/guide-dentretien/> (consulté le 13/04/2025)
4. **Deschenaux, F. B.** (2005). *Analyse qualitative informatisée avec NVivo*.
<https://www.recherche-qualitative.qc.ca> (consulté le 12/05/2025)

5. **Favre-Bully, B.** (s.d.). *Les indicateurs de performance en production industrielle*.
<https://www.astngo.com/conseil/les-indicateurs-de-performance-industriels/> (consulté le 14/04/2025)
6. **Roseberry, K.** (2024, 27 juin). *Évaluation des fournisseurs et prestataires : Comment s'y prendre ?*
<https://www.blog-qhse.com/ca/evaluation-des-fournisseurs-et-prestataires> (consulté le 14/04/2025)
7. **Schwebius, P.** (2024, 17 octobre). *Processus de production, définition et exemples d'optimisation*.
<https://lapala.io/processus-de-production/>
8. **Point, S. & Voisin, A.** (2022). *Justification du choix et utilisation du logiciel NVivo*.
Management international, 26(3), 279–294.
9. **Petit Larousse illustré** (1985). Édition papier, consultée pour définitions générales.

ANNEXE

ANNEXE A

Guide d'entretien

Introduction

Bonjour

Je me présente, Ines Guemraoui, étudiante en Master 2 à l'ENSM, au pôle universitaire de Koléa. Je tiens à vous remercier de m'accorder cette précieuse opportunité d'entretien. Cet échange s'inscrit dans le cadre de mon projet de recherche pour la rédaction de mon mémoire.

Dans le cadre de notre démarche, nous cherchons à approfondir la compréhension des processus liés à l'évaluation des fournisseurs au sein de l'entreprise. Notre objectif est d'analyser les critères utilisés pour évaluer la performance des fournisseurs ainsi que les méthodes appliquées pour leur sélection et leur suivi. En explorant l'apport de l'évaluation des fournisseurs sur la performance de processus productions.

C'est pour cela je compte sur votre collaboration et expérience dans le domaine afin d'améliorer et d'enrichir ma documentation avec des résultats issus du terrain et la réalité.

Conditions de déroulement de l'entretien :

Avant de commencer notre échange, je souhaiterais obtenir votre accord pour enregistrer nos conversations afin de garantir l'exactitude de la collecte des données. Soyez assuré(e) que toutes

les informations partagées demeureront strictement confidentielles et seront utilisées exclusivement à des fins académiques.

Axe 1 : présentation de la gestion des fournisseurs :

- Pouvez-vous me décrire votre processus achat ?
- Quelle est le rôle des fournisseurs dans votre activité ?
- Avez-vous une politique formelle d'évaluation des fournisseurs ? Si oui, depuis quand ?

Axe 2 : Critères d'évaluation des fournisseurs

- Quels critères utilisez-vous pour évaluer vos fournisseurs ? Et comment ces critères sont-ils priorisés ?
- Quels sont les défis d'évaluation des fournisseurs ?

Axe 3 : Processus d'amélioration continue

- Que se passe-t-il lorsqu'un fournisseur est mal noté ou non performant ?
- Avez-vous déjà mis fin à une relation avec un fournisseur à cause de ses performances ? Pourquoi ?
- Quels sont les risques liés à une mauvaise évaluation des fournisseurs ? Avez-vous des mécanismes de prévention ou de gestion de ces risques ?

Axe 4 : Le processus de production chez Condor

- Quels sont les indicateurs clés de performance que vous utilisez dans le processus de production ?
- Est-ce que ces indicateurs sont affectés par la performance des fournisseurs ? Comment les reliez-vous ?

Axe 5 : Influence de l'évaluation des fournisseurs sur la performance du processus de production

- Pouvez-vous donner un exemple où le choix ou le suivi d'un fournisseur a eu un impact significatif sur la production ?
- Selon vous, comment l'évaluation des fournisseurs influence-t-elle la performance des processus de production ?
- Est-ce que votre processus de production est performant par rapport à votre système d'évaluation des fournisseurs ?

Questions de clôture :

- Quels sont les axes d'amélioration possibles sur votre système d'évaluation des fournisseurs ?
- Avez-vous des projets ou des initiatives en cours pour renforcer le lien entre les fournisseurs et le processus de production ?

Merci.