

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Management de la Chaîne Logistique

**Evaluation de la performance de la fonction
achat dans une entreprise**

ETUDE DE CAS : ENTREPRISE WISSO ALGERIE

Élaboré par :

MOKLI Abdesselem

Encadré par :

Pr.MEDDAHI Atmane

Année universitaire 2021-2022

Résumé :

Ce mémoire de master développe une étude dont l'objet principal portant sur l'évaluation de la performance de la fonction achat puisque elle est considérée comme l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise, elle représente jusqu'à 65 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. Cette recherche a été faite à partir d'une étude quantitative basée sur une enquête par questionnaire élaborée pour les employés de l'entreprise WISSO ALGÉRIE, à ce niveau la problématique principale qui se pose est la suivante : Comment peut-on évaluer la performance d'un service achat dans une entreprise de production ? Cette évaluation nous a permis de confirmer que la fonction achat de cette entreprise est performante.

(**Mots clés :** fonction achat, performance achat, approvisionnement, évaluer performance).

Abstract:

This master's thesis develops a study whose main object is the evaluation of the performance of the purchasing function, since it is considered as one of the most important functions of the company, it represents up to 65% of the turnover of the company. This research was made from a quantitative study based on a survey by questionnaire developed for employees of the company WISSO ALGERIA, at this level the main problem that arises is: How can we evaluate the performance of a purchasing department in a production company? This evaluation allowed us to confirm that the purchasing function of this company is efficient.

(**Key words:** purchasing function, purchasing performance, procurement, performance evaluation).

ملخص:

تعمل أطروحة الماستر هذه على تطوير دراسة هدفها الرئيسي هو تقييم أداء وظيفة الشراء في الشركة لأنها تعتبر من أهم وظائف، فهي تمثل ما يصل إلى 65% من حجم مبيعات الشركة. تم إجراء هذا البحث من خلال دراسة كمية بناءً على استبيان استقصائي تم تطويره لموظفي شركة ويسو الجزائر، وعلى هذا المستوى فإن المشكلة الرئيسية التي تنشأ هي كما يلي: كيف يمكننا تقييم أداء قسم المشتريات في شركة الإنتاج؟ سمح لنا هذا التقييم بتأكيد كفاءة وظيفة الشراء لهذه الشركة.

(**الكلمات المفتاحية:** وظيفة الشراء، أداء الشراء، الشراء، تقييم الأداء).

Remerciements

Je remercie Dieu le tout puissant d'être avec nous et de m'avoir donné le courage et la volonté pour achever mon travail.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute mon gratitude.

Je voudrais d'abord adresser toute mes reconnaissances au chef du département Mr. YAHYAOUI Djalel Eddine pour tout ce qu'il a fait pour moi, il m'a toujours encouragé, stimuler ma volonté et planter en moi l'amour pour cette spécialité.

Je désire aussi remercier tous les professeurs de l'école nationale supérieure de management qui m'ont enseigné et qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires et aussi à tous le staff administratif.

Je remercie le responsable de l'entreprise WISSO ALGERIE qui m'a ouvert ses portes et mis à ma disposition le tout ce dont on a besoin pour réaliser mon stage dans de bonnes conditions. Ainsi que toute l'équipe de l'entreprise.

Un grand merci à mon encadreur au sein de WISSO ALGERIE qui a partagé avec moi ses connaissances et expériences et qui a consacré son temps pour me former, me orienter et répondre à toutes mes questions.

Un remerciement à mon encadreur Pr. MEDDAHI Atmane pour avoir relu et corrigé mon mémoire. Ses conseils de rédaction ont été précieux,

Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Un merci à mes amis, collègues et proches qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

Table des matières

Résumé :	II
Remerciements	III
Table des matières	IV
Liste des Tableaux	VIII
Liste des Figures	IX
Liste des Abréviations, Sigles et Acronymes	X
INTRODUCTION GENERALE	1
Problématique	3
Hypothèses	3
Présentation du terrain de recherche	4
L'objectif de l'étude	4
La méthodologie	4
L'intérêt du thème	4
Plan du mémoire	4
La revue littérature	6
CHAPITRE 1 : cadre conceptuel	12
Introduction du chapitre	13
SECTION 1 : la fonction achat	14
1.1. Définition et concepts clés	14
1.2. Objectifs du service achat	16
1.3. Rôle stratégique des achats	16
1.4. Objectifs stratégiques et opérationnels des achats	17
1.5. Principales missions de l'acheteur	18
1.6. Les missions de la fonction Achat	18
1.7. Processus achat	19

1.8. Politique et stratégie d'achat	23
SECTION 2 : la performance de la fonction achat.....	26
2.1. Définitions et concepts clés.....	26
2.2. Les critères de la performance achat	26
2.3. Les déterminants de la performance achat	27
2.4. Les 5 axes de la performance achat.....	28
2.5. Les indicateurs de la performance achat	29
2.6. Etapes d'une stratégie d'achats performante.....	31
Conclusion du chapitre	33
CHAPITRE 2 : méthodologie de recherche et l'organisme d'accueil	34
Introduction du chapitre.....	35
SECTION 1 : méthodologie de recherche.....	36
1.1. L'approche méthodologique	36
1.2. L'étude quantitative	36
1.2.1. L'objectif de l'approche quantitative	36
1.3. Les outils utilisés	37
1.3.1. Le questionnaire	37
1.3.2. La population.....	38
1.3.3. L'échantillon.....	38
1.3.4. Traitement et analyse des données	39
1.4. Présentation du questionnaire	39
SECTION 2 : l'organisme d'accueil	40
2.1. Présentation de l'organisme.....	40
2.2. La fiche technique de l'entreprise	41
2.3. Localisation de l'organisme.....	44
2.4. Les principaux produits préparés par l'entreprise	44
2.5. Contact de l'entreprise	48

Conclusion du chapitre	49
CHAPITRE 3 : Résultats et discussion	50
Introduction du chapitre.....	51
SECTION 1 : Analyse et interprétation des résultats	52
1.1. Analyse de la performance de la fonction achat.....	52
1.2. Dépouillement et analyse de questionnaire	52
1.2.1. Analyser les résultats du service achat.....	52
1.2.1.1. Évaluer la performance du processus achats	52
1.2.1.2. Évaluer la performance des fournisseurs.....	57
1.2.2. Analyser les résultats des autres services en relation avec le service achat.....	60
1.2.2.1. Évaluer la performance des autres services administratifs.....	60
1.2.3. Analyser les résultats du service achat et les autres services en relation avec	64
1.2.3.1. Évaluer la performance des compétences techniques.....	64
1.2.3.2. Évaluer la performance des compétences comportementales	67
1.2.3.3. Évaluer la performance des compétences métiers	69
SECTION 2 : Discussion.....	73
2.1. Recommandations pour la direction générale.....	73
2.2. Recommandations pour le service des achats	73
2.3. Recommandations pour les autres services en relation avec le service achat.....	74
Conclusion du chapitre	75
Conclusion Générale.....	77
Bibliographie	77
LES ANNEXES	77
Annexe A : Questionnaire d'enquête pour la direction des achats avec	77
ANNEXE B : Questionnaire d'enquête pour les services en relation avec la direction des achats	77
ANNEXE C : Questionnaire d'enquête pour la direction des achats et les autres services en relation avec.....	77

ANNEXE D : L'organigramme de l'entreprise.....	77
ANNEXE E : liste des fournisseurs de l'entreprise	77

Liste des Tableaux

Tableau 1 : les niveaux de l'importance de la fonction achat	16
Tableau 2 : les critères de la sélection des fournisseurs	21
Tableau 3 : la fiche technique de l'entreprise	41
Tableau 4 : liste des fournisseurs de l'entreprise	47
Tableau 5: Évaluation de la performance du processus achats	53
Tableau 6 : Taux de la performance du processus achats.....	55
Tableau 7 : taux de participation à l'élaboration du plan d'achat et d'approvisionnement.	56
Tableau 8 : Évaluation de la performance des fournisseurs	57
Tableau 9 : taux d'évaluation de la performance des fournisseurs.....	58
Tableau 10: la relation de l'entreprise avec les fournisseurs	59
Tableau 11 : Évaluation de la satisfaction des autres services administratifs	61
Tableau 12 : Taux global de satisfaction des autres services administratifs	63
Tableau 13 : Évaluation de la performance des compétences techniques.....	64
Tableau 14 : Taux globale de maitrise des compétences techniques	66
Tableau 15 : Évaluation de la performance des compétences comportementales.....	67
Tableau 16 : Taux de maitrise globale des compétences comportementales	68
Tableau 17: Évaluation de la performance des compétences métiers	70
Tableau 18: Taux de maitrise globale des compétences métiers.....	72

Liste des Figures

Figure 1 : la différence entre le processus achat et processus approvisionnement.....	15
Figure 2: le processus de la fonction achat.....	19
Figure 3: l'organigramme de l'entreprise	41
Figure 4 : le réseau de distribution de l'entreprise	43
Figure 5 : réseau de distribution à l'étranger	44
Figure 6 : Évaluation de la performance du processus achats	54
Figure 7 : Taux de la performance du processus achats	55
Figure 8 : taux de participation à l'élaboration du plan d'achat et d'approvisionnement ...	56
Figure 9 : Évaluation de la performance des fournisseurs.....	58
Figure 10 : taux d'évaluation de la performance des fournisseurs	59
Figure 11 : la relation de l'entreprise avec les fournisseurs.....	60
Figure 12 : Évaluation de la satisfaction des autres services administratifs.....	62
Figure 13 : Taux global de satisfaction des autres services administratifs.....	63
Figure 14 : Évaluation de la performance des compétences techniques	65
Figure 15 : Taux globale de maitrise des compétences techniques	66
Figure 16 : Évaluation de la performance des compétences comportementales	68
Figure 17 : Taux de maitrise globale des compétences comportementales.....	69
Figure 18 : Évaluation de la performance des compétences métiers.....	71
Figure 19: Taux de maitrise globale des compétences métiers	72

Liste des Abréviations, Sigles et Acronymes

- **BFR** : Besoin en Fonds de Roulement.
- **DFC** : Département de Finance et Comptabilité.
- **DRH** : Direction des Ressources Humaines.
- **GAH** : Groupe d'Achat Hospitalier.
- **HT** : Hors Taxes.
- **KPI** : Key Performance Indicator.
- **MGX** : Moyen Généraux.
- **PFE** : projet de fin d'étude.
- **PME** : Petite et Moyenne Entreprise.
- **ROI** : Retour sur Investissement
- **SC** : Supply Chain.
- **SCM** : Supply Chain Management.
- **VA** : Valeur Ajoutée.

INTRODUCTION
GENERALE

Considérer comme un simple département support rattaché à d'autres services comme le stockage et la production et mobilisant beaucoup plus un savoir-faire relié à l'administration (Calvi, Paché, & Jarniat, 2010).

La fonction achats est considérée comme l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise.

Dans les années passées, les pondérations des fonctions ont continué d'évoluer et elle ne cesse pas de croître. Le volume d'activité et le poids de cette fonction peut représenter jusqu'à 65 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. (Koenig & Joffre, 1997).

La fonction achats s'est fortement évoluée et professionnalisée à partir des années 80, en particulier dans l'industrie manufacturière (automobile, électronique, aéronautique...). Cette évolution marque une transformation radicale du rôle des achats passant d'une fonction de support à un outil stratégique clé pour les entreprises.

L'importance de la fonction achat s'explique par l'augmentation de la valeur ajoutée et réduire la consommation des ressources aboutir par l'entreprise. (TARONDEAU & MOAL, 1979).

Également la direction achat est l'une des plus transversales de l'entreprise car elle intervient aussi dans l'implication en amont du processus et dans la planification de la production ou de l'activité commerciale comme le recherche des fournisseurs qui a ce niveau des résultats se trouvent en aval de ce processus de production comme le type de relations avec les fournisseurs, formation des coûts, etc... Ainsi, il contribue à la performance globale de l'entreprise.

Alors que des recherches antérieures affirment que les achats internationaux de l'entreprise sont importants pour la performance globale d'une entreprise (Thierry, 2021) Il est aussi largement reconnu que des achats performants créent de la valeur, améliorant les performances opérationnelles, financières et commerciales d'une entreprise. (Oubya, 2016)

Il a fallu donc d'apprendre à évaluer et à mesurer les performances des services achats, cette évaluation nécessite de créer des indicateurs clés de performance KPI exclusifs et spécifiques à cette fonction et par conséquent de ne se limite pas aux aspects unique de prix ou des couts, mais englobe tout le champ d'activité de cette fonction afin de développer et de crée des activités ajouter de la valeur.

Cette nécessité et utilité pourrait ouvrir des débats intéressant sur le rôle et la valeur d'un statut élevé de la fonction achats sur son niveau de maturité, le développement des pratiques d'achats ainsi que son rôle et son influence sur la performance des entreprises.

Problématique

Dans le contexte d'évaluer et d'améliorer la performance du service achat et pour une meilleure maîtrise et meilleures optimisation, la mesure de la performance d'achat nécessite de mettre en place des techniques et des outils d'évaluation spécifique afin d'établir des résultats et des diagnostics pour adhérer à la mise en œuvre et améliorer cette dernière.

A ce niveau la question principale qui se pose est la suivante :

- **Comment peut-on évaluer la performance d'un service achat dans une entreprise de production ?**

Afin de répondre à cette problématique de recherche, nous essaierons de répondre aux interrogations secondaires suivantes :

- Comment la fonction achat et approvisionnement peut contribuer dans la performance de l'entreprise ?
- La fonction achat au sein de l'entreprise WISSO ALGÉRIE est-elle gérée et organisée d'une façon efficace et/ou efficiente pour améliorer la performance de l'entreprise ?
- Comment l'entreprise pourra obtenir la meilleure performance ?

La réponse de cette question nécessite des études quantitatives.

Hypothèses

Pour répondre à ces questions et afin de définir la portée de notre recherche et pour travailler durement sur le sujet choisi, nous sommes arrivés à supposer deux hypothèses, que nous essayons tout au long de notre recherche de confirmer ou d'infirmer le ces hypothèses, à savoir :

Hypothèse 1

La fonction achat de l'entreprise est géré de manière efficace.

Hypothèse 2

La fonction achat de l'entreprise est géré de manière efficiente.

Présentation du terrain de recherche

La présente étude s'appuie sur un cas d'évaluation de la performance de la fonction d'achat de l'entreprise WISSO ALGÉRIE qui se situe à Ain Smara, Constantine, cette dernière a été créée en 2007. En partenariat avec la grande société DABUR elle est spécialisée dans la production des produits cosmétiques et d'usage corporel dans le secteur privé, leader dans la production des lingettes au niveau du marché Algérien.

L'objectif de l'étude

L'objet principal de ce travail a pour objet de mettre en œuvre la mesure de la performance du service achat au sein de l'entreprise WISSO ALGÉRIE de Constantine, qui a pour but de diminuer et réduire les coûts de l'entreprise et augmenter ses bénéfices.

La méthodologie

Dans le but de répondre à cette question de recherche posée nous avons préféré pour l'approche quantitative qui a pour l'objet d'évaluer et de mesurer la performance de la direction des achats dans l'entreprise qui nous a ouvert leurs portes pour la réalisation de cette thèse de master.

Cette approche quantitative s'appuie sur la réalisation de deux enquêtes à l'aide des questionnaires portant sur l'évaluation de la performance de la direction des achats.

L'intérêt du thème

L'intérêt et le but de notre recherche se résident en premier lieu dans l'utilité l'importance primordiale de la fonction achat dans l'entreprise et son rôle pour créer de la valeur ajoutée et aussi pour réduire les coûts et les dépenses. Et deuxièmement pour améliorer la performance de l'entreprise et élargir mes connaissances dans le domaine des achats.

Plan du mémoire

Le plan de notre mémoire de fin d'étude se compose de trois chapitres, dont chacun est divisé en deux sections, présentes comme suit :

Le premier, couvre le cadre conceptuel. Ceci dans le but de présenter les fonctions liées aux services des achats, il s'agit de cerner et de s'approprier les concepts de la fonction achat et

de la performance de cette dernière ainsi que les étapes de ce processus et les différents outils pour l'améliorer.

Le deuxième chapitre adhère dans la première section le cadre méthodologique et dans la deuxième section porte sur le contexte organisationnel ainsi la présentation du terrain de recherche « WISSO ALGÉRIE ».

Le dernier chapitre nous exposerons notre cas d'étude et ses résultats essentiels à travers une enquête qui a pour objet, d'évaluer et de mesurer de la performance de la direction des achats au sein de l'entreprise WISSO ALGÉRIE qui se fera à l'aide d'un questionnaire posé au employeur et enfin discuter ces résultats.

La revue littérature

Considérer comme un simple département de support et rattaché à d'autres services comme le stockage et la production, la fonction achat planifier les dépenses pour la création de la valeur pour les entreprises, qu'elles soient de distribution, industrielles ou de services.

La fonction achat a complètement évalué ses dernière années, bien que l'importance des achats et sa contribution à la performance des entreprises aient été reconnues que ces dernières années, sa conceptualisation reste largement ignorée.

Dans cette partie on va présenter les résultats obtenu lors d'une analyse approfondie des articles qui traitent le statut de la fonction achats couvrant la période de 2021 à 2004 et publiés dans des revues de renommée national et internationale.

Selon ([Essumana, Anin, & Muntaka, 2021](#)) dans ca recherche démontre la capacité des cadres supérieurs à exploiter la reconnaissance des achats pour améliorer la qualité des achats est cruciale pour renforcer l'avantage concurrentiel en particulier dans les petites et moyennes entreprises (PME) des marchés en développement le lien entre la reconnaissance des achats et la performance de la qualité des achats. Les résultats de cette étude montrent que dans des conditions faibles et élevées de ressources financières et de munificence environnementale, le lien entre la reconnaissance des achats et la performance de la qualité des achats est significativement plus élevé. La performance de la qualité des achats, sur laquelle cette étude se concentre, joue un rôle essentiel dans le renforcement de l'avantage concurrentiel grâce à l'amélioration de la qualité des produits/services, la satisfaction des clients internes et externes et l'amélioration de la productivité des travailleurs.

En effet ([Hallikas, Lintukangas, & Kahk, 2020](#)) montrent l'influence des pratiques d'achat durables sur la performance de la gestion des risques et la performance des achats ces pratiques d'achat durables sont également nécessaires pour les objectifs de performance opérationnelle de la chaîne d'approvisionnement tels que la qualité, la fiabilité et la flexibilité. Les résultats montrent que l'utilisation de pratiques d'achat durables améliore la performance d'achat des entreprises qui investissent dans la gestion du développement durable dans leurs achats auront plus de chances d'avoir de meilleures performances dans leur gestion des achats et d'approvisionnement. Il a également été constaté que les pratiques d'achat durables améliorent les performances de gestion des risques de réputation et

opérationnels, ce qui indique que les pratiques de durabilité sont importantes dans la gestion des risques en général, et pas seulement en ce qui concerne la durabilité.

Cette étude montre également que les pratiques d'achats durables améliorent la performance des entreprises en matière de gestion des risques réputationnels et opérationnels. Cela indique que les pratiques d'achat durables sont importantes dans la gestion des risques en général, et pas seulement en ce qui concerne les questions de durabilité. Ainsi, l'étude fournit de nouvelles perspectives et un soutien empirique aux effets des pratiques d'achat durables sur l'atténuation des risques et la performance de la chaîne d'approvisionnement. Et pour conclure les pratiques d'achats durables sont importantes dans la gestion des risques en général, et pas seulement en matière de durabilité, et que ces pratiques améliorent la performance globale des achats de l'entreprise.

D'après ([Abderrahim & Ahmed, 2020](#)) dans leur article démontrent que le « statut de la fonction achats » est un concept très important dans le domaine du management des achats et des approvisionnements. Cette importance est justifiée par la possibilité d'impacter les performances des entreprises grâce à un statut élevé des achats. Ce statut élevé, favorise le développement des pratiques et des capacités d'achats pour améliorer les performances des entreprises en matière de coûts, d'innovation, de flexibilité, de rentabilité... ils identifient des indicateurs de mesures pour chaque dimensions (conception, caractère stratégique et contribution à la performance de l'entreprise) De ce fait, ils proposent un modèle de recherche qui étudie l'impact d'un statut des achats élevé sur la performance des entreprises.

Selon ([Schlaegelb & Richtera, 2018](#)) Cette étude contribue à la compréhension de la manière dont les entreprises doivent structurer leur organisation d'achat pour améliorer leurs performances. Si la recherche sur les impacts des caractéristiques structurelles sur la performance d'achat évolue, elle reste encore incomplète, notamment en ce qui concerne les aléas des différents environnements d'achat. Cette présente étude propose un modèle dans lequel trois caractéristiques clés de la structure organisationnelle – la centralisation, la standardisation et la spécialisation – sont associées à la performance des achats. Les résultats confirment la pertinence des structures organisationnelles caractéristiques pour les achats internationaux et la performance des entreprises et ils soutiennent également l'idée que les effets dépendent du contexte institutionnel du lieu d'achat. Alors cette article donne un aperçu des mécanismes par lesquels la structure organisationnelle influence les achats et la performance de l'entreprise et identifie les conditions environnementales dans lesquelles les

caractéristiques de la structure organisationnelle sont liées aux achats internationaux et à la performance de l'entreprise.

Selon (BRUEL & MÉNAGE, 2019) la politique d'achat et la gestion des approvisionnements dans tous ces côtés, dans la deuxième partie qui parle sur le processus opérationnels et techniques d'achat, précisément dans le dixième chapitre qui est intitulé mesurer les résultats et évaluer la performance achat, cette performance est absolument nécessaire pour de multiples raisons. pour améliorer la qualité d'un service achat il faut savoir Choisir les bons référentiels de performances et les bons indicateurs pour le tableau de bord achats, aussi Savoir faire une distinction claire entre objectifs opérationnels et variables d'action achats pour permettre aux responsables opérationnels et dirigeants Achats de manager les équipes en mesurant l'avancement et l'efficacité de leurs actions et dans leur prise de décision en leur fournissant les informations adéquates.

En effet (Faivre, 2019) montre l'importance de la digitalisation du service achat pour avoir un service performant. La transformation numérique des données de la fonction achat en plateforme numérique permettra aux acheteurs et aux prescripteurs de faciliter leurs actions et de se concentrer sur les phases essentielles de la commande, notamment le sourcing, la définition des besoins, l'analyse des offres et le suivi de l'exécution du contrat, afin de rendre les achats plus performants et efficaces.

La mise en œuvre de cette plateforme permet aux différentes entreprises de : Automatiser la détection des offres et l'analyse des d'informations et des données, aussi dématérialiser l'ensemble du processus achat et facilite la diffusion des informations. Cette digitalisation constitue un levier de performance et d'efficacité de la fonction achat.

Toujours dans le même cadre est Selon (Chia-Ying-Li & Yu-Hui-Fang, 2021)Les technologies mobiles et les applications de marque attirent de plus en plus l'attention en tant qu'opportunité sans précédent pour les détaillants. Cette étude vise à explorer comment une application de marque soutient la décision d'achat qui relie les fournisseurs et les clients pendant la crise du COVID-19 (coronavirus). Ces applications mobiles contribuent à la performance de la décision client afin de répondre à ces questions : Comment une application de marque peut-elle soutenir les clients ? Prise de décision d'achat pendant la crise du COVID-19 pour améliorer la performance de l'entreprise ?

Selon (Schütza, Kassera, Blomebcy, & Foerstld, 2019) afin d'examiner comment l'achat de connaissances et l'intégration des achats ont un impact sur les coûts, la performance

stratégique et relations clients internes achats les auteurs étudiées contiennent des données d'économies contractuelles réelles et des évaluations des clients internes sur la connaissance des achats, l'intégration des achats et la performance des achats stratégiques. Ils montrent que la connaissance des achats est un antécédent majeur à la fois pour les économies et la performance des achats stratégiques. Cet effet est encore amplifié par l'intégration des achats pour éclaircir la compréhension du lien connaissance-performance des achats.

A la fin ils conclure que la connaissance des achats devient particulièrement précieuse lorsqu'elle est combinée avec les processus d'autres fonctions grâce à l'intégration des achats. Il est largement reconnu que des achats performants créent de la valeur, améliorant les performances opérationnelles, financières et commerciales d'une entreprise.

Cette étude visait à déterminer comment les connaissances en matière d'achat peuvent améliorer la performance stratégique et la performance d'économies des achats et l'articulation des deux dimensions de la performance.

L'étude de (Makaoui & Saadaoui, 2018) démontre l'importance de la collaboration des fournisseurs, des clients finaux et des territoires (environnement) dans la fonction achat sur création de la valeur ajoutée et confirment les leviers de création de la valeur qui participent par conséquent à l'augmentation de la performance de l'entreprise.

Il nous paraît donc nécessaire de mieux comprendre comment cette collaboration avec le fournisseur améliore la performance globale de l'entreprise à travers la création de la valeur ajoutée au sens de (Berger-Douce, 2011). Ces conclusions sont conformes à celles de (Naoui-Outini & Siau, 2018) ils identifient la valeur ajoutée de la fonction achats dans le processus SCM du secteur industriel et particulièrement dans les projets d'ingénierie. D'autre part, ils construisent une matrice des typologies de contraintes de la fonction achats. L'identification et la gestion des contraintes sont cruciales pour une gestion efficace des SC. Les résultats obtenus indiquent l'importance de la valeur ajoutée de la fonction achats de production sur la performance de l'innovation de l'entreprise qui vient de la contribution des fournisseurs et des achats. En revanche, Trois pratiques de gestion des fournisseurs sont à relever, à savoir : la relation stratégique à long terme, l'évaluation des fournisseurs et l'intégration logistique. Les auteurs ont testé les effets de ces pratiques sur quatre mesures de performance opérationnelle : qualité, livraison, flexibilité et coût. Les résultats montrent que l'évaluation des fournisseurs a une relation positive avec la performance de qualité et

les relations stratégiques ainsi que l'intégration logistique à long terme ont une relation positive avec la livraison, la flexibilité et la performance des coûts.

Toujours dans le même cadre (Nabil & Ahmed, 2016) développent une étude portant sur la relation client-fournisseur dans le contexte de la fonction achat chez les petites et moyennes entreprises effectuée sur 47 PME de la wilaya d'Oran. Au cours de ses travaux sur la question de la performance de la fonction achat, les auteurs tentent d'explicitier plusieurs caractéristiques. Cet article traite, entre autres, les modalités du contrôle dans la relation client-fournisseur sur la performance de la fonction achat. L'objectif était d'instruire le paradoxe entre les limites structurelles des PME et leur façon de gérer voire de contrôler leurs approvisionnements. Cette relation clients-fournisseurs démontre les interactions spécifiques dans le cadre de l'externalisation des activités fonctionnelles et les implications des différents types d'achats y afférents sur la performance des PME. Ces résultats ont permis de mettre en relief la façon dont les PME étudiées gèrent leurs fournisseurs en exposant leurs caractéristiques et le degré de transparence quant à l'accès à l'information leurs concernant. Dans de même sens de transparence (Jocelyn-Husser, 2019) dans son article sensibilise les acheteurs aux problèmes éthiques dans les relations avec leurs fournisseurs s'avère être de plus en plus au centre de la préoccupation partenariale des entreprises. La fonction achat est limitée par des lois qui organisent la relation entre l'acheteur et les fournisseurs ses lois offrent aujourd'hui des nouvelles opportunités aux acheteurs de repenser leur prise de décision lorsqu'ils sont confrontés à des situations de tentatives de corruption notamment par l'intermédiaire de « cadeaux d'entreprise ». Ces lois d'achat engagent l'acheteur dans une relation ambiguë, voire de dépendance perçue ou réelle vis-à-vis de ses fournisseurs et permettent aux ses derniers de prendre connaissance d'exemples de bonnes pratiques.

Selon (Béatrice-Vincent & Montalan, 2014) la performance des achats hospitaliers est dès lors influencée par la performance de cette action collective inter-organisationnelle qui se met en place. Se pose alors la question de la définition théorique de cette performance collective, en s'appuyant sur une définition de la performance collective et de ses déterminants, L'étude réalisée sur le terrain des achats hospitaliers de médicaments et dispositifs médicaux a permis de comparer deux groupements conventionnels de niveaux de performance différents et de mettre en évidence les facteurs clés de performance de ces GAH (groupe d'achat hospitalier). Ce qui fait la performance, c'est l'implication durable des

acteurs dans les logiques de travail portées par les outils et les dispositifs de l'organisation collective.

D'après (allagnate, 2006) propose de présenter un ensemble d'outils destinés à aider à la conception d'un système d'évaluation et de pilotage de la performance d'un service achats, permettant de définir un indicateur générique de cette fonction. la mise en place d'un indicateur synthétique unique tel que proposé et dédié à mesurer la performance globale de la fonction achats, incluant sa dimension relationnelle avec les marchés amont ainsi que celle de sa contribution à la satisfaction de l'aval et des différentes parties prenantes, permet d'assurer tout à la fois le pilotage et la communication sur le degré d'avancement des plans d'action en intégrant l'effet synergique des différents objectifs déterminés.

(Joel-Muller, 2004) Dans son étude montrent la complexité de la fonction achat et impliquent de ne plus considérer comme performant, un service achat qui reste dans le cadre de son budget. Les résultats de cette étude fournissent aussi des bases pour une bonne compréhension du partenariat acheteur/vendeur. Ils donnent aussi à l'entreprise un ensemble de variables sur lesquelles elle peut agir avec une forte probabilité d'améliorer la performance. Ils impliquent en tout cas d'associer la fonction achat au fonctionnement de tous les départements de l'entreprise. Dont l'objet de cette recherche était de mettre en évidence les déterminants de la performance achat industriel. L'instrumentalité, l'habileté et la précision du rôle exercent un effet positif significatif sur la performance.

Dans notre étude on va évaluer la performance de la fonction achat dans une entreprise à partir d'une enquête par questionnaire élaborer pour les employeurs de service achat et tous les autres services qui ont une relation avec la direction des achats.

CHAPITRE 1 : cadre conceptuel

Introduction du chapitre

Aujourd'hui la fonction achat s'est désormais considérablement évoluée, elle reste l'une des fonctions les plus nécessaires dans les entreprises.

Ce premier chapitre englobe deux sections, dans la première section nous allons mettre en évidence quelques définitions de quelques concepts clés dans le domaine des achats et d'approvisionnement, puis nous présenterons les rôles, les responsabilités et les objectifs de la fonction achat dans l'entreprise, avant de passer aux processus, la politique et la stratégie de l'achat.

Dans la deuxième section on va présenter la définition et concepts clés de la performance de la fonction achat dans l'entreprise puis nous passerons aux critères et aux déterminants de la performance achat avant de citer à la fin les étapes d'une stratégie d'achats performante.

Dans le deuxième chapitre nous allons essayer de définir le contexte pratique et le cadre méthodologique ainsi la présentation du terrain de recherche l'entreprise « WISSO ALGERIE ».

SECTION 1 : la fonction achat

Dans cette partie nous allons aborder a expliquer la fonction achat dans toutes ces piliers.

1.1. Définition et concepts clés

L'entreprise, quelle que soit sa capacité et sa taille elle contient des fonctions de gestion à dessein d'atteindre ses objectifs, l'une de ces fonctions est liée à l'achat et l'approvisionnement. Les achats sont la fonction qui garantit qu'une entreprise fournit les produits et services nécessaires dont elle a besoin pour ses opérations, en fonction de ses besoins de performance et de ses coûts globaux.

1.1.1. Définition de la fonction achat

« *La fonction Achat est la fonction responsable de l'acquisition des produits, biens et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services que cette entité produit et vend* ». (BRUEL & MÉNAGE, 2019, p. 03)

« *La fonction Achat consiste à procurer à l'entreprise, les produits et les services nécessaires à sa bonne marche, tout en respectant :*

- *Les quantités qui lui sont demandées,*
- *La qualité qui lui est définie*
- *Les détails qui lui sont fixés, et ce, en obtenant : le prix d'Achat le plus réduit et le coût d'utilisation le plus rentable».* (LAURENT, 2004, p. 08)

1.1.2. Définition de la fonction approvisionnement

Il a été attribué plusieurs définitions à la fonction approvisionnement :

- « *L'approvisionnement consiste à déclencher les livraisons en fonction des besoins des clients internes (la production) et des clients externes* ». (DURAN, 2003, p. 12)

- « *L'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites industriels de production, la fonction Approvisionnement couvre donc les opérations suivantes* (PERSON, 2000, p. 07) :

- *Le calcul de la quantité à commander et de la date à laquelle cette quantité doit être livrée ;*
- *Le passage des commandes ;*
- *Le suivi des livraisons et la gestion des stocks. »*

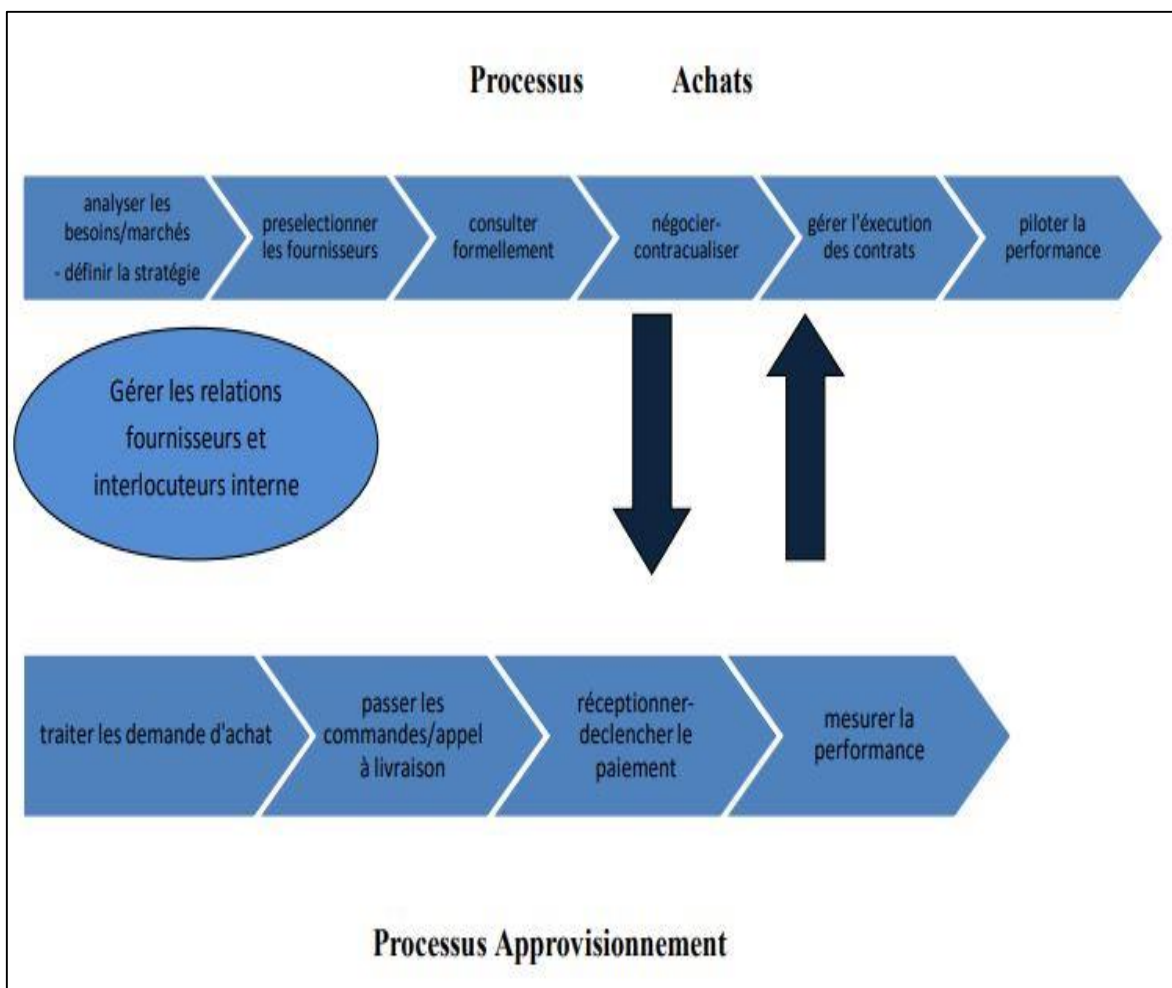
1.1.3. La différence entre les fonctions Achat et Approvisionnement

Les fonctions Achat et Approvisionnement sont différentes (LE MOIGNE, 2013, p. 43) :

Les achats et les approvisionnements ce sont les deux fonctions majeures qui organisent les rapports entre les organisations et leurs fournisseurs. Précisément les achats participent dans la définition et la caractérisation de la stratégie de l'entreprise dans l'environnement interne et externe (le marché) et gèrent la relation entre l'entreprise et les fournisseurs et aussi adhère à la définition des fournitures ainsi en ce qui concerne la préparation et la sélection des fournisseurs, la gestion des contrats d'achats, la négociation, commandes et marchés, appel d'offre et à elle surveille le bon déroulement des accords et des contrats.

L'approvisionnement traitant et analyse les demandes d'achat dans une vision à court terme, il assure les livraisons, il programme les demandes et besoins des stocks dans le cadre d'une planification générale, il gère aussi les stocks des produits achetés.

Figure 1 : la différence entre le processus achat et processus approvisionnement



1.2. L'importance de la fonction achat

Les différents niveaux d'importance de la fonction Achats ou Approvisionnement niveaux sont (LE MOIGNE, 2013, p. 45) :

Nous résumons l'importance de la fonction Achats et Approvisionnement sur **le tableau 1**.

Tableau 1 : les niveaux de l'importance de la fonction achat

Sur le plan financier :	la fonction d'achats contribue à augmenter la rentabilité de l'organisation en influant sur les prix et les coûts des composants et donc elle contribue a la marge de l'entreprise.
Sur le plan commercial :	la fonction achat et approvisionnement permet de fournir des produits ou des services de bonne qualité tout en diminuant les ruptures de stocks, ces derniers sont très mauvaises pour la réputation et l'image de l'entreprise
Sur le plan stratégique :	la fonction achat contribué à la concurrence et à la compétitivité de l'entreprise en termes de qualité, coûts et de délais.

La source : (LE MOIGNE, 2013, p. 45)

1.2. Objectifs du service achat

La détermination des objectifs de la fonction achat se fait clairement en lien avec une stratégie, cette stratégie et comme en management, doit être " SMART " (admin, 2021) :

- Spécifique (précis) ;
- Mesurable (associé à un indicateur) ;
- Ambitieux (impliquant un effort) ;
- Réaliste (accessible) ;
- Temporel (planifié dans le temps, avec suivi, évaluations et validation finale).

1.3. Rôle stratégique des achats

Les achats jouent un rôle stratégique dans l'entreprise, ces rôles permettent à l'entreprise d'avoir des produits et des services qui répondent aux exigences et aux attentes des clients (Perrotin-R & Souler de Brugière François, 2007, p. 47).

1.3.1. Conformité aux besoins

L'utilité de la fonction achats est de participer à la conformité aux besoins des produits livrés. Besoins en Délais, Coûts, Qualité, et besoins en innovation :

- Délais :
 - Logistique.
- Qualité :
 - Production.
- Coût :
 - Marketing ;
 - Contrôle de gestion.
- Innovation :
 - Marketing ;
 - Production.

1.3.2. Création de la valeur

Les achats représentent un taux de 30 % à 70 % du chiffre d'affaire HT. En terme de statistique, gagner 1% aux achats est souvent équivalent à augmenter son chiffre de 10 %. Donc les achats sont un centre de profit pour l'entreprise.

1.4. Objectifs stratégiques et opérationnels des achats

Les objectifs stratégiques et opérationnels des achats sont ([Perrotin-R & Souler de Brugière François, 2007, p. 18](#)) :

1.4.1. Les objectifs stratégiques des achats

- Participer à la décision du Make or Buy ;
- diminuer les coûts d'achats ;
- participer à la marge brute ;
- participer à la diminution du BFR ;
- Collaborer à l'innovation ;
- Participer à la mise en œuvre du développement durable.

1.4.2. Les objectifs opérationnels des achats

- Diminuer les coûts d'acquisition et les coûts d'achats ;
- Participer à la diminution des coûts d'utilisation ;

- Participe à la satisfaction des clients internes ;
- Garantir la qualité des produits et services achetés ;
- Mesurer la performance des fournisseurs ;
- Elle gère les contrats et les accords d'achats ;
- Diminuer le nombre de fournisseurs ;
- Apporter des innovations.

1.5. Principales missions de l'acheteur

L'importance de l'acheteur se résume dans les points suivants ([BICHON, MERMINOD, & KANANN, 2010, p. 141](#)) :

- Etablir des cahiers des charges Délais, Coûts, Qualité, et le faire respecter par les fournisseurs ;
- Planifier les prix d'achats et générer des économies ;
- Piloter et évaluer les politiques fournisseurs ;
- Sécuriser et assurer les portefeuilles court, moyen et long terme ;
- Participer avec les autres services à des objectifs de collaboration transverse : par exemple baisse des stocks ou baisse des coûts de non qualité avec la logistique et la qualité ;
- Etre capable de gérer les crises.

1.6. Les missions de la fonction Achat

La fonction Achat à deux principales missions : ([PETIT, 2016, p. 15](#)) :

- **Missions « coeur de métier »**
 - Viser la satisfaction des besoins des clients internes.
 - Obtenir auprès des fournisseurs des niveaux de flexibilité et de respect des délais correspondant aux attentes logistiques.
 - Maîtriser les achats en termes de coût complet.
 - Atteindre les exigences qualité fixées par l'entreprise.
- **Missions « stratégiques »**
 - Contribuer à augmenter les résultats financiers de l'entreprise.
 - Piloter l'amélioration continue à travers des relations établies avec les fournisseurs et les prestataires.
 - Protéger l'entreprise.

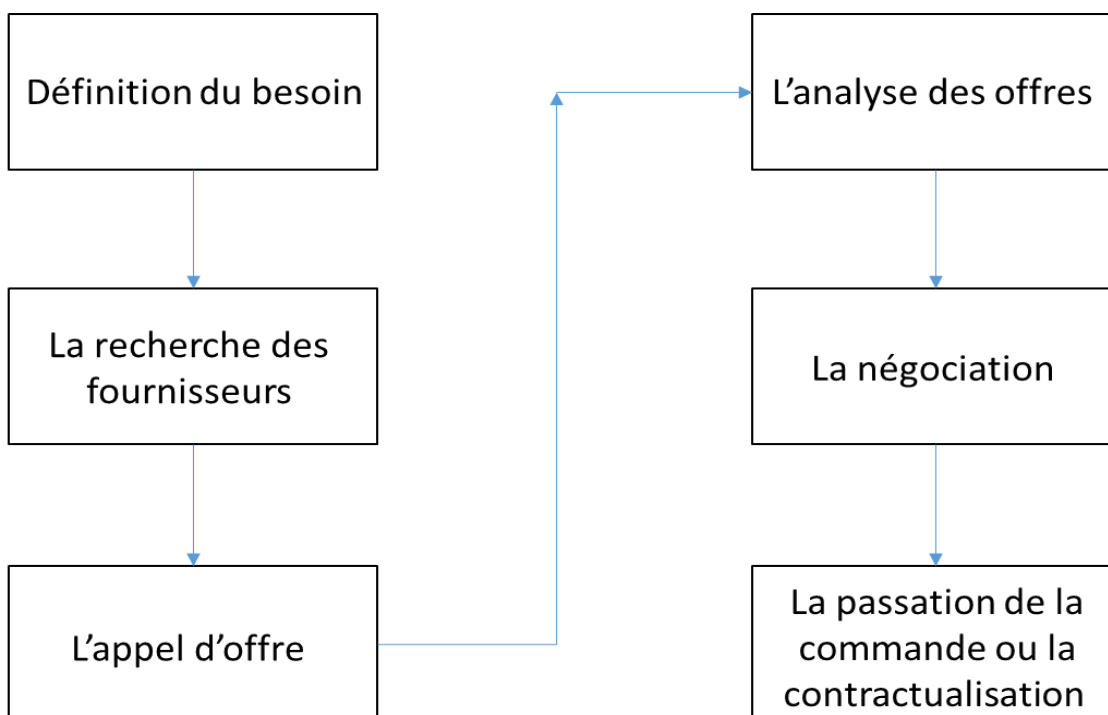
1.7. Processus achat

La fonction achat dans l'entreprise a pour but de répondre aux attentes et aux besoins de l'exploitation des biens et services. Elle joue un rôle important dans création de valeur et la recherche de compétitivité de l'entreprise. Ce processus d'achat prend en compte toutes les activités d'acquisition de biens et services de la Fonction.

Le processus achats peut être défini en six phases essentielles (Perrotin-R & Souler de Brugière François, 2007, p. 55) :

Ces étapes nous l'avons résumé sur **la figure 2**.

Figure 2: le processus de la fonction achat



La source : (Perrotin-R & Souler de Brugière François, 2007, p. 55)

1.7.1. Définition du besoin

Déterminer le produit ou le service à acheter en adéquation avec les besoins de l'entreprise. L'acheteur doit travailler avec ses prescripteurs internes afin de mieux définir le besoin, car un besoin sur-évalué se traduit par des coûts élevés et inutiles. Les besoins exprimés doivent se traduire dans la rédaction d'un cahier des charges qui permet de spécifier les attentes vis-à-vis de ce produit ou de ce service.

Le cahier des charges permet la description des caractéristiques du produit ou du service tout en précisant les conditions commerciales (cout, objectif, conditions de règlement, etc.) et les critères que doivent remplir les fournisseurs, pour mieux gérer les risques d'achats.

Les prescripteurs internes concernés doivent être associés à la rédaction de ce cahier des charges. (Perrotin-R & Souler de Brugière François, 2007, p. 57).

1.7.2. La recherche des fournisseurs

La sélection des fournisseurs commence par le recensement et l'évaluation des fournisseurs qui comporte trois aspects, à savoir un aspect économique, un aspect technique et un aspect administratif. Cette sélection se fait selon les étapes suivantes :

- Classification des fournisseurs potentiels en vue d'appel d'offre ou une consultation ;
- La négociation ;
- La sélection finale qui conduit à la passation de la commande.

La décision de traiter avec un fournisseur doit toujours être fondée sur un ensemble de critères raisonnables, en premier lieu sur la capacité du fournisseur à atteindre les objectifs relatifs à la qualité, à la quantité, à la livraison, au prix, au cout et au service. (PERROTIN & SOULET DE BRUGIERE, 2007, p. 57).

1.7.3. L'appel d'offre

Le lancement de l'appel d'offre des besoins est de la responsabilité du service achats en collaboration avec les structures concernées par les besoins définis.

Le dossier d'un appel d'offre doit contenir les documents suivants :

- Une lettre d'introduction qui présente le contexte de la consultation et les objectifs visés ;
- Un accusé de réception que doivent retourner les fournisseurs ;
- Un guide de l'appel d'offre qui donne les principes régissant son déroulement ;
- Le cahier des charges des produits ou services ;
- Les termes et conditions de l'établissement d'une relation d'affaire ;
- Un questionnaire afin de recueillir des informations générales sur le fournisseur ;
- Un guide de réponse qui précise les supports à utiliser, les formulaires-types, les délais de réponse ;
- Des annexes s'il y'a lieu. (Perrotin-R & Souler de Brugière François, 2007, p. 58)

1.7.4. L'analyse des offres

Après réception des réponses des fournisseurs, l'entreprise procède à l'analyse multicritères des offres. L'analyse des offres se déroule en deux étapes :

- une première de présélection sur la base de critères ayant un caractère éliminatoire (compétence technique particulière, équipements industriels spécifiques, localisation géographique, etc.).
- la seconde étape qui consiste à faire une analyse multicritères des offres restantes, elle doit être formelle et explicite et permettra de communiquer sur le choix final et compris des fournisseurs non retenus.

La sélection de seconde étape se fait selon les critères suivants (Perrotin-R & Souler de Brugière François, 2007, p. 59):

Nous résumons les critères de la sélection des fournisseurs dans **le tableau 2**.

Tableau 2 : les critères de la sélection des fournisseurs

Le critère de la qualité :	Le fournisseur doit répondre aux exigences de qualité mentionnées dans le cahier des charges, et maîtriser parfaitement le produit ou le service acheté. Les entreprises apprécient de travailler avec des fournisseurs qui donnent de l'importance aux systèmes management et dont les pratiques qualités sont bien définies.
Le critère du cout global d'acquisition :	Le fournisseur doit proposer un prix compétitif par rapport à ses concurrents, les conditions de règlement demandées doivent être acceptables et les incoterms proposés avantageux. Ce cout global doit être compétitif.
Le critère délai :	Les délais de livraison, de mise à disposition, de mise en service sont des critères clés pour sélectionner les fournisseurs. Le fournisseur choisi doit disposer d'un système logistique lui permettant de livrer à l'heure.
Les autres critères :	Certains critères comme la faculté d'adaptation, la sécurité financière et la pérennité de l'entreprise se sont à prendre en compte dans la sélection et le choix final du fournisseur.

La source : (Perrotin-R & Souler de Brugière François, 2007, p. 59)

1.7.5. La négociation

La négociation avec les fournisseurs peut se dérouler en trois phases essentielles (Perrotin-R & Souler de Brugière François, 2007, p. 60).

1.7.5.1. la collecte d'information

Avant d'entamer une négociation il convient de recueillir des informations sur le fournisseur, le produit, le service et le poids de l'achat à réaliser. Pour un fournisseur homologué, l'acheteur dispose en amont de certains éléments sur ce dernier. Pour un nouveau fournisseur, les points principaux à analyser sont sa situation économique, son positionnement concurrentiel, ses prévisions d'activité et ses moyens de production.

Il convient aussi de connaître la part des achats de l'entreprise dans le chiffre d'affaire du fournisseur, ce qui permettra d'évaluer le rapport de force et de s'en servir comme un levier.

1.7.5.2. La préparation technique du dossier

La préparation technique du dossier consiste à déterminer les clauses à négocier et les objectifs à atteindre, et les clauses sur lesquelles des concessions peuvent être faites au fournisseur. Il convient de hiérarchiser les priorités et de se fixer des objectifs à la fois réalistes et ambitieux, et de préparer pour chaque point de négociation les arguments afin de convaincre le fournisseur d'améliorer son offre.

1.7.5.3. La définition d'une stratégie de négociation

L'acheteur doit mener les débats et intervenir en premier, afin de prendre en main la conduite de l'entretien, et il est conseillé de commencer par les points les plus faciles et d'en finir par ceux susceptibles d'engendrer des difficultés. A la fin de chaque négociation il faut récapituler les points négociés afin d'obtenir un assentiment explicite du vendeur et procéder enfin à la rédaction d'un compte rendu signé par les deux parties.

1.7.6. La passation de la commande ou la contractualisation

C'est le résultat de la négociation et du choix final du fournisseur. Elle consiste à établir un contrat d'achat ou un bon de commande entre l'entreprise et le vendeur, ce contrat ou bon de commande constitue un lien juridique entre les deux parties et reprend tous les termes des accords convenus lors de la négociation.

A cet effet le bon de commande ou le contrat renseigne le nom et l'adresse de l'entreprise qui commande, le numéro de la commande et la date, le nom et l'adresse du fournisseur, la date de livraison, les conditions de règlement, la description des quantités et articles ou fournitures commandés, le prix unitaire mentionné sur le catalogue, les instructions générales. La signature du contrat ne peut intervenir qu'après acceptation du contenu par les deux parties. Cette signature traduit l'engagement des deux parties à respecter toutes les clauses du contrat. (PERROTIN & SOULET DE BRUGIERE, 2007, p. 62).

1.8. Politique et stratégie d'achat

Les politiques et stratégies achats visent le respect des procédures et la mise en place d'un plan d'action et la définition d'objectifs opérationnels pour les acheteurs et les fournisseurs.

Les politiques et stratégies d'achats ont pour but de définir les procédures à respecter et la mise en œuvre de plan d'action et la définition d'objectifs opérationnels pour les acheteurs et les fournisseurs. Dans ce fait l'entreprise doit tracer une stratégie achats qui va couvrir d'une part : les couts, la qualité et le délai, et d'autre part les fournisseurs (Perrotin-R & Souler de Brugièrre François, 2007, p. 24) :

1.8.1. Les stratégies liées aux couts

L'objectif principal de l'entreprise est de réduire les couts, plusieurs approches sont possibles (Perrotin-R & Souler de Brugièrre François, 2007, p. 25) :

- Globalisation des achats et commander des volumes particulièrement important ;
- Etablir une politique de partenariat avec les fournisseurs afin de maitriser la structure de cout et d'approfondir la connaissance de l'entreprise sur la stratégie, l'organisation et les processus des dits fournisseurs ;
- L'externalisation est un levier utilisé par les entreprises afin d'accroitre leur avantage concurrentiel.

1.8.2. Les stratégies liées à la qualité

Les stratégies doivent décrire le dispositif d'assurance qualité fournisseur à développer, et ont pour but d'éviter la non-qualité.

Ces stratégies se focalisent sur des fournisseurs et la réalisation des audits et la mise en œuvre des plans d'action en cas de dérives (Perrotin-R & Souler de Brugière François, 2007, p. 26).

1.8.3. Les stratégies liées aux délais

Ces stratégies doivent permettre le respect des délais annoncés et la capacité de s'adapter aux impondérables.

Les directeurs achats doivent avoir la maîtrise du flux logistique, des fournisseurs, la capacité à stocker et à gérer d'éventuelles livraisons de dernière minute (Perrotin-R & Souler de Brugière François, 2007, p. 28).

1.8.4. L'identification des bons fournisseurs

Adopter une démarche qui inclut la rationalisation du panel et qui permettra à l'entreprise de décider qui est le meilleur fournisseur sur tel ou tel segment d'achats. Décrire un bon fournisseur n'est pas chose facile, c'est un exercice complet et complexe. Un bon fournisseur n'est pas obligatoirement celui qui a proposé le meilleur prix.

Les fournisseurs peuvent être classés en fonction de (Perrotin-R & Souler de Brugière François, 2007, p. 30) :

- L'état concurrentiel du marché ;
- La technicité du produit ;
- Le nombre de référence concerné ;
- Les risques encourus ;
- La vision stratégique des fournisseurs.

1.8.5. La rationalisation du panel fournisseurs

La rationalisation du panel fournisseurs génère de nombreux bénéfices, on peut citer :

- Position meilleure de négociation grâce à la globalisation des achats ;
- Disparition des coûts administratifs liés à la gestion d'un grand nombre de fournisseurs ;
- Renforcement des relations avec les fournisseurs restants.

Il est à noter que la direction des achats doit donner des directives sur les critères d'élimination des fournisseurs du panel afin d'éviter les problèmes contractuels en cas d'éviction abusive (Perrotin-R & Souler de Brugière François, 2007, p. 31).

1.8.6. La recherche de l'innovation

La stratégie achats doit permettre à la direction achats la détection de l'innovation chez les fournisseurs car elle constitue un avantage concurrentiel essentiel pour les entreprises. L'enjeu consiste à analyser la valeur que peut apporter chaque fournisseur dans le développement de l'entreprise. Il faut mettre en avant les fournisseurs ayant une vision stratégique compatible avec celle de l'entreprise ; une bonne connaissance du partenaire rend la relation plus efficace et améliore l'anticipation des développements futurs. La direction achats doit s'efforcer d'intégrer les fournisseurs lors de la conception des produits ou services. Cette démarche permet de mieux maîtriser les coûts et les objectifs, mais aussi de réduire les délais de développement, et d'améliorer le taux de réussite des lancements par une meilleure anticipation des risques par les fournisseurs (Perrotin-R & Souler de Brugière François, 2007, p. 32).

1.8.7. Le développement durable

Pour être en phase avec les principes du développement durable, la direction achats doit veiller à ce que les fournisseurs s'engagent en matière de pratique sociales et de respect de l'environnement. La direction achats doit veiller à la rédaction d'une charte achat et développement durable à destination des fournisseurs. Cette charte contient les règles d'éthique à respecter être les acheteurs et les fournisseurs, et a pour objectif d'inciter les fournisseurs à se mettre en conformité avec la législation et les lois de travail (Perrotin-R & Souler de Brugière François, 2007, p. 33).

SECTION 2 : la performance de la fonction achat

2.1. Définitions et concepts clés

Le concept de performance est souvent utilisé, il existe plusieurs définitions et dans plusieurs ouvrages :

2.1.1. Définition de la performance

La performance peut se définir « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...* ». (Bourguignon, 1995, p. 62).

2.1.2. Définition de la performance achat

« *La performance est l'atteinte des objectifs prédéterminés sur une période de temps (efficacité) tout en optimisant les ressources Achats consommées dans le processus (efficacité) »*. (Guy-ELIEN, p. 05).

« *La performance des achats peut être rattachée à plusieurs dimensions complémentaires :*

- *La performance économique de l'achat ; c'est-à-dire l'adaptation aux besoins et la recherche de leviers budgétaires*
- *La performance du fournisseur ; c'est-à-dire la qualité de la relation contractuelle et de la prestation réalisée*
- *La sécurisation juridique des actes, des contrats et des pratiques »*. (Glossaire-P, s.d.).

2.2. Les critères de la performance achat

Plusieurs critères d'évaluation et d'appréciation de la performance achat existent parmi eux en voici (Clemence-Monvoisin, 2012, p. 13 14) :

2.2.1. La performance intègre dans la notion l'efficacité

Dans le monde de l'entreprise, la notion d'efficacité dépend de l'arrivée des résultats souhaités et de l'atteinte des objectifs attendus et aussi elle contribue à la création de valeur et de mener une action à son terme.

2.2.2. La performance intègre dans la notion l'efficience

Cela signifie que l'idée des moyens qui sont utilisés pour amener un événement ou une action à son terme qui a été exploitée de manière performante. Une organisation est efficiente si elle respecte le taux des moyens attribués sans dépasser les dépenses.

2.3. Les déterminants de la performance achat

Les facteurs qui déterminent la performance des achats sont, qui affectent tous le processus d'achat. Les principaux déterminants qu'on citer sont (FALL-A, 2014, p. 17) :

2.3.1. Le budget

Un budget est un document juridique qui résume les prévisions de revenus et de dépenses identifiées et quantifiées pour l'exercice à venir.

2.3.2. La compétence du personnel

En général es compétences des employés ce résume sur les qualités et les compétences personnelles, relationnelles et humaines que chaque individu possède dans le lieu du travail, ce ne sont pas les compétences techniques tel que les diplômes et les expériences professionnelles, ce sont les compétences que chaque employés possède tel que la motivation et la connaissance du travail. Donc la bonne exécution du service achat doit contient les compétences et les connaissances nécessaires.

2.3.3. Respect des procédures d'achat

La direction des achats est une fonction stratégique dans l'entreprise et elle est parmi les directions les plus exposée aux risques donc il est indispensable que la direction des achats doit respecter les règles et les lois pour avoir un service achat plus performant.

2.3.4. La relation avec les fournisseurs

Pour créer une relation véritablement professionnelle et mutuellement bénéfique, le service achat doit établir de bonnes relations avec les fournisseurs pour avoir une relation gagnant-gagnant.

L'amélioration des relations pendant et après le processus d'échange et d'achats régulières entre les fournisseurs et l'acheteur sont parmi les leviers d'achats performante.

2.3.5. Délai, coût et qualité

Sur le plan du coût, délai et qualité la performance de la direction achat apparue dans l'approvisionnement de l'entreprise avec des produits et/ou services de meilleures qualités avec le moindre cout et dans le plus bref délai. Une organisation est jugée efficace et performante lorsqu'elle élimine les dépenses inutiles, L'amélioration de la qualité des produits et services acquis par l'entreprise et aussi le respect des délais.

2.3.6. La satisfaction du client

Puisque la satisfaction des clients Comporte à proposer des services et des produits à vos clients dans le but de répondre à leurs besoins et attentes pour atteindre leurs exigences, donc la direction achat doit être attentive et à l'écoute des attentes et des besoins de ses clients externes et même internes.

2.4. Les 5 axes de la performance achat

Avec ces 5 axes le responsable du département achat renforce sa participation aux résultats économiques, fiables et transparents, mais également elle met en avant sa VA pour garantir de bons résultats sur le long terme.

Les axes qui permettent de mesurer la performance de la fonction achat dans l'entreprise sont (Philippe-Petit, s.d.) :

2.4.1. La performance économique

Les responsables des achats peuvent réclamer instantanément les dépenses liées aux coûts opérationnels des fonctions et des services liés (approvisionnement, stockage...). A ce niveau il s'agit d'une économie à court terme et elle contribue directement dans le compte de résultats.

2.4.2. La performance fournisseurs

Le second axe, qui est également facile à faire, concernant le respect des engagements fournisseurs sur le cout, le délai et la qualité.

2.4.3. La performance qualité de service

Généralement ce troisième axe s'intéresse à l'évaluation de la qualité des services rendus directement par les achats pour l'ensemble des clients internes dont l'action de ce service est :

- Opportunité des réponses aux demandes d'achats,
- Participe à l'amélioration des cahiers des charges,
- Réactivité,
- L'innovation,

2.4.4. La performance processus et pratiques

Les bonnes pratiques d'achat sont les aspects de progrès durable et l'amélioration continue des processus et par exemple :

- les procédures achats simple,
- La délégation et la dématérialisation,
- L'e-procurement,
- l'utilisation d'un système d'information dédié pour formaliser données achats de l'entreprise.

2.4.5. La performance Ressources Humaines

Les ressources humaines est l'une des directions majeure de l'entreprise : elle gère le recrutement, gestion des descriptifs de fonction, la formation continue, la communication la reconnaissance des salariés,... le manager achats peut participer et utilise les vrais efforts afin pratiqués en matière de développement des ressources humaines pour un résultat maximum pour l'entreprise.

2.5. Les indicateurs de la performance achat

Quelle que soit leurs fonctions, Les indicateurs de performance sont des outils primordiales dans le pilotage de l'entreprise.

En d'autres termes il s'agit des outils qui aident à la décision, ils doivent être très précis et objectifs afin de fournir les informations nécessaires pour mieux comprendre des situations.

Ils permettent aussi de mesurer la performance des organisations et simplifier le pilotage de leurs efficacités et voire même son efficience (DE-BARY, M, & MOREAU-T., 2017, p. 36).

A ce niveau il existe 6 KPI pour mesurer la performance du service achat qui sont classés en 3 grandes familles (la productivité de l'équipe achat, l'effectivité de la mise en œuvre des contrats fournisseurs et l'appropriation par les métiers du politique achat) chaque famille contient 2 KPI (Pierre-Olivier & BRIAL, 2020) :

2.5.1. KPI pour évaluer la productivité de l'équipe achat

- **Le ROI des achats** : l'équipe achat génère le volume d'économies qui rapporte de la valeur ajoutée aux taux des efforts que l'entreprise consacre pour la fonction achat.
- **La contribution des achats aux approvisionnement** : les pratiques achats ce diffère d'une organisation à une autre parce que il y'a des dépenses qui ne passent pas forcément par la fonction achat.

2.5.2. KPI pour évaluer la mise en place effective des contrats

- **La corrélation coût/valeur** : il s'agit de calculer les fournisseurs sous contrat en pourcentage cet indicateur mesure aussi les accords et les contrats :
 - Le respect réel des accords et des contrats ;
 - Le calcul des dépenses totales que ces dépassements représentent.
- **Le délai moyen d'exécution** : parmi les indicateurs de la satisfaction et l'insatisfaction des clients, on trouve le prix facturé et d'autres indicateurs, ainsi on trouve les défauts de qualité et le retard de livraison induire a la réputation de l'entreprise parce qu'ils donnent préjudice assez important.

2.5.3. KPI pour vérifier l'adhésion des métiers

- **Le taux d'achat effectués hors contrat** : la plupart des dépenses de l'organisation sont limité par les contrats pour que la fonction achat fait bien son travail, qui suit concrètement deux valeurs dans le temps :
 - Les dépenses perdues hors contrat alors qu'il existe un accord ou un contrat ;
 - L'écart de prix, induit par ces comportements de changement.
- **La durée du processus de commande** : un processus est défini pour détermine la mise en œuvre de l'économie des ressources est la démarche à suivre étape par étape, ce protocole pour être efficace il doit être appliqué et partagé.

En particulier, l'accélération du processus de commande dépend de :

- La rédaction de qualité des demandes d'achat ;
- La validation des demandes rapide ;
- les bons de commande doit être fluidité et transmissible.

Il est noté que pour optimiser ces indicateurs, la digitalisation est primordiale en alignant les pratiques sur la sanction du commandement et en surveillant les flux de validation.

2.6. Etapes d'une stratégie d'achats performante

Une stratégie d'achat performante permet d'optimiser les processus d'achat et d'améliorer la performance de l'entreprise. L'ensemble des étapes d'une stratégie d'achat performante sont : (Faustine, 2021) :

2.6.1. Cartographie des achats

Pour mettre en œuvre une stratégie d'achats performante, la direction achats doit faire dans un premier temps une analyse des états des lieux, et cela à travers :

- Collecte les éléments et les données brutes ;
- Choisir les meilleurs fournisseurs ;
- Cartographier les options retenues ;
- Sectionner les comptes fournisseurs.

2.6.2. Analyser les dépenses et élaborer des stratégies

Effectuer une analyse détaillée sur les dépenses du service achat avec l'utilisation des méthodes applicables :

- Le diagramme de Pareto : il considère que 20% des stocks totalisent 80% des dépenses, d'où la nécessité de concentrer l'action sur ces achats ce qui peut engendrer des économies par leur optimisation ;
- La matrice stratégique de Kraljic : elle met en place la difficulté et la complexité du marché fournisseur et l'importance de chaque famille d'achat. On distingue deux types d'achat : les achats directs (stratégiques) et les achats indirects.

Le management des achats directs et indirects nécessitent de :

- Sécuriser l'achat et l'approvisionnement ;
- Assurer la bonne transmission des informations ;

- Améliorer la qualité de la relation avec les fournisseurs ;
- Suivre les offres de la concurrence et les évolutions du marché.

2.6.3. Adopter une stratégie

Il n'existe plusieurs méthodes et stratégies différentes applicable à l'ensemble des achats, ces méthodes et stratégies contribue à l'optimisation de la direction achats.

2.6.4. Facteurs à prendre en considération

Pour l'élaboration d'une stratégie d'achats la direction achats doit prendre en considération les facteurs suivant :

- La méthode d'achat et d'approvisionnement ;
- Le taux total estimé ;
- La durée du contrat ;
- Les exigences et les conditions de la livraison ;
- Le planning d'approvisionnement ;
- La méthode de la sélection et l'évaluation ;
- Les facteurs environnementaux ;
- Les facteurs risques ;
- la mise en place d'une stratégie d'achats est importante pour les responsables.

Cette stratégie doit être connue par tous les responsables de l'entreprise et elle doit être en relation avec la politique de dépense de l'entreprise.

Conclusion du chapitre

A travers ce chapitre nous avons bien expliqué et comprendre la performance du service achat, commençant pas sa définition, ses rôles et ses objectifs. Et aussi comprendre le processus achat et les étapes d'une stratégie d'achat performante.

Passant vers les objectifs et les enjeux d'une fonction achat performante, nous avons remarqué que la performance de la fonction achat dépend de la flexibilité et de la performance des fonctions qui lui sont liées et aussi l'utilité de la fonction achat dans chaque entreprise ainsi que la place stratégique quelle occupe dans tout l'organigramme et ses relations avec les autres départements et servies pour la création de valeur ajoutée.

Et dans le second chapitre nous aborderons l'approche méthodologique de recherche et le contexte organisationnel.

CHAPITRE 2 :
méthodologie de recherche et
l'organisme d'accueil

Introduction du chapitre

Après avoir achevé le cadre conceptuel et la revue de littérature, nous allons entamer le chapitre suivant qui constitue un cadre méthodologique et une présentation de l'organisme d'accueil.

Deux sections sont représentées dans ce chapitre, la première section est réservée à l'explication de la méthodologie appliquée dans ce mémoire ainsi que les outils nécessaires utilisés pour achever l'opération de collecte et de interpréter et d'analyse des données.

Dans la deuxième section nous allons présenter l'organisme d'accueil, sa localisation et les principaux produits préparés par l'entreprise.

Et dans le dernier chapitre on va analyser et interpréter les résultats obtenus dans la première section, et dans la deuxième section on va discuter ces résultats.

SECTION 1 : méthodologie de recherche

Le cadre méthodologique est une étape principale très importante dans toute étude scientifique, il s'agit de déterminer l'approche méthodologique et des différentes démarches et outils utilisées pour obtenir les données nécessaires pour la réalisation du mémoire de fin d'étude, ces derniers seront étudié et traiter pour obtenir des éléments de réponses.

Une méthode de recherche représente : « *la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable* » (AKTOUF-O., 1987, p. 20).

1.1.L'approche méthodologique

Dans le cadre de notre recherche et pour bien cerner et répondre à notre problématique, nous avons trouvé après l'évaluation de plusieurs ouvrage et article qu'il est utile d'utiliser une méthode quantitative, qui est la plus adaptée pour notre recherche. La justification de notre choix s'inspire largement des travaux de (Belouti-N & Bouyacoub-A., 2016) et (AIT-TAYEB-Anissa & AKIL-Nouara, 2015).

1.2.L'étude quantitative

L'approche quantitative cherche à quantifier ou à mesurer, contrairement au qualitatif, elle repose sur les résultats de plusieurs études pour démontrer la concordance on utilisant des fonctions mathématiques. L'importance de l'étude permet l'optimisation de la qualité des résultats obtenu, d'évaluation au mieux les résultats des travaux et études afin d'en tirer des résultats et des conclusions nécessaire pour sa pratique quotidienne. (Pelletier-M & Marthe-Demers., 2020) (Rognant-N, Bacchetta-J, & Juillard-L., 2013).

1.2.1. L'objectif de l'approche quantitative

La recherche quantitative permet de mesurer des résultats d'une ou de plusieurs études des opinions ou des comportements, qui aide à décrire les caractéristiques d'une population ayant un comportement particulier ou une opinion, permet également d'optimisation de la qualité des résultats obtenu et ainsi de mieux évaluer les résultats des travaux et études afin d'en tirer des résultats et des conclusions nécessaire pour sa pratique quotidienne. (COUVREUR-A & LEHUEDE, 2002) (Rognant-N, Bacchetta-J, & Juillard-L., 2013).

1.3. Les outils utilisés

Cette partie consiste à chercher et à collecter les données et les informations nécessaires adéquates pour bien cerner et répondre à notre problématique de recherche, dans le but d'atteindre l'objectif principal de cette recherche qui se résume dans l'évaluation de la performance de la fonction achat dans une société commerciale, des méthodes et des outils doivent être adaptées et bien choisis pour étudier et analyser les informations adéquates pour y répondre.

1.3.1. Le questionnaire

“Le questionnaire a pour fonction principale de donner à l'enquête une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisables les informations et hypothèses préalablement constituées”. (Jean-Claude., 2007, pp. 33-44)

Le questionnaire est donc un outil de collecte des données mesurables et quantifiables le plus utilisé et le mieux adapté pour réaliser des enquêtes, qui prend la forme d'une série ou bien une liste de questions posées dans un ordre logique et bien précis à partir des informations quantitatives collectées. Il permet aussi de collecter un grand nombre d'avis et d'opinions, d'idées et de témoignages sur le sujet de recherche.

Nous nous sommes servis de cet outil (voir en annexes A, B et C), dans le but d'évaluer la performance de la fonction achat dans l'entreprise.

➤ Les types de questionnaire

Généralement on distingue plusieurs types de questionnaires, mais dans cette enquête de travail de recherche nous avons opté pour un seul type de questionnaire (voir en annexes A, B et C) :

- **Les questions fermées à réponse unique**

En général les questions fermées à réponse unique ce sont des questions simples et directes, le plus souvent sous forme interrogative, ce qui sort à la fin avec des réponses aussi simples est directes mesurable sur une gamme de jugements prévus. (Vilatte & J-C, 2007, p. 18)

- **Les questions à choix multiples**

Généralement dans les questions à choix multiples l'interviewé choisit la réponse qui convient le mieux à son opinion parmi plusieurs réponses proposées pour faciliter la tâche de la personne enquêtée et de l'enquêteur. (Vilatte & J-C, 2007, p. 18).

1.3.2. La population

L'ensemble des éléments indifférenciés qui seront sélectionnés effectueront les observations. C'est ce qu'on appelle aussi la population-mère.

Ainsi, la population sera constituée par l'environnement global qui inclut ce terrain : géographique, économique, professionnel, social...etc. (AKTOUF-O., 1987, p. 71).

D'après cette bref définition la population de notre cas d'étude est comprend tous les salariés travaillant dans l'entreprise WISSO ALGERIE, nous avons distribué 20 copiés de notre questionnaire d'enquête en format papier au responsable des ressources humaines de l'entreprise.

1.3.3. L'échantillon

D'après les études de (Silva-BD., 2001) et (AKTOUF-O., 1987) le but de l'échantillonnage est la diminution des coûts et des délais de la collecte des données pour quantifier l'ensemble des personnes, des objets ou des produits concernés par le sujet de recherche. Contrairement à l'approche qualitative, dans l'approche quantitative il n'est pas capable de faire des observations ou des mesures sur l'ensemble des personnes ou des objets concernés par le sujet concernés par le sujet.

Dans le cas de notre recherche, l'échantillon choisi est divisé selon les services et le type de personnel de la société comme suit :

- Direction Générale ;
- Département des finances et comptabilité ;
- Département des approvisionnements et gestion des stocks ;
- Département des moyens généraux.

1.3.4. Traitement et analyse des données

Après la recherche et la collecte de différentes informations et données, nous avons choisi de faire notre analyse et le traitement des données avec le logiciel EXCEL dans des tableaux et des graphs.

1.4.Présentation du questionnaire

Pour contribuer à la réussite et au succès d'une enquête, le questionnaire joue un rôle primordial, c'est sur la base de ce dernier qu'on exploite les résultats d'une enquête.

Cependant la mise en place d'un questionnaire doit savoir poser des questions qui doivent être arrangé, Pour cela et après un entretien préliminaire avec les responsables du service achats et approvisionnement au sein de l'entreprise nous avons élaborés notre questionnaire présenté à l'annexe.

Pour la mise en œuvre de notre enquête nous avons suivis les étapes suivantes :

- L'élaboration du questionnaire ;
- La diffusion des questionnaires ;
- La récupération et ranger le questionnaire ;
- Et enfin, le dépouillement des questions.

SECTION 2 : l'organisme d'accueil

2.1. Présentation de l'organisme

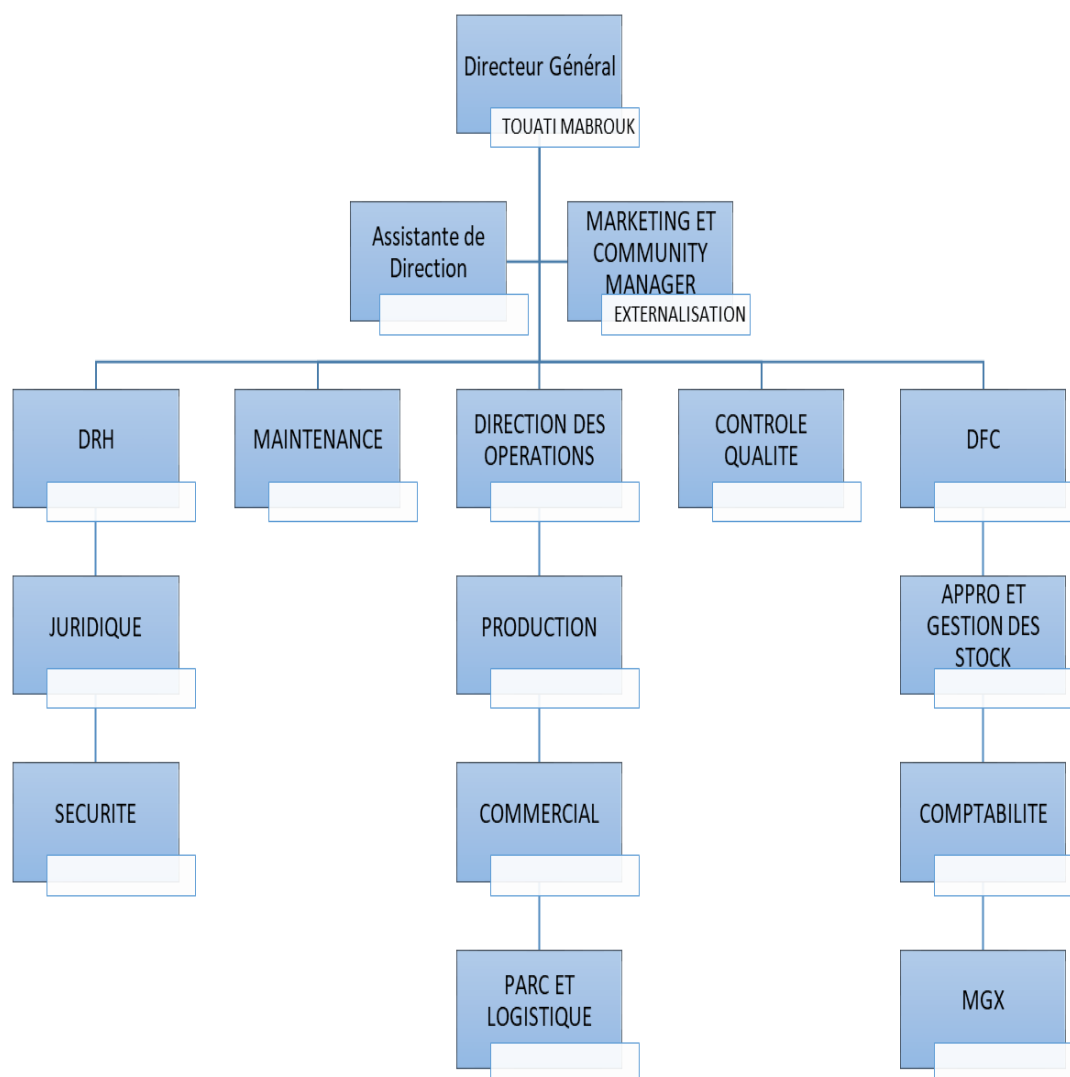
L'entreprise WISSO Algérie fondée en 2007, Spécialisée dans les produits cosmétiques et d'usage corporel dans le secteur privé son chiffre d'affaire 230 000 800,00 DA en 2021 Leader dans la production des lingettes au niveau du marché Algérien.

- Utilise les dernières technologies selon les normes Européennes en termes de machines et matière première.
- Partenariat avec DIL « DABUR International Limited » depuis Juillet 2018 pour la production du shampoing avec processus complet de marque VATIKA et les huiles essentielles.
- Partenariat avec RANKSAN International depuis Avril 2019 avec marque de distributeur (BILUX Pour shampoing bébé et savon liquide).
- Nos produits sont exportés vers plusieurs pays notamment la Tunisie, le Soudan, le Gabon...

Perspectives de l'entreprise est d'élargir la reproduction WISSO par l'inclusion (I) des couches bébé et (II) la fabrication du tissu non-tissé qui est la matière première de plusieurs produit fabriqués par WISSO.

Durant la crise sanitaire WISSO Algérie tient à rassurer le consommateur durant toute conjoncture sanitaire par sa production variée des produits Antiseptiques à savoir Lingettes Antivirus Antibactériennes et Gel Hydro Alcoolique (80ml, 125ml et 300ml).

Figure 3: l'organigramme de l'entreprise



La source : document interne de l'entreprise

2.2. La fiche technique de l'entreprise

Tableau 3 : la fiche technique de l'entreprise

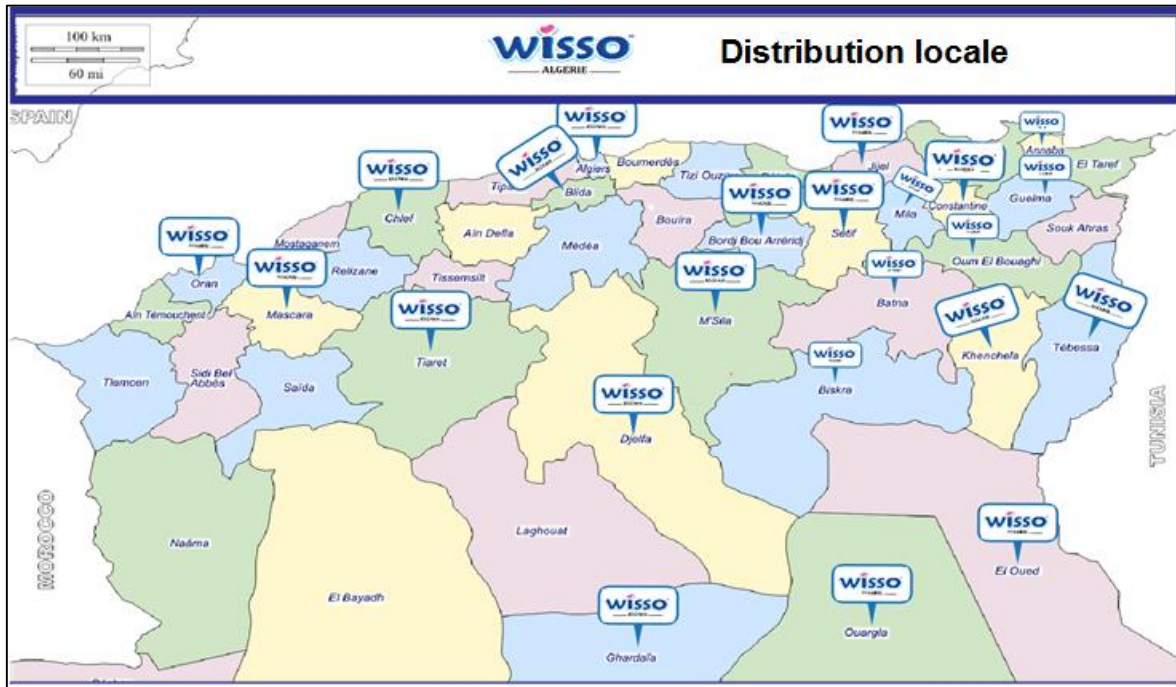
Nom de l'entreprise	WISSO ALGERIE
Date de création de l'entreprise :	2007 (Import et distribution)
Lancement de la forme lingette :	2011 (première unité : Lingette pour bébé)
Lancement de la seconde unité forme lingette :	2016
Le capital de la société :	200, 000,000.00 DA, (1, 700,000.00 USD)

Nombre des employés actuels :	108
Secteur de l'activité :	<ul style="list-style-type: none"> - Production des lingettes avec différentes capacités et fraîcheurs. - Production du savon liquide « WINET ». - Production du shampoing « WISSO ». - Production des lingettes démaquillantes et autres lotions de beauté « WISSO » et « WINET ».
Origine des machines, équipement et matière première :	Turquie, Espagne, France, Italie et l'Inde. Tout le matériel est selon les normes internationales.
Capacité de production :	<ul style="list-style-type: none"> - Lingettes : 6500 paquets par heure - Shampoing et savon liquide : Soufflage : 3000 bouteilles par heure. Remplissage, bouchonnage et étiquetage : 3000 bouteilles par heure.
L'étendue actuelle de l'exportation :	38 opérations d'exportation, la plupart vers la Tunisie depuis 2015 qui est équivalent à 1 824 000 paquets de lingettes.
Les pays avec future éventuelle exportation :	Tunisie avec un grand pourcentage sans oublier le Maroc, Congo, Kenya, EAU et le Nigeria.
La devise entrante en Algérie comme résultat des exportations de WISSO :	≈1, 000,000 €
Installations (Tout est situé à Constantine, Algérie)	<ul style="list-style-type: none"> - La surface de la première unité de production : 1800 m2 - La surface de la seconde unité de production : 2800 m2 - La surface du dépôt : 1000 m2 - Nouveau site en plein construction : 11000 m2

La source : document interne de l'entreprise

Le réseau de distribution locale de l'entreprise WISSO ALGERIE est disponible sur plus de 24 dépôts qui assure la disponibilité de leurs produits sur tout le territoire national (58 willayas) comme c'est présenter sue **la figure 4**.

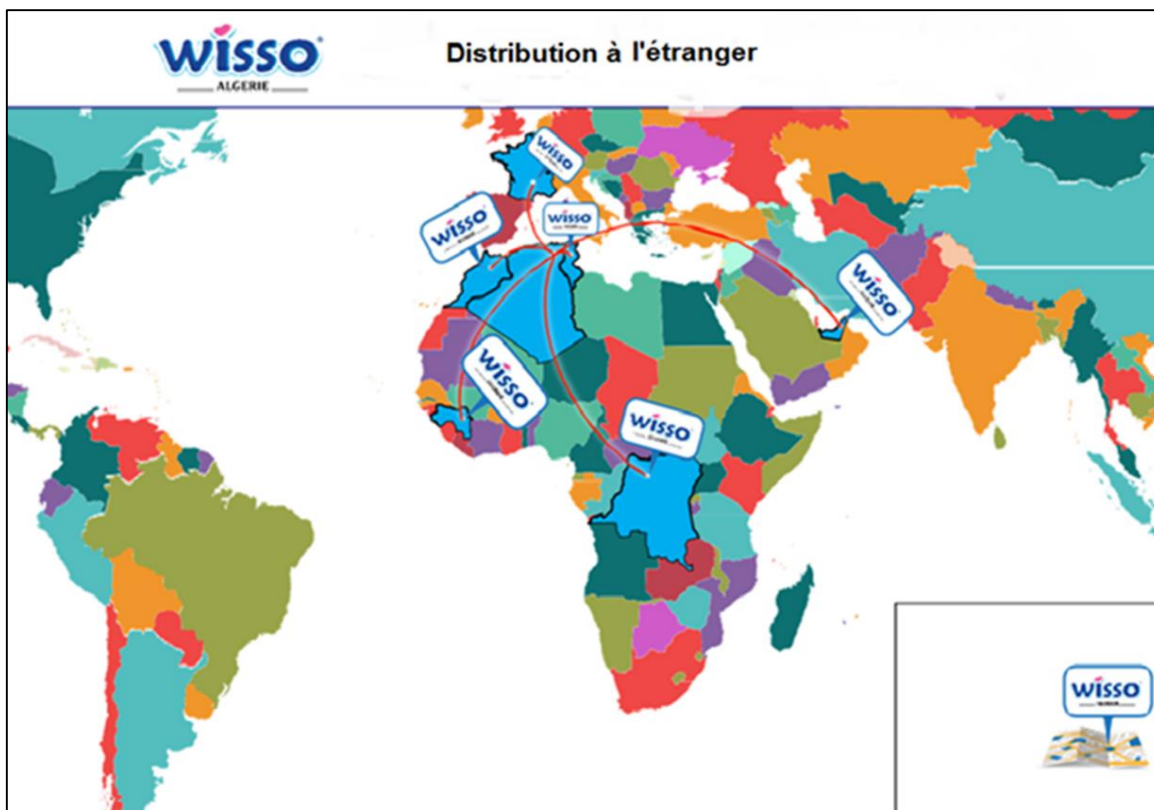
Figure 4 : le réseau de distribution de l'entreprise



La source : document interne de l'entreprise

L'entreprise a aussi un réseau de distribution à l'étranger vers plusieurs pays notamment la Tunisie, le Soudan, le Gabon...comme c'est présenter à **la figure 5**.

Figure 5 : réseau de distribution à l'étranger



La source : document interne de l'entreprise

2.3. Localisation de l'organisme

Zone d'Activité Commerciale n°59, 25140 Ain Smara, Constantine / Algérie.

2.4. Les principaux produits préparés par l'entreprise

L'entreprise à deux rubriques WISSO et WINET un large choix de produits cosmétiques conçus spécialement pour votre soin et hygiène quotidienne.

- LES LINGETTES

Les Lingettes Bébé WISSO / WINET nettoient en douceur, prennent soin et apaisent la peau du bébé.

- **LINGETTES WISSO 72 PIÈCES**

Les Lingettes WISSO Baby dreams 72 pièces ultra douces et épaisses, spécialement conçues et formulées pour respecter la peau sensible de votre bébé qui lui procurent une sensation de propreté et fraîcheur inégalée.

- Riche en Vitamine E et Provitamine B5.
- Sans Alcool.
- Testé sous contrôle dermatologique.
- PH 5.5.

Parfums disponible : Rose – Citron – Aloé vera – Jasmin.

- **LINGETTES WISSO 80 PIÈCES**

Les Lingettes WISSO Premium 80 pièces ultra douces et épaisses, spécialement conçues et formulées pour respecter la peau sensible de votre bébé qui lui procurent une sensation de propreté et fraîcheur inégalée.

- Riche en Vitamine E et Provitamine B5.
- Sans Alcool.
- Testé dermatologiquement.
- PH 5.5.

Parfums disponible : Rose – Citron – Aloe vera.

- **LINGETTES DÉMAQUILLANTES WISSO ET WINET**

Les Lingettes démaquillantes Visage et Yeux 20 pièces de WISSO et WINET, permettent un démaquillage rapide et efficace, sans rinçage, apaise et décongestionne la peau et les yeux les plus sensibles.

- Riche en Vitamine E et Provitamine B5.
- Sans Alcool.
- Testé sous contrôle dermatologique.
- PH 5.5.
- Sans parabène.
- Sensation pure Fraicheur.

- **AUTRES LINGETTES**

36 pièces pour l'usage quotidien.

- SAVON LIQUIDE

Les Savons Liquides WINET aux différentes fraîcheurs nettoient vos mains en délicatement et les laissent délicieusement parfumées et sans parabène, les parfums disponibles :

- Citron glacé.
- Miel.
- Rose.
- L'huile d'olive.
- Caramel.
- Pomme verte.

- SHAMPOING

Le Shampoing WISSO Baby care nettoie en profondeur les cheveux et le cuir chevelu du bébé. Sa formule extra-douce à la Camomille apaise et respecte le pH du cuir chevelu.

Le Shampoing pour bébé 750ml pour cheveux et corps doux sur les yeux Les parfums disponibles :

- Aloe Vera.
- extrait de camomille.

- PRODUITS ANTISEPTIQUES

WISSO Algérie tient à rassurer le consommateur par sa production variée des produits Antiseptiques à savoir Lingettes Antivirus Antibactériennes et Gel Hydro Alcoolique (125 ml, 300 ml).

Tableau 4 : liste des fournisseurs de l'entreprise

N	DÉSIGNATION	NATURE D'ACHAT
1	ZAARA INTERNATIONAL	Fournisseur étranger (turc) de pompe a lotion
2	ERUSLU	Fournisseur étranger (turc) de tissu non tisse
3	KERVAN GROUPE	Fournisseur étranger (turc) de tissu non tisse
4	INOTIS	Industrie du non-tissé
5	GENERAL EMBALLAGE	Industrie du carton ondule
6	SARL CARTONNERIE MODERNE	Caisse présentoir
7	ENASEL	Entreprise nationale de sels
8	EURL ADPACK	Etiquette
9	SPIDER ADHESIF	Unité de production rubans adhésifs
10	SARL GIRENE	Distribution de matière première pour industrie cosmétique et détergent
11	DADI PLASTIQUE	Transformation matières en plastique (flacon)
12	MINISTERE DES FINANCES SERVICE DES ALCOOLS	Alcool éthylique pur 96°
13	SARL GLOBAL FLEXIBLE PACKAGING	Fabrication d'emballage en toutes matières (film emballage)
14	SARL NADATEK	Equipements industriels et marquage (dateur)
15	SARL GHARDAIA FLACONS	import-export matériel et machines et accessoires et pièces de rechange (bouchon pompe)
16	SARL PACKING AND TECHNOLOGIE	Fabrication des emballages en toutes matières (flacon)
17	EURL EXPERT CHIMIE INDUSTRIE	Vente de matières premières pour cosmétiques et détergents (parfums)
18	SARL BAKOU CHIMICAL	Produit chimique
19	SOCIETE GENERALE DES TECHNIQUE ALGERIE SPA	Préforme
20	EURL TMAC	Import-export fabrication des emballages (film étirable)
21	AGRO-FILM PACKAGING	Transformation plastique (film étirable)
22	SARL SOCOEMOD	Fabrication des emballages en toutes matières (bouchon, flacon)

La source : document interne de l'entreprise

2.5. Contact de l'entreprise

- PHONE-FAX NUMBER :
+213 31 97 57 09
- SERVICE CONSOMMATEUR :
+213 560 59 94 95
- EMAIL :
contact@wiso-algerie.com.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre contient deux sections, à savoir le cadre méthodologique et la présentation de l'entreprise d'accueil, afin d'être capable de bien comprendre et de bien analyser notre problématique nous avons choisi d'appliquer la méthode quantitative, dans cette dernière nous avons choisi l'outil de collecte d'informations compatible à notre thème de recherche en utilisant un questionnaire d'enquête comme un outil de collecte des données, qui a été destiné à tous les employés de la société pour évaluer la performance du service achat dans la société.

Ensuite nous avons présenté l'entreprise d'accueil sa localisation, et les principaux produits préparés par l'entreprise et enfin les contacts de l'entreprise.

Et dans le dernier chapitre nous aborderons les résultats obtenus et la discussion de ces résultats.

CHAPITRE 3 : Résultats et discussion

Introduction du chapitre

Dans ce dernier chapitre qui contient deux sections dont la première qui présente les résultats, et la deuxième qui contient les discussions de ces résultats pour bien compléter notre recherche.

Dans la première section et après avoir choisis les méthodes de collecter, de d'interpréter et d'analyse des données utiles pour évaluer la performance de la fonction achat de l'entreprise WISSO ALGÉRIE, nous allons analyser les données collectées tout au long de notre stage d'une part et d'autres part on a choisi de faire une analyse et une interprétation statistique a l'aide du logiciel EXCEL on utilisant des réponses collecté du questionnaire d'enquête distribuer à l'entreprise.

Dans ce qui suit, la deuxième section englobe l'ensemble des discussions et des recommandations des résultats analysé dans la première section.

SECTION 1 : Analyse et interprétation des résultats

1.1. Analyse de la performance de la fonction achat

Dans cette partie nous allons procéder à l'évaluer la performance du service achat à travers deux questionnaires élaboré pour le employés de l'entreprise :

Un questionnaire pour les employés de la direction achat (5 personnes) pour évaluer la performance des processus achats et évaluer la performance des fournisseurs de l'entreprise.

Un questionnaire pour les employés des autres différents services en relation avec le service achat (15 personnes) pour évaluer la satisfaction des autres services administratifs par rapport au service achat.

Et enfin on va évaluer la performance des compétences techniques, des compétences comportementales et des compétences métiers des employés de la direction achat et les autres directions qui ont une relation directe avec la direction achat et approvisionnement (20 personnes).

1.2. Dépouillement et analyse de questionnaire

Cette partie est consacrée pour analyser les résultats de notre questionnaire.

1.2.1. Analyser les résultats du service achat

Cette analyse commence par l'évaluation du processus achat :

1.2.1.1. Évaluer la performance du processus achats

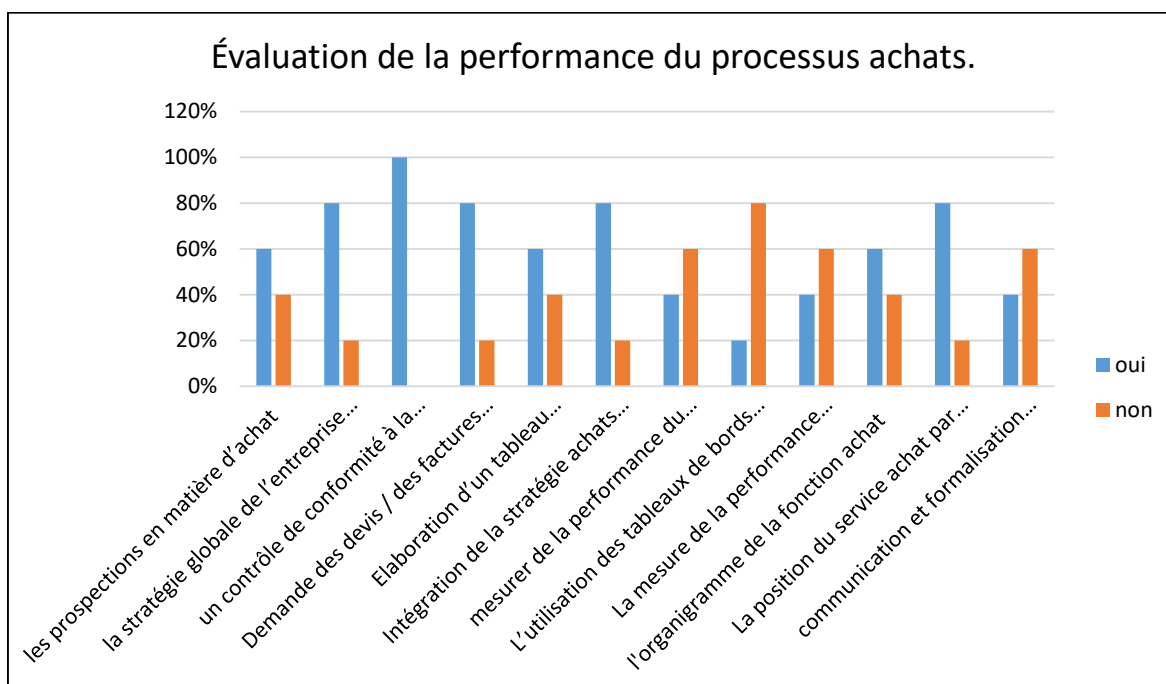
Le tableau et les graphs ci-dessous résumant les résultats acquis ce font sur la base du questionnaire (annexe A) :

Tableau 5: Évaluation de la performance du processus achats

	oui	%	non	%
les prospections en matière d'achat	3	60%	2	40%
la stratégie globale de l'entreprise contient un plan d'achat	4	80%	1	20%
un contrôle de conformité à la réception de produits achetés	5	100%	0	0%
Demande des devis / des factures proforma	4	80%	1	20%
Elaboration d'un tableau comparatif des offres	3	60%	2	40%
Intégration de la stratégie achats dans la société	4	80%	1	20%
mesurer de la performance du service achat	2	40%	3	60%
L'utilisation des tableaux de bords stratégiques avec les indicateurs de performance dans l'entrepris	1	20%	4	80%
La mesure de la performance fournisseur	2	40%	3	60%
l'organigramme de la fonction achat	3	60%	2	40%
La position du service achat par rapport aux autres services de l'entreprise	4	80%	1	20%
communication et formalisation des processus du service achat	2	40%	3	60%
Taux de la performance du processus achats.	3	62%	2	38%

Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Figure 6 : Évaluation de la performance du processus achats



Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après ses résultats on remarque que le personnel du service achat qui contient 5 personnes font un contrôle de conformité à la réception de produits achetés avec un taux de 100% et 80% entre eux disent que la stratégie globale de l'entreprise contient un plan d'achat aussi qu'ils demandent des devis et des factures pro-forma et que les autres services et le département des achats ont une position d'équivalence de l'entreprise.

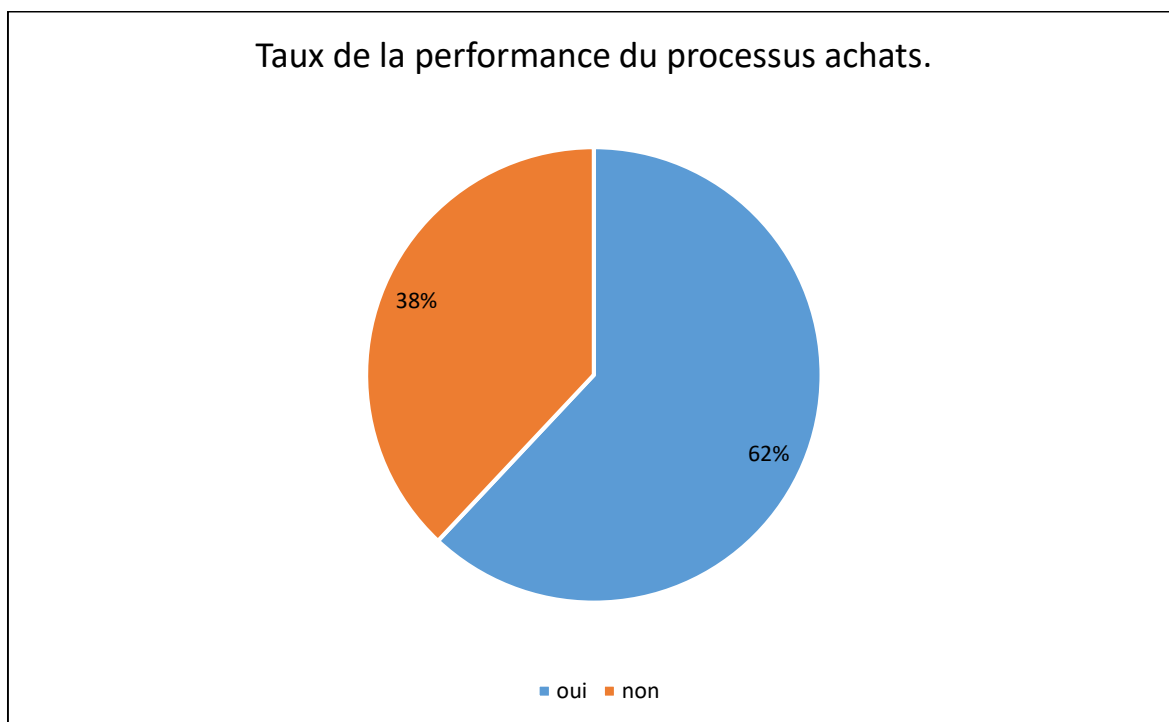
60% des répondants font des prospections en matière d'achat, l'élaboration des tableaux pour comparer les offres et connaissent l'organigramme de la fonction achat, et 40% des interrogés disent que la performance de la fonction achats et des fournisseurs est mesurée et ainsi que les processus du service achat sont bien communiqués et formalisés dans l'entreprise, et 20% entre eux disent que les tableaux de bords stratégiques avec les indicateurs de performance dans l'entreprise sont utiliser.

Tableau 6 : Taux de la performance du processus achats

Intitulé	Nombre de réponse	Pourcentage
OUI	3	62%
NON	2	38%
TOTAL	5	100%

Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Figure 7 : Taux de la performance du processus achats



Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

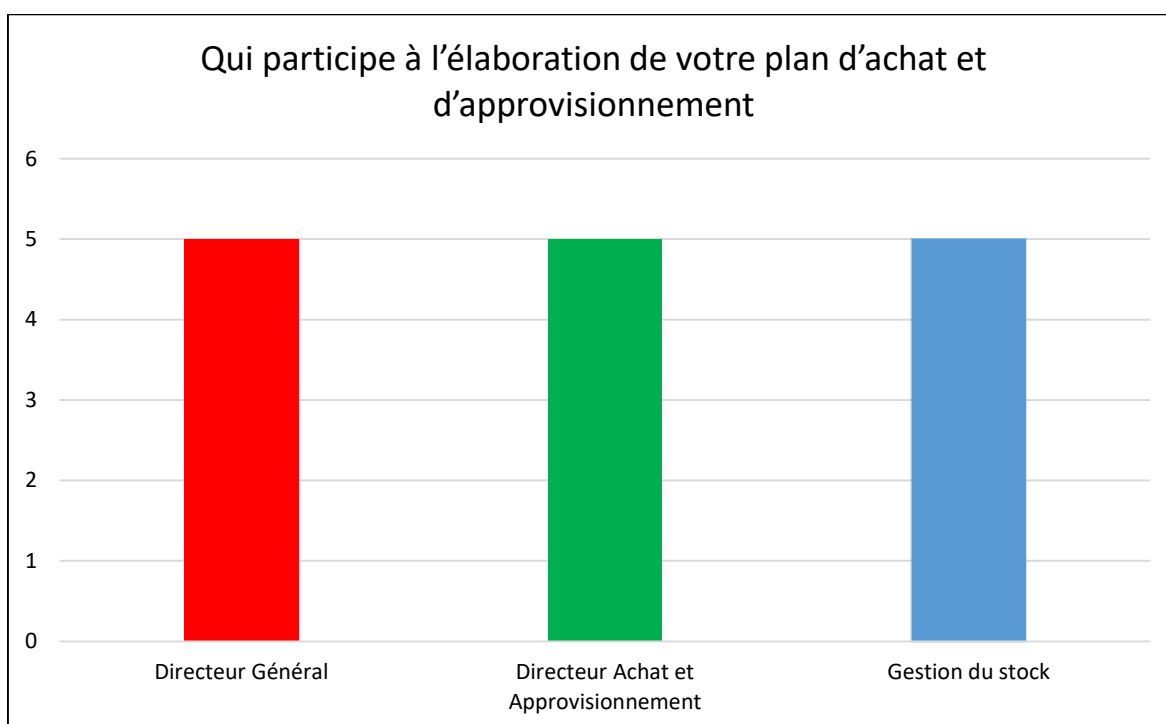
A la lecture de la figure, nous remarquons que le taux de la performance du processus achats dans l'entreprise est de 62%.

Tableau 7 : taux de participation à l'élaboration du plan d'achat et d'approvisionnement

	Directeur Général	%	Directeur Achat et Approvisionnement	%	Gestion du stock	%
Qui participe à l'élaboration de votre plan d'achat et d'approvisionnement	5	100%	5	100%	5	100%
Taux globale	5	100%	5	100%	5	100%

Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Figure 8 : taux de participation à l'élaboration du plan d'achat et d'approvisionnement



Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après les réponses collectés, tous le personnels ont répondu que le directeur général, le responsable achat et approvisionnement et le gestionnaire du stock participent les trois à l'élaboration de plan d'achat et d'approvisionnement de l'entreprise.

1.2.1.2. Évaluer la performance des fournisseurs

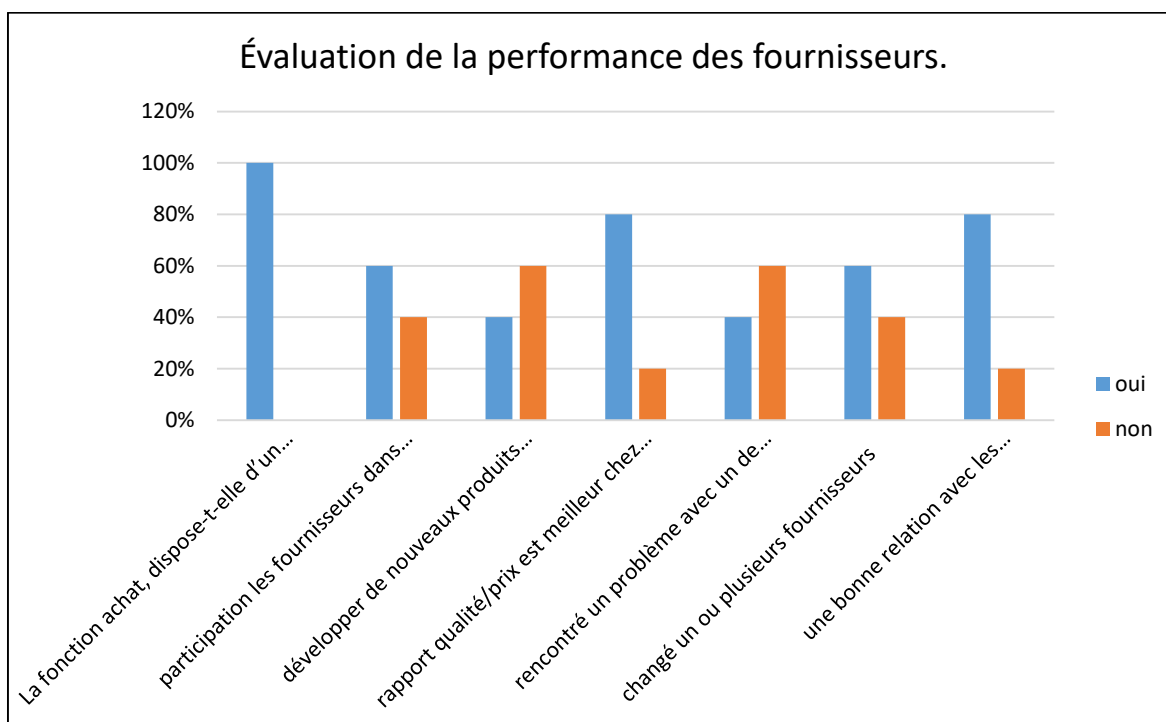
Le tableau et les graphes ci-dessous résument les résultats acquis ce font sur la base du questionnaire (annexe A) :

Tableau 8 : Évaluation de la performance des fournisseurs

	oui	%	non	%
la direction des achats contient un fichier fournisseur	5	100%	0	0%
participation les fournisseurs dans l'établissement des offres	3	60%	2	40%
développer de nouveaux produits grâce aux orientations des fournisseurs	2	40%	3	60%
rapport qualité/prix est meilleur chez les fournisseurs	4	80%	1	20%
rencontré un problème avec un de vos fournisseurs	2	40%	3	60%
changé un ou plusieurs fournisseurs	3	60%	2	40%
une bonne relation avec les fournisseurs	4	80%	1	20%
Taux de la performance des fournisseurs.	3	66%	2	34%

Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Figure 9 : Évaluation de la performance des fournisseurs



Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

100% des répondants disent que la direction des achats contient un fichier fournisseur et 80% entre les employés interrogés pensent que rapport qualité/prix est meilleur chez les fournisseurs ainsi qu'ils sont une bonne relation avec leurs fournisseurs.

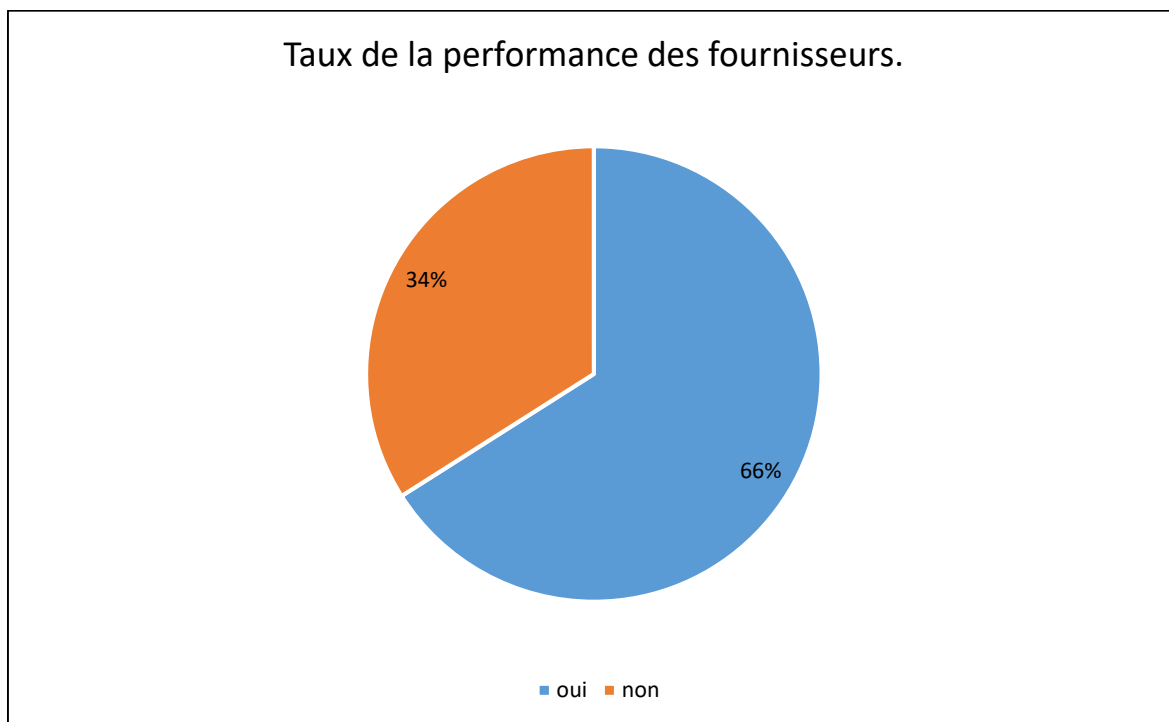
Le taux de changé un ou plusieurs fournisseurs ainsi leurs participation dans l'établissement des offres est de 60%, et le taux de développer de nouveaux produits grâce aux orientations des fournisseurs est de 40% et c'est le même taux de rencontré un problème avec un de vos fournisseurs.

Tableau 9 : taux d'évaluation de la performance des fournisseurs

Intitulé	Nombre de réponse	Pourcentage
OUI	3	66%
NON	2	34%
TOTAL	5	100%

Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Figure 10 : taux d'évaluation de la performance des fournisseurs



Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

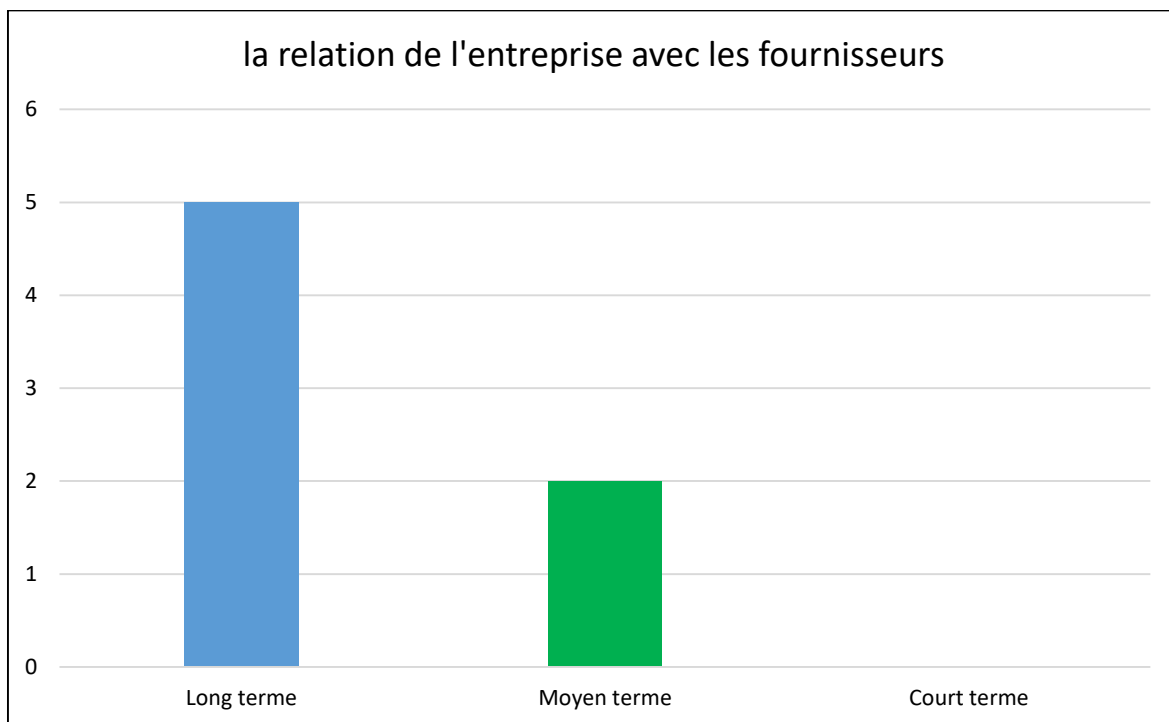
Selon ces résultats on peut dire que taux de la performance des fournisseurs est de 66%.

Tableau 10: la relation de l'entreprise avec les fournisseurs

	Long terme	%	Moyen terme	%	Court terme	%
la relation de l'entreprise avec les fournisseurs	5	100%	2	40%	0	0%
Taux globale	5	100%	2	40%	0	0%

Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Figure 11 : la relation de l'entreprise avec les fournisseurs



Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

Après l'analyse de ces résultats on remarque que la relation de l'entreprise avec les fournisseurs est à long terme à 100%, et à moyen terme avec quelques fournisseurs avec un taux de 40%.

1.2.2. Analyser les résultats des autres services en relation avec le service achat

Dans cette partie on va analyser les résultats des autres services en relation avec le service achat :

1.2.2.1. Évaluer la performance des autres services administratifs

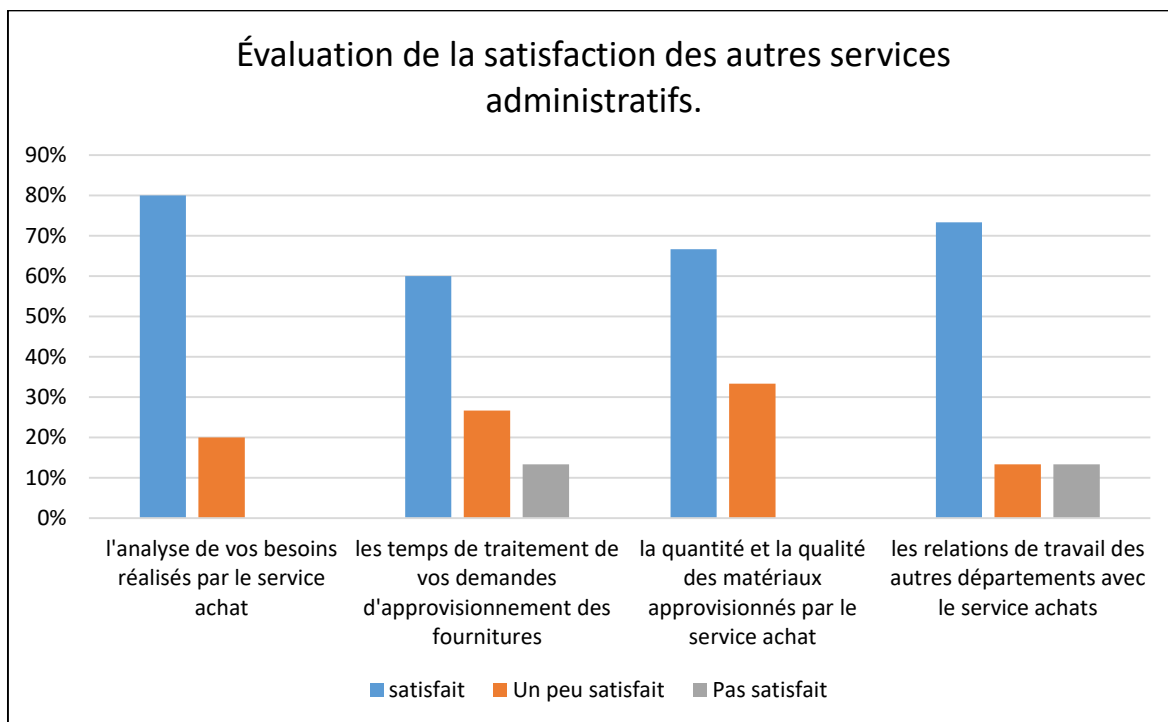
Le tableau et les graphs ci-dessous résument les résultats acquis ce font sur la base du questionnaire (annexe B) :

Tableau 11 : Évaluation de la satisfaction des autres services administratifs

	satisfait	%	Un peu satisfait	%	Pas satisfait	%
l'analyse de vos besoins réalisés par le service achat	12	80%	3	20%	0	0%
les temps de traitement de vos demandes d'approvisionnement des fournitures	9	60%	4	27%	2	13%
la quantité et la qualité des matériaux approvisionnés par le service achat	10	67%	5	33%	0	0%
les relations de travail des autres départements avec le service achats	11	73%	2	13%	2	13%
Taux global de satisfaction des autres services administratifs	10,5	70%	3,5	23%	1	7%

Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Figure 12 : Évaluation de la satisfaction des autres services administratifs



Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

Selon la figure et le tableau ci-dessus, on constate que les employés des autres services administratifs en relation avec la direction achat sont satisfaits à l'analyse de leurs de demandes et besoins fait par le service achat avec un taux de 80% est le reste 20% sont un peu satisfait.

60% des interrogés sont satisfaits par rapport aux les délais de traitement de leurs demandes de fourniture avec le service achats, 27% sont un peu satisfait et le reste 13% ne sont pas satisfaits. Et par rapport à la quantité et la qualité des matériaux approvisionnés par le service achat 67% des employés sont satisfaits et 33% sont un peu satisfaits.

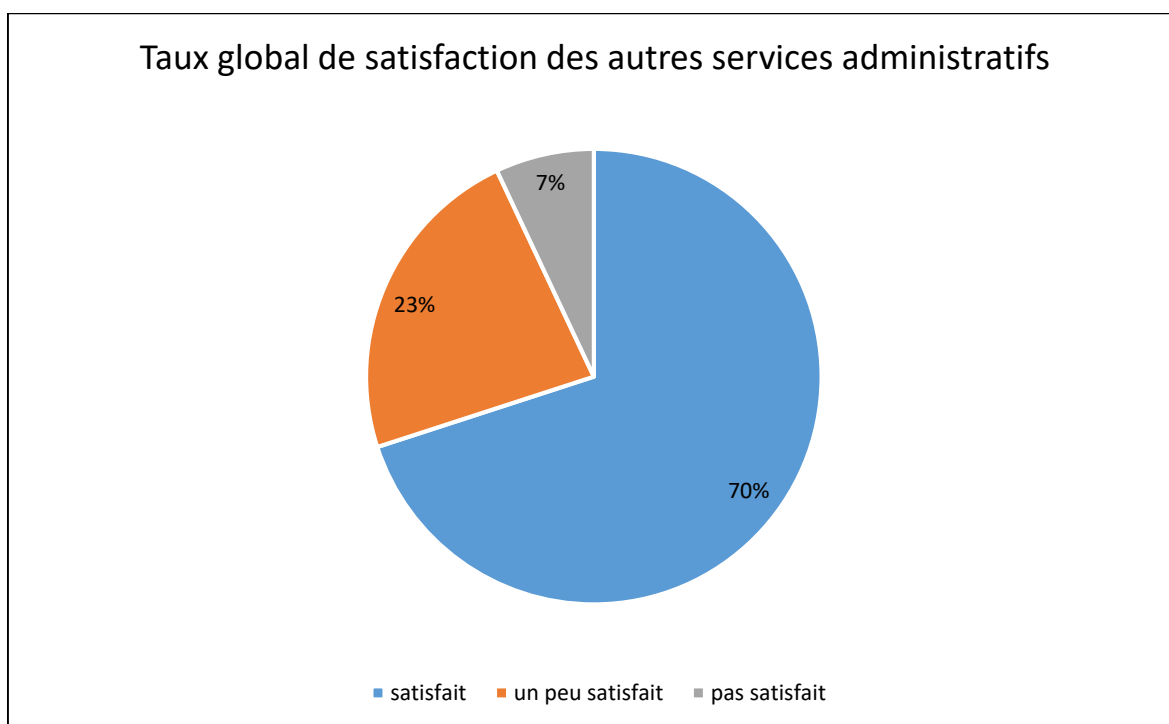
Enfin 73% des employés des autres services ont de bonnes les relations de travail avec la direction des achats et 13% leurs relations de travail avec la direction des achats st un peu satisfaisantes et le 13% restent ne sont pas satisfaits de leurs relations de travail avec le service des achats.

Tableau 12 : Taux global de satisfaction des autres services administratifs

Intitulé	Nombre de réponse	Pourcentage
SATISAIT	10 ,5	70%
UN PEU SATISAIT	3,5	23%
PAS SATISAIT	1	7%
TOTAL	15	100%

Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Figure 13 : Taux global de satisfaction des autres services administratifs



Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

Ses résultats nous montrent que 70% des employés sont satisfaits de la direction des achats et 23% sont un peu satisfaits et le reste 7% ne sont pas satisfaits de la direction des achats.

1.2.3. Analyser les résultats du service achat et les autres services en relation avec

Cette partie est consacrée pour l'analyser les résultats du service achat et les autres services en relation avec :

1.2.3.1. Évaluer la performance des compétences techniques

Le tableau et les graphes ci-dessous résument les résultats acquis ce font sur la base du questionnaire (annexe C) :

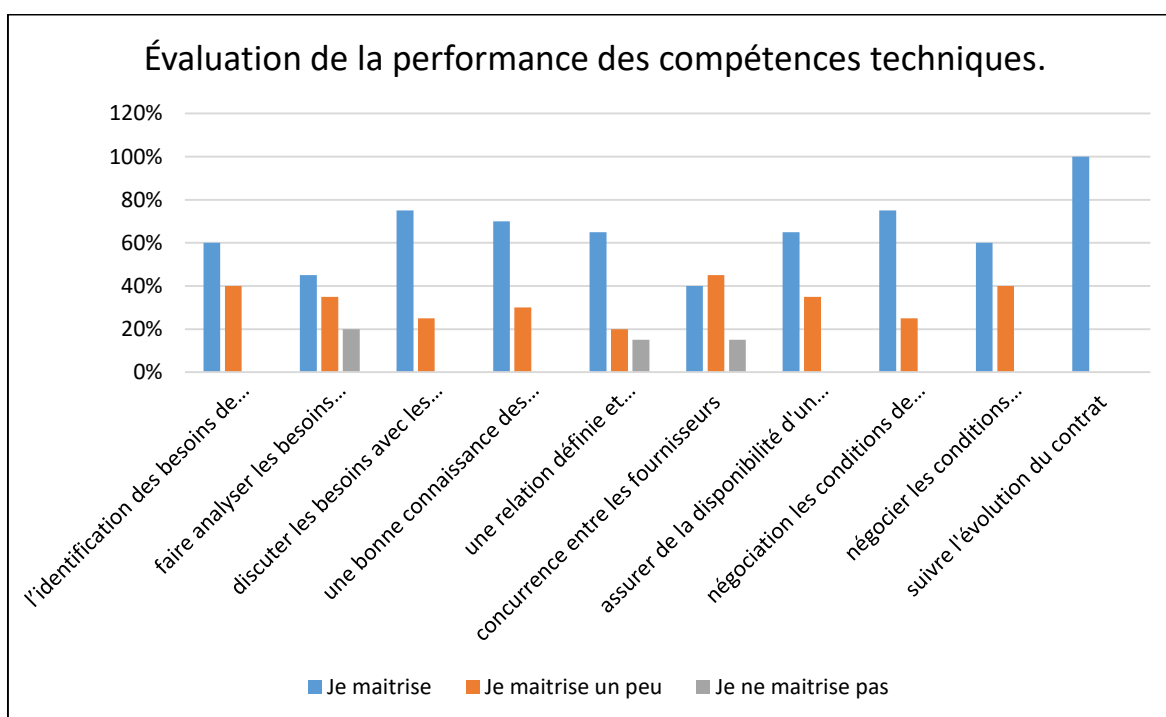
Tableau 13 : Évaluation de la performance des compétences techniques

	Je maîtrise	%	Je maîtrise un peu	%	Je ne maîtrise pas	%
l'identification des besoins de l'entreprise	12	60%	8	40%	0	0%
faire analyser les besoins internes de l'entreprise	9	45%	7	35%	4	20%
discuter les besoins avec les clients	15	75%	5	25%	0	0%
une bonne connaissance des produits et services	14	70%	6	30%	0	0%
une relation définie et transparente avec les fournisseurs	13	65%	4	20%	3	15%
concurrence entre les fournisseurs	8	40%	9	45%	3	15%
assurer de la disponibilité d'un nouveau fournisseur	13	65%	7	35%	0	0%
négociation les conditions de réception et livraison de leurs services et produits	15	75%	5	25%	0	0%
négotier les conditions commerciales	12	60%	8	40%	0	0%

suivre l'évolution du contrat	20	100%	0	0%	0	0%
Taux de maîtrise globale des compétences techniques.	13	66%	6	30%	1	5%

Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Figure 14 : Évaluation de la performance des compétences techniques



Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

Selon les réponses collectées, taux de maîtrise de l'identification des besoins de l'entreprise et la négociation des conditions commerciales est de 60% et 40% qui maîtrisent un peu, 45% maîtrise faire analyser les besoins internes de l'entreprise 35% qui maîtrisent un peu et 20% qui ne maîtrisent pas. 75% qui maîtrisent discuter les besoins avec les clients et les négociations des conditions de réception et livraison de leurs services et produits et 25% ne le maîtrise pas. 70% connaissent bien les produits et services et 20% ont une connaissance moyenne des services et produits. 65% ont une bonne relation transparente et définie avec les fournisseurs, 20% qui ont une relation moyennement définie et transparente avec les fournisseurs et 15% qui n'ont pas une relation bien définie et transparente avec les

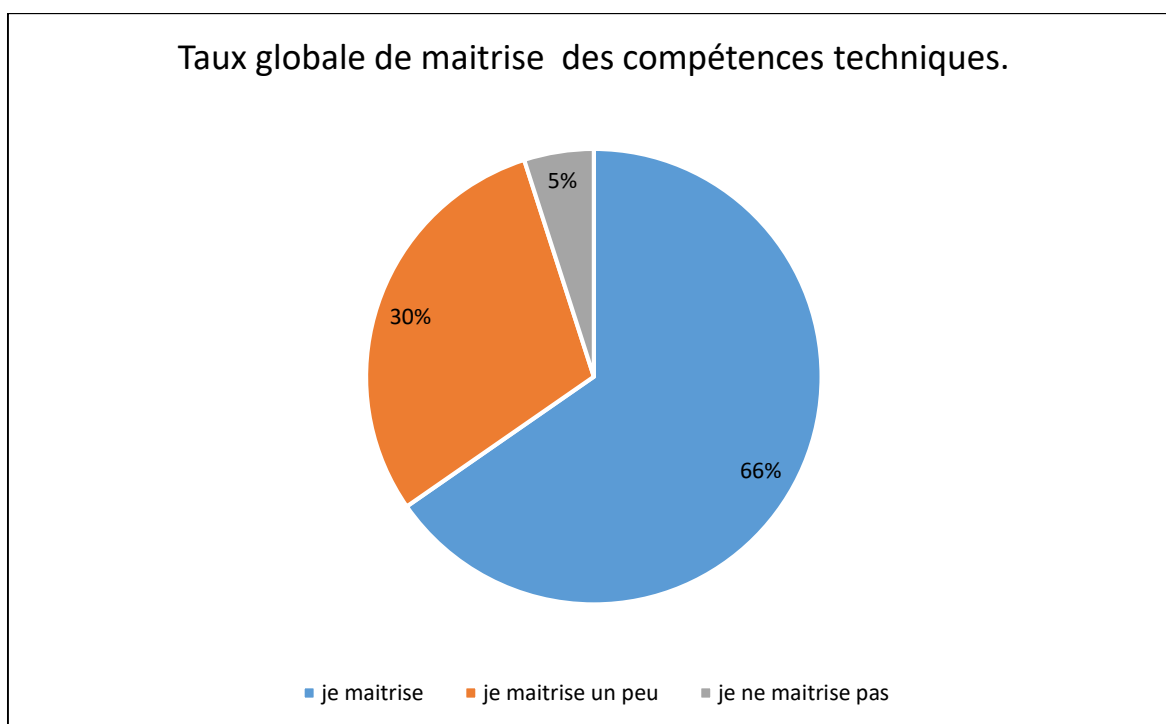
fournisseurs. 40% maîtrisent comment faire concurrence leurs fournisseurs, 45% qui le maîtrisent un peu et 15% qui ne la maîtrisent pas. 65% maîtrisent comment assurer de la disponibilité d'un nouveau fournisseur, 35% maîtrisent un peu, et enfin 100% des employés maîtrisent comment suivre l'évolution du contrat.

Tableau 14 : Taux globale de maitrise des compétences techniques

Intitulé	Nombre de réponse	Pourcentage
JE MAITRISE	13	65%
JE MAITRISE UN PEU	6	30%
JE NE MAITRISE PAS	1	5%
TOTAL	20	100%

Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Figure 15 : Taux globale de maitrise des compétences techniques



Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

Selon ces résultats on peut dire que la plus part des interrogées maîtrise avec un taux élevé de 66% la performance des compétences techniques, et 30% avec une maîtrise moyenne.

1.2.3.2. Évaluer la performance des compétences comportementales

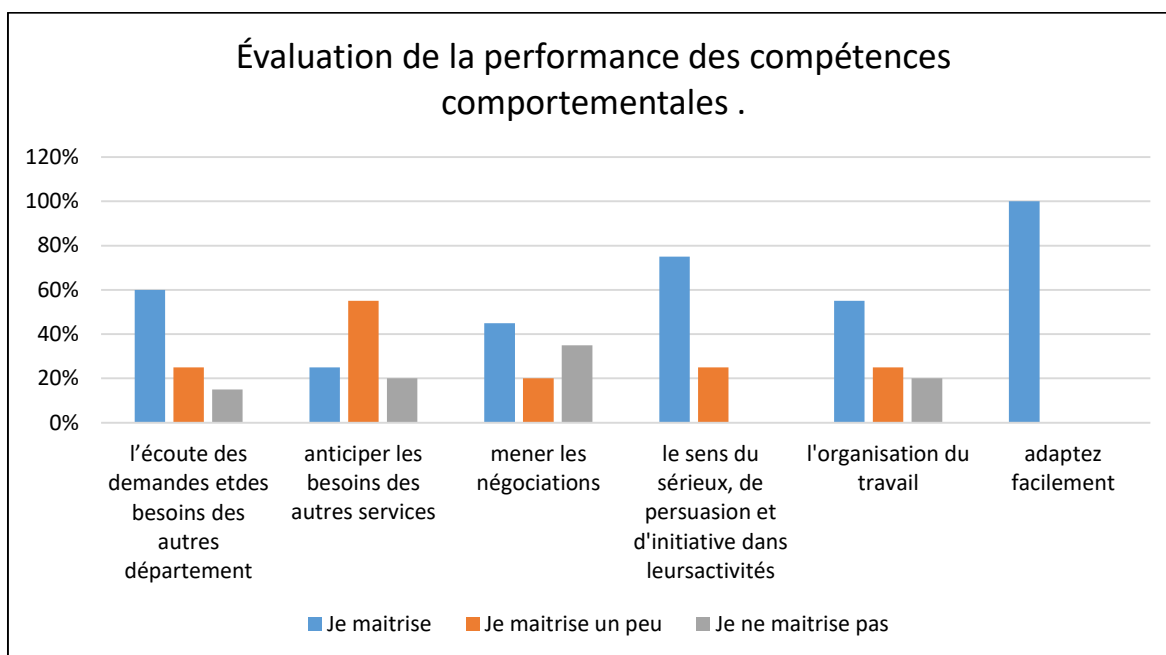
Le tableau et les graphes ci-dessous résument les résultats acquis ce font sur la base du questionnaire (annexe C) :

Tableau 15 : Évaluation de la performance des compétences comportementales

	Je maitrise	%	Je maitrise un peu	%	Je ne maitrise pas	%
l'écoute des demandes et des besoins des autres départements	12	60%	5	25%	3	15%
anticiper les besoins des autres services	5	25%	11	55%	4	20%
mener les négociations	9	45%	4	20%	7	35%
le sens du sérieux, de persuasion et d'initiative dans leurs activités	15	75%	5	25%	0	0%
l'organisation du travail	11	55%	5	25%	4	20%
adaptez facilement	20	100%	0	0%	0	0%
Taux de maitrise globale des compétences comportementales	12	60%	5	25%	3	15%

Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Figure 16 : Évaluation de la performance des compétences comportementales



Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

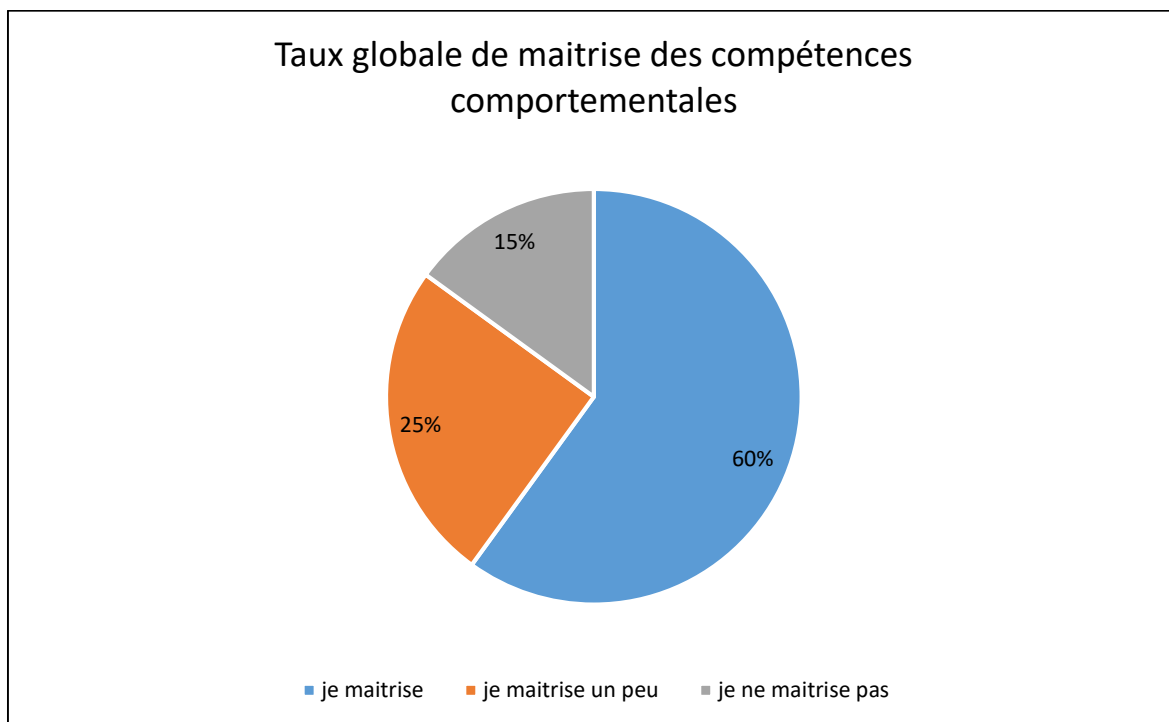
L'ensemble des personnes questionnées ont répondu qu'ils sont capable de s'adaptez facilement au travail est que 75% ont le sens du sérieux, de persuasion et d'initiative dans leurs activités et 60% entre eux maîtrisent l'écoute des besoins des autres services 25% qui le maîtrisent un peu et le reste 15% ne le maîtrisent pas. Concernant la maîtrise de l'organisation du travail 55% la maîtrisent bien, 25% la maîtrisent un peu et 20% ne la maîtrisent pas. 45% maîtrisent comment mener les négociations, 20% maîtrisent un peu et 35% qui ne le maîtrisent pas. Et enfin 25% maîtrisent comment anticiper les besoins des autres services 55% % maîtrisent un peu et 20% qui ne le maîtrisent pas.

Tableau 16 : Taux de maîtrise globale des compétences comportementales

Intitulé	Nombre de réponse	Pourcentage
JE MAITRICE	12	60%
JE MAITRICE UN PEU	5	25%
JE NE MAITRICE PAS	3	15%
TOTAL	20	100%

Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Figure 17 : Taux de maîtrise globale des compétences comportementales



Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

L'analyse de ces résultats nous montre que il les compétences comportementales sont bien maîtriser avec un taux de 60% et une maîtrise moyenne avec un taux de 25%.

1.2.3.3. Évaluer la performance des compétences métiers

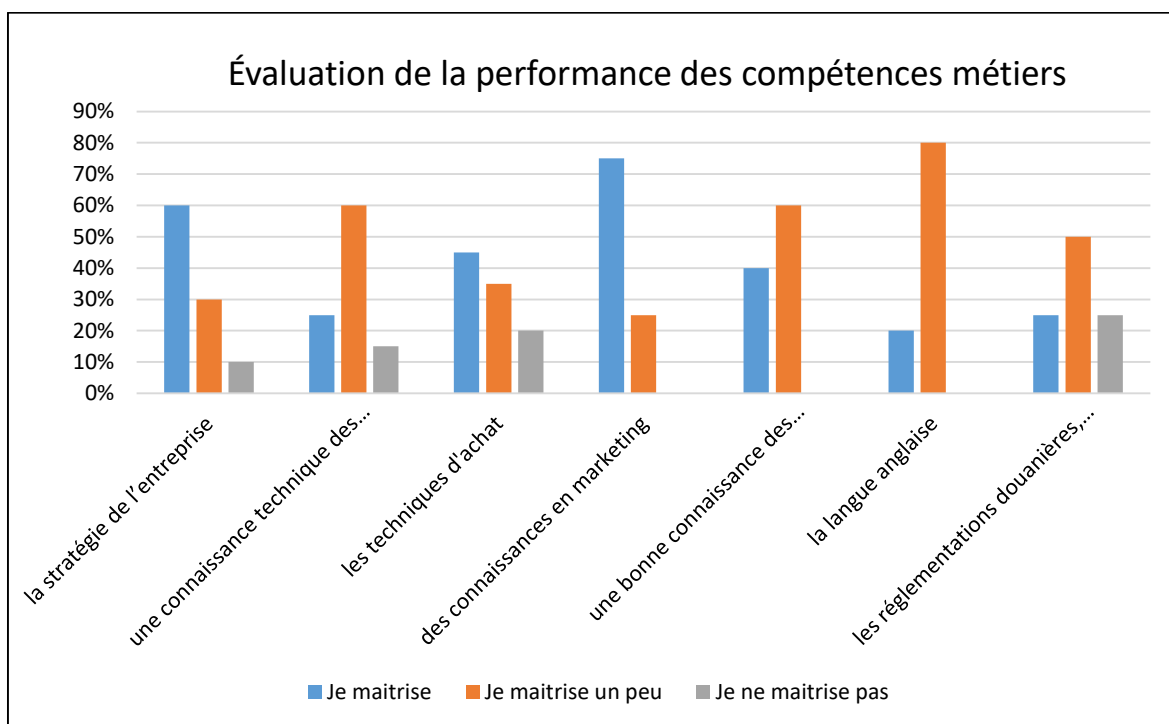
Le tableau et les graphes ci-dessous résument les résultats acquis ce font sur la base du questionnaire (annexes C) :

Tableau 17: Évaluation de la performance des compétences métiers

	Je maitrise	%	Je maitrise un peu	%	Je ne maitrise pas	%
la stratégie de l'entreprise	12	60%	6	30%	2	10%
une connaissance technique des produits	5	25%	12	60%	3	15%
les techniques d'achat	9	45%	7	35%	4	20%
des connaissances en marketing	15	75%	5	25%	0	0%
Bonne connaissance des activités des fournisseurs	8	40%	12	60%	0	0%
la langue anglaise	4	20%	16	80%	0	0%
les réglementations douanières, de transport, d'assurance	5	25%	10	50%	5	25%
Taux de maitrise globale des compétences métiers	8	41%	10	49%	2	10%

Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Figure 18 : Évaluation de la performance des compétences métiers



Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

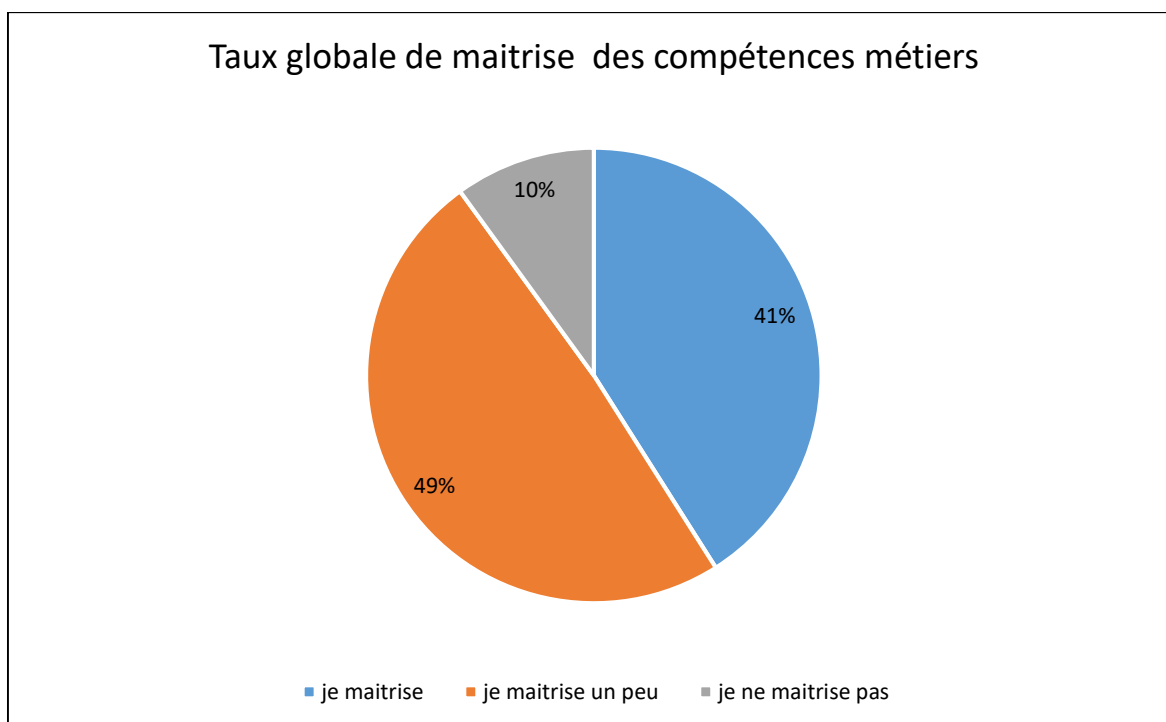
A partir des résultats obtenus, on remarque que 75% du personnel interrogés maîtrisent bien le marketing et 25% le maîtrisent un peu. 60% maîtrisent la stratégie de l'entreprise, 30% la maîtrisent un peu et 10% ne la maîtrisent pas. 45% maîtrisent les techniques d'achat, 35% la maîtrisent un peu et 20% ne la maîtrisent pas. 40% connaissent bien les activités de leurs fournisseurs et 60% ont une connaissance moyenne des activités de leurs fournisseurs. 25% ont une bonne connaissance technique des produits, 60% ont une connaissance technique moyenne des produits 15% qui n'ont pas une connaissance technique des produits. Concernant la langue anglaise 20% des employés maîtrisent bien la langue anglaise est 80% qui la maîtrisent un peu. Et enfin 25% qui maîtrisent les réglementations douanières, de transport, d'assurance, 50% la maîtrisent un peu et 25% ne la maîtrisent pas.

Tableau 18: Taux de maîtrise globale des compétences métiers

Intitulé	Nombre de réponse	Pourcentage
JE MAITRICE	8	41%
JE MAITRICE UN PEU	10	49%
JE NE MAITRICE PAS	2	10%
TOTAL	20	100%

Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Figure 19: Taux de maîtrise globale des compétences métiers



Source : Elaboré à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après ces résultats on constate que le taux de maîtrise globale des compétences métiers est de 41% et 49% est le taux de la maîtrise moyenne.

SECTION 2 : Discussion

Dans cette section ont comptent donner quelques recommandations et conseils pour l'entreprise WISSO ALGERIE à partir des résultats de l'enquête de la direction achats et approvisionnements et toutes les autres directions qui ont une relation avec la direction des achats comme le département de finance et comptabilité, gestion des stocks, département des moyens généraux et en collaboration avec la direction générale après l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus après la collecte des données faite dans la première section afin d'optimiser la gestion de la fonction achat et approvisionnement pour améliorer sa performance ; Pour cela, on a jugé nécessaire d'apporter quelques suggestions qui peuvent être utile pour améliorer davantage le fonctionnement de la fonction Achat et Approvisionnement.

2.1.Recommandations pour la direction générale

- Fournir à l'entreprise des logiciels et des ERP qui suit la technologie afin d'assurer un service d'achat efficace et efficient.
- Impliqué la formation du personnel dans la stratégie de l'entreprise dans le but de renforcer les compétences des employés.
- Motiver et encourager le personnel de l'entreprise.
- Recruter et choisir l'équipe qui gère toutes les risques de l'entreprise.
- Assurer la communication verticale et horizontale au sein de l'entreprise.
- Positionner les bonnes personnes aux bons endroits.
- Intégrer l'amélioration continue dans vos activités.
- Suivre les performances de votre entreprise.
- adopter le sens du management.
- améliorer les conditions du travail.
- intégrer le management de la communication pour créer du lien entre les salariés.

2.2.Recommandations pour le service des achats

- Assurer une bonne sélection des fournisseurs.
- Faire participer les clients interne et externe dans l'évaluation et la sélection des fournisseurs.
- Bien gérer les risques de l'entreprise dont ceux qui conserne les achats.
- La mise en place d'un tableau de bord achat.

- Planifier les achats à court, moyen et long terme.
- Mettre en œuvre des stratégies d'achat.
- Adapter aux changements.
- Planification avec un regard vers l'avenir.
- Le contrôle régulier de la performance de l'entreprise.
- Intégrer le management des risques surtout dans tous ce qui concerne les achats.

2.3.Recommandations pour les autres services en relation avec le service achat

Pour les autres services qui ont une relation avec le service achat comme le département de finance et comptabilité, l'approvisionnement et gestion des stocks et le service des moyens généraux il faut :

- Développer les compétences en tout ce qui concerne les achats et l'écoute du besoin.
- Avoir la capacité de collecter, stocker, diffuser, communiquer et partager les informations avec la direction des achats ;
- Garder toujours le sérieux et la ponctualité dans le travail ;
- Avoir le sens d'apprendre et d'étudier de nouveaux domaines ;
- Avoir une bonne maîtrise de l'anticipation des besoins du moment.

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

Conclusion du chapitre

Au cours de ce dernier chapitre, nous avons analysé et interprété les résultats collectés dans la première section, nous avons évalué la performance du processus achats, évalué de la performance des fournisseurs, évalué de la performance des compétences techniques, évalué de la performance des compétences comportementales et évalué de la performance des compétences métiers, ceci avec l'aide des questionnaires élaborés à la DFM et pour quelques services de l'établissement à savoir :

- Direction Générale.
- Département des finances et comptabilité.
- Département des approvisionnements et gestion des stocks.
- Département des moyens généraux.

Dans la deuxième section on va discuter les résultats obtenus dans la première section on donnant des recommandations et des conseils pour chaque service.

Conclusion Générale

On voit donc tous les avantages de la fonction achats, comment elle joue un rôle stratégique dans l'entreprise, qu'elle a su mettre en place un système efficace lui permettant d'être l'un des plus grand producteur et distributeur des lingettes en Algérie.

Cette recherche développe une étude dont l'objet principal portant sur l'importance de la fonction achat notamment en termes de l'évaluation de sa performance dans l'entreprise.

Une vision commune sur la notion de performance achats commence à se dessiner pour les années à venir, le but de mesurer cette performance achats est :

- L'optimisation des coûts ;
- L'illumination des risques liés aux achats ;
- l'amélioration continue ;
- et aussi elle contribue au développement d'avantages concurrentiels pour l'entreprise.

Tout au long de cette recherche, nous avons étudié les méthodes de gestion des achats et d'approvisionnements adoptée par l'entreprise WISSO ALGÉRIE et nous avons analysé son fonctionnement. Afin de bien mener notre travail, nous avons choisi une démarche méthodologique quantitative en exploitant certains outils que nous considérons importants dans notre recherche tant sur le plan théorique que pratique, à savoir : documents, articles scientifiques et ouvrages, plateformes numériques telle que : SNDL, Scholarvox, Google scholar et Academia.

Notre étude sur le terrain de notre stage nous a permis de constater que la fonction achat et approvisionnement contribue à la performance de l'entreprise, elle dispose d'une capacité de pilotage des achats et d'approvisionnements, puisqu'elle arrive à satisfaire les besoins de l'entreprise , en garantissant le meilleur rapport délai/qualité/prix/, en proposant des produits, des services et des fournisseurs innovants, en intégrant le plus tôt possible les fournisseurs dans la chaîne de valeur de l'entreprise et en sécurisant les approvisionnements, et que la fonction achat et approvisionnement au sein de l'entreprise est décrétée stratégique donc, elle a un impact positif sur la performance de l'entreprise. Ce qui nous a conduits à confirmer nos deux hypothèses de départ.

Cependant, il reste quelques éléments à améliorer et à développer pour pouvoir mettre en œuvre une gestion des achats et des approvisionnements performante.

D'après l'interprétation et l'analyse des résultats du questionnaire (voir l'annexe) d'enquête et en collaboration avec le directeur technique, nous avons pu constater que les causes génératrices de ce retardement se présentent par :

- Le manque d'un service qualité ;
- La faible communication entre les services ;
- Le retardement des formations en Management ;
- Les difficultés d'adaptation de gestion des risques pour les achats et les approvisionnements.

L'apport de notre recherche à l'entreprise WISSO ALGÉRIE nous a permis de faire un diagnostic global des clients interne et externe à l'entreprise , aussi à définir la liste des fournisseurs au sein de cette dernière , de faire un diagnostic au processus achat et mesurer la performance de la fonction achat .

Au cours de notre recherche, nous avons rencontré plusieurs difficultés de différents niveaux liées essentiellement aux circonstances sanitaires actuelles du Covid - 19 : manque d'ouvrage scientifique dû à la rareté de ce thème de recherche, le délai insuffisant pour la réalisation d'un PFE de stage et la longue distance entre l'organisme d'accueil et l'école.

Il sera plus pertinent de compléter cette étude quantitative par une étude qualitative afin de mieux évaluer la performance de la fonction achat au sein de l'entreprise et donc améliorer la performance de toute l'entreprise.

En conclusion de cette étude, nous tenons à souligner que notre motivation pour choisir le sujet était l'importance que présente fonction d'achat dans l'amélioration de la performance de chaque entreprise. C'est pourquoi nous souhaitons contribuer à l'amélioration de cette fonctionnalité au sein de l'entreprise en préconisant certains points à cet égard.

Bibliographie

- Abderrahim, Z., & Ahmed, T. (2020). **La fonction achats et son statut dans l'entreprise** : Revue de littérature.
- admin. (2021). *www.reducio.fr*. Récupéré sur <https://reducio.fr/missions-objectifs-service-achats/>
- AIT-TAYEB-Anissa, & AKIL-Nouara. (2015). *Évaluation de la performance de la fonction achat dans les établissements publics hospitaliers en Algérie.*
- AKTOUF-O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisation* . Montréal: HEC Montréal.
- allagnate, V. (2006). **proposition d'un indicateur generique de la performance du service achat .**
- ALLEAUME, A. (2013). *Achats pour non-spécialistes*. paris: Dunod.
- Béatrice-Vincent, & Montalan, M.-a. (2014). **aucun Facteurs clés de la performance collective de .**
- Belouti-N, & Bouyacoub-A. (2016). *L'apport de la Fonction Achat à la Performance des PME l'Importance de l'Interaction Client-fournisseur Cas de 47 PME de la Wilaya d'Oran. .*
- Berger-Douce. (2011). **Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME?**
- BICHON, MERMINOD, & KANANN. (2010). *CAIRN*. Récupéré sur [sndl : https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-6-page-139.htm](https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-6-page-139.htm)
- Bourguignon, A. (1995). *La performance, essais de définition.*
- BRUEL, O., & MÉNAGE, P. (2019). **Politique d'achat et gestion des approvisionnements.**
- Bruel-O. (2007). *Management des achats. Economica*,. paris.
- Calvi, R., Paché, G., & Jarniat, P. (2010). *Lorsque la fonction achats devient stratégique.*

- Chia-Ying-Li, & Yu-Hui-Fang. (2021). "**Vers une meilleure performance des décisions d'achat** : établir un lien entre l'adéquation personneenvironnement.
- Clemence-Monvoisin. (2012). *l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives*. Rouen.
- COUVREUR-A, & LEHUEDE, F. (2002). *CAHIER DE RECHERCHE*.
- DE-BARY, M, & MOREAU-T. (2017). *La supply chain : 60 outils pour améliorer ses pratiques* (. paris: Vuibert.
- DURAN, J.-P. (2003). *Les approvisionnements*. paris : GUALINO.
- Essumana, D., Anin, E. K., & Muntaka, A. S. (2021). **Does purchasing recognition help or hinder purchasing quality performance.**
- Faivre, C. (2019). **BRETAGNE : UNE POLITIQUE D'ACHAT PILOTÉE PAR .**
- FALL-A. (2014). *évaluation de la performance financière d'une entreprise*.
- Faustine, R.-L. (2021). *www.blog.spendsk.com*. Récupéré sur <https://blog.spendsk.com/fr/comment-construire-strategie-achat>
- Glossaire-P. (s.d.). *www.decision-achats.fr*. Récupéré sur <https://www.decision-achats.fr/Definitions-Glossaire/Performance-achats-239163.htm>
- Guy-ELIEN. (s.d.). **La mesure de performance aux Achats**. Paris, france.
- Hallikas, J., Lintukangas, K., & Kahk, A.-K. (2020). **The effects of sustainability practices on the performance of risk.**
- Jean-Claude. (2007). *Combessie. La Découverte*.
- Jocelyn-Husser. (2019). **CORRUPTION ET CADEAUX DANS LA FONCTION ACHAT :**
- Joel-Muller. (2004). **les déterminants de la performance de la fonction .**
- Koenig, & Joffre. (1997). *Développement de l'entreprise*.
- LAURENT, L. (2004). *Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des*. paris: Dunod.

- LE MOIGNE, R. (2013). *Supply chain management: Achat, production, logistique, transport, vente*. paris: Dunod.
- Makaoui, N., & Saadaoui, K. (2018). **ACHATS RESPONSABLES ET CRÉATION DE VALEUR .**
- Nabil, B., & Ahmed, B. (2016). **L'apport de la Fonction Achat à la Performance des PME l'Importance de l'Interaction Client-fournisseur Cas de 47 PME de la Wilaya d'Oran.**
- Naoui-Outini, F., & Siau, A. (2018). **FONCTION ACHATS ET SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, ENTRE COLLABORATION ET PRÉDATION.**
- Oubya. (2016). *Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise: impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie.*
- Pelletier-M, & Marthe-Demers. (2020). *Recherche qualitative.*
- PERROTIN, R., & SOULET DE BRUGIERE, F. (2007). *Le manuel des achats : Processus, Management, Audit*. paris: EYROLLES.
- Perrotin-R, & Souler de Brugièr François. (2007). *Le manuel des achats. Processus, management, audit, Ed d'Organisation.*
- PERSON. (2000). *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME.* france: Maxima.
- PETIT, P. (2016). *Toute la fonction Achats*. paris: Dunod.
- Philippe-Petit. (s.d.). *www.cegos.fr*. Récupéré sur <https://www.cegos.fr/ressources/mag/commercial-2/achats-2/5-axes-de-performance-achats>
- Pierre-Olivier, & BRIAL. (2020). *www.manutan.com*. Récupéré sur <https://www.manutan.com/blog/fr/strategie-achats/les-6-kpi-incontournables-pour-des-achats-efficaces#:~:text=Pour%20simplifier%20le%20pilotage%20de,m%C3%A9tiers%20de%20la%20politique%20achat>

- Rognant-N, Bacchetta-J, & Juillard-L. (2013). *Comparaison des méthodes d'estimation d'un paramètre quantitatif: évaluation de la concordance.*
- Schlaegelb, C., & Richtera, N. F. (2018). **Influences des caractéristiques de la structure organisationnelle sur.**
- Schütza, K., Kassera, M., Blomebcy, C., & Foerstld, K. (2019). **Comment réaliser simultanément des économies de coûts et des performances stratégiques.**
- Silva-BD. (2001). *La recherche qualitative : un autre principe d'action et de communication.*
- TARONDEAU, & MOAL, L. (1979). *La logistique, outil de réflexion et d'organisation pour l'entreprise d'aujourd'hui.*
- Thierry. (2021). *Les achats: une fonction stratégique de la firme?.*
- Vilatte, & J-C. (2007). *Méthodologie de l'enquête par questionnaire.*

LES ANNEXES

**Annexe A : Questionnaire
d'enquête pour la direction des
achats avec**

Ecole nationale supérieure de management

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

DEPARTEMENT ENTREPRENEURIAT ET MANAGEMENT DE PROJETS

MASTER 2 SPECIALITE MANAGEMENT DE LA CHAINE LOGISTIQUE

Le présent questionnaire est réalisé dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de fin d'études pour l'acquisition d'un diplôme de master 2 qui est intitulé l'évaluation de la performance de la fonction achat de l'entreprise WISSO ALGERIE.

Évaluation de la performance du processus achats.

1)- Faites-vous des prospections en matière d'achat ?

Oui
Non

2)- Dans la stratégie globale de l'entreprise le plan d'achat est-il intégré ?

Oui
Non

3)- Faites-vous un contrôle de conformité à la réception de produits achetés ?

Oui
Non

4)- Qui participe à l'élaboration de votre plan d'achat et d'approvisionnement ?

Directeur Général	<input type="checkbox"/>
Directeur Achat et Approvisionnement	<input type="checkbox"/>
Gestion du stock	<input type="checkbox"/>

5)- Est-ce-que demandez-vous les factures proforma et les devis lors de vous opération d'achat ?

Oui
Non

6)- Créez-vous des tableaux pour comparer les offres ?

Oui

Non

7)- Est-ce-que la stratégie achats est Intégréz dans votre société ?

Oui

Non

8)- Est-ce-que la performance de la fonction achats est mesurée ?

Oui

Non

9)- utiliser-vous les tableaux de bords stratégiques avec les indicateurs de performance dans l'entreprise ?

Oui

Non

10)- mesurez-vous la performance des fournisseurs ?

Oui

Non

11)- Connaissez-vous les composants de l'organigramme de la fonction achat ?

Oui

Non

12)- La position du service achat est-il en correspondance par rapport aux autres services de l'entreprise ?

Oui

Non

13)- Est-ce-que vous communiqués et formalisés Les processus du service achat ?

Oui

Non

Évaluation de la performance des fournisseurs.

1)- Est-ce-que la direction des achats contient un fichier fournisseur ?

Oui

Non

2)- Est-ce-que vos fournisseurs participent à l'établissement des offres ?

Oui

Non

3)- Est-ce-que les orientations des fournisseurs participent au développement de nouveaux produits ?

Oui

Non

4)- rapport qualité/prix est meilleur chez les fournisseurs ?

Oui

Non

5)- avez-vous déjà rencontré un problème avec un de vos fournisseurs ?

Oui

Non

6)- avez-vous déjà changé un ou plusieurs fournisseurs ?

Oui

Non

7)- avez-vous une bonne relation avec vos fournisseurs ?

Oui

Non

8)- la relations de l'entreprise avec leurs fournisseurs est a ?

Courte terme

Moyen terme

Long terme

**ANNEXE B : Questionnaire
d'enquête pour les services en
relation avec la direction des achats**

Ecole nationale supérieure de management

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

DEPARTEMENT ENTREPRENEURIAT ET MANAGEMENT DE PROJETS

MASTER 2 SPECIALITE MANAGEMENT DE LA CHAINE LOGISTIQUE

Le présent questionnaire est réalisé dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de fin d'études pour l'acquisition d'un diplôme de master 2 qui est intitulé l'évaluation de la performance de la fonction achat de l'entreprise WISSO ALGERIE.

Évaluation de la satisfaction des autres services administratifs.

1- Est-ce-que l'analyse de vos besoins réalisés par le service achat est jugée satisfaisante ?

Oui je suis satisfait

Je suis un peu satisfait

Non je ne suis pas satisfait

2- Est-ce-que les délais de traitement de vos demandes d'approvisionnement des fournitures sont jugée satisfaisants ?

Oui je suis satisfait

Je suis un peu satisfait

Non je ne suis pas satisfait

3- Etes-vous satisfait de la quantité et la qualité des matériaux fournis par le service achat ?

Oui je suis satisfait

Je suis un peu satisfait

Non je ne suis pas satisfait

4- la relation de travail que vous avez avec le service achat vous satisfont elles ?

Oui je suis satisfait

Je suis un peu satisfait

Non je ne suis pas satisfait

**ANNEXE C : Questionnaire
d'enquête pour la direction
des achats et les autres services
en relation avec**

Ecole nationale supérieure de management

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

DEPARTEMENT ENTREPRENEURIAT ET MANAGEMENT DE PROJETS

MASTER 2 SPECIALITE MANAGEMENT DE LA CHAINE LOGISTIQUE

Le présent questionnaire est réalisé dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de fin d'études pour l'acquisition d'un diplôme de master 2 qui est intitulé l'évaluation de la performance de la fonction achat de l'entreprise WISSO ALGERIE.

Évaluation de la performance des compétences techniques.

1- Connaissez-vous comment identifier les besoins de l'entreprise ?

- Je maîtrise
- Je maîtrise un peu
- Je ne maîtrise pas

2- Connaissez-vous comment analyser les besoins de l'entreprise ?

- Je maîtrise
- Je maîtrise un peu
- Je ne maîtrise pas

3- Discutez-vous les besoins avec vos clients ?

- Je maîtrise
- Je maîtrise un peu
- Je ne maîtrise pas

4- Connaissez-vous des produits et services dont l'entreprise a besoin ?

- Je maîtrise
- Je maîtrise un peu
- Je ne maîtrise pas

5- La relation avec vos fournisseurs est-elle claire et définie ?

- Je maîtrise
- Je maîtrise un peu
- Je ne maîtrise pas

6- Connaissez-vous comment concurrencé vos fournisseurs ?

- Je maîtrise
- Je maîtrise un peu
- Je ne maîtrise pas

7- Connaissez-vous comment vous assurer la disponibilité d'un nouveau fournisseur ?

Je maîtrise

Je maîtrise un peu

Je ne maîtrise pas

8- Négociez-vous les conditions de réception et livraison de vos produits et services ?

Je maîtrise

Je maîtrise un peu

Je ne maîtrise pas

9- Négociez-vous les conditions commerciales avec vos clients et fournisseurs ?

Je maîtrise

Je maîtrise un peu

Je ne maîtrise pas

10- faites-vous suivre l'évolution des contrats ?

Je maîtrise

Je maîtrise un peu

Je ne maîtrise pas

Évaluation de la performance des compétences comportementales.

1- Ecoutez-vous les besoins et les demandes des autres services ?

- Je maîtrise
- Je maîtrise un peu
- Je ne maîtrise pas

2- Connaissez-vous comment prévenir les besoins et les demandes des autres services ?

- Je maîtrise
- Je maîtrise un peu
- Je ne maîtrise pas

3- êtes-vous apte à mener des négociations ?

- Je maîtrise
- Je maîtrise un peu
- Je ne maîtrise pas

4- Avez-vous le sens du sérieux, de persuasion et d'initiative dans vos activités ?

- Je maîtrise
- Je maîtrise un peu
- Je ne maîtrise pas

5- Connaissez-vous l'organisation du travail ?

- Je maîtrise
- Je maîtrise un peu
- Je ne maîtrise pas

6- Avez-vous la capacité de s'adaptez facilement ?

- Je maîtrise
- Je maîtrise un peu
- Je ne maîtrise pas

Évaluation de la performance des compétences métiers.

1- Habituez-vous avec la stratégie de votre entreprise ?

Je maîtrise

Je maîtrise un peu

Je ne maîtrise pas

2- Connaissez-vous les techniques des produits ?

Je maîtrise

Je maîtrise un peu

Je ne maîtrise pas

3- Avez-vous des connaissances sur les techniques d'achat ?

Je maîtrise

Je maîtrise un peu

Je ne maîtrise pas

4- Maîtrisez-vous le marketing ?

Je maîtrise

Je maîtrise un peu

Je ne maîtrise pas

5- Connaissez-vous les activités de vos fournisseurs ?

Je maîtrise

Je maîtrise un peu

Je ne maîtrise pas

6- Maîtrisez-vous la langue anglaise ?

Je maîtrise

Je maîtrise un peu

Je ne maîtrise pas

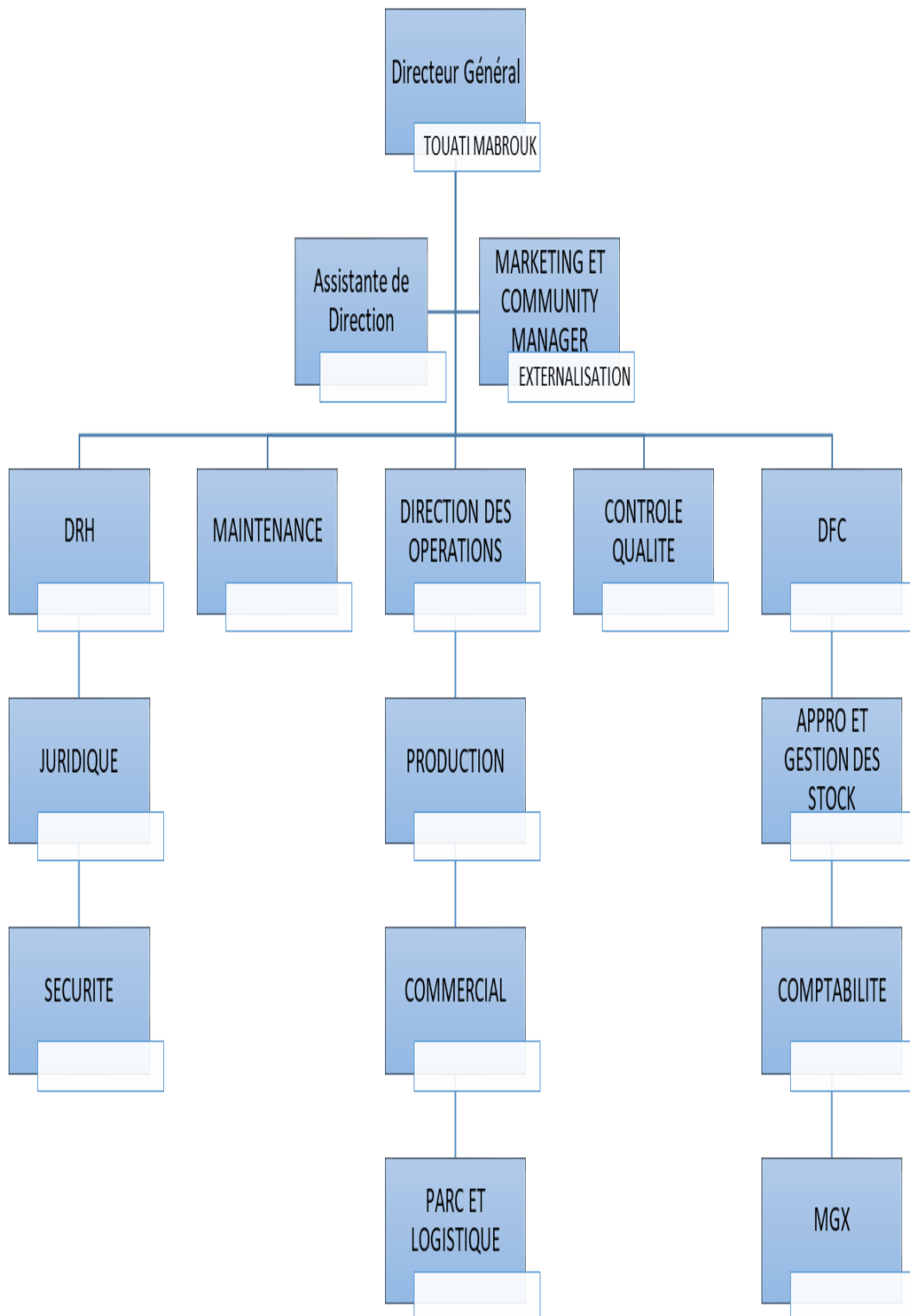
7- Maîtrisez-vous les réglementations douanières, la gestion de transport et l'assurance ?

Je maîtrise

Je maîtrise un peu

Je ne maîtrise pas

ANNEXE D :
L'organigramme de
l'entreprise



La source : document interne de l'entreprise

**ANNEXE E : liste des
fournisseurs de
l'entreprise**

N	DÉSIGNATION	NATURE D'ACHAT
1	ZAARA INTERNATIONAL	Fournisseur étranger (turc) de pompe a lotion
2	ERUSLU	Fournisseur étranger (turc) de tissu non tisse
3	KERVAN GROUPE	Fournisseur étranger (turc) de tissu non tisse
4	INOTIS	Industrie du non-tissé
5	GENERAL EMBALLAGE	Industrie du carton ondule
6	SARL CARTONNERIE MODERNE	Caisse présentoir
7	ENASEL	Entreprise nationale de sels
8	EURL ADPACK	Etiquette
9	SPIDER ADHESIF	Unité de production rubans adhésifs
10	SARL GIRENE	Distribution de matière première pour industrie cosmétique et détergent
11	DADI PLASTIQUE	Transformation matières en plastique (flacon)
12	MINISTERE DES FINANCES SERVICE DES ALCOOLS	Alcool éthylique pur 96°
13	SARL GLOBAL FLEXIBLE PACKAGING	Fabrication d'emballage en toutes matières (film emballage)
14	SARL NADATEK	Equipements industriels et marquage (dateur)
15	SARL GHARDAIA FLACONS	import-export matériel et machines et accessoires et pièces de rechange (bouchon pompe)
16	SARL PACKING AND TECHNOLOGIE	Fabrication des emballages en toutes matières (flacon)
17	EURL EXPERT CHIMIE INDUSTRIE	Vente de matières premières pour cosmétiques et détergents (parfums)
18	SARL BAKOU CHIMICAL	Produit chimique
19	SOCIETE GENERALE DES TECHNIQUE ALGERIE SPA	Préforme
20	EURL TMAC	Import-export fabrication des emballages (film étirable)
21	AGRO-FILM PACKAGING	Transformation plastique (film étirable)
22	SARL SOCOEMOD	Fabrication des emballages en toutes matières (bouchon, flacon)

La source : document interne de l'entreprise