

D'ingénieur d'Etat

-Filière-

Ingénierie des transports

–Spécialité –

Ingénierie de la chaîne logistique

–Thème –

**Le processus Achat dans la SPA Condor
multimédia : situation et perspectives**

Réalisé par :

- CHELBABI Afrah
- LAIB Chafika

Les Membres de Jury :

Mme.SELLIDJ Wassila	Présidente : Maitre-assistante A
Mr.BENAISSA Mohamed Lazhar	Promoteur : Maitre de conférences ENST
Mr.BADJARA Mohamed el Amine	Examineur : Maitre-assistante A
Mr.BOUGHALEB Sadek el Amine	Examineur : Maitre-assistante A

Alger le 26 /06/2023

Année universitaire 2022–2023

Dédicace 1

Je dédie ce travail

À ma mère,

À mon père qui a toujours été à mes côtés.

*Ce travail est le fruit de vos sacrifices que vous avez
consentis.*

À tous mes sœurs et frères, et à toute ma famille.

À tous mes amis et mes collègues.

*A tous ceux qui, par un mot, m'ont donné la force de
continuer.*

Merci d'être toujours là pour moi.

AFRAH

Dédicace 2

Je dédie ce travail

Plus particulièrement à ma mère

Je t'aime maman. Merci d'être dans ma vie, votre présence est mon point fort.

Et

À ma grande sœur merci pour votre amour, soutien, confiance et conseils qui m'ont permis de réaliser mes études pour lesquelles je me destine et par conséquent ce mémoire.

À tous ceux qui me sont chers, ma famille.

CHAFIKA

Remerciements

On remercie tout d'abord « Allah » de nous avoir donné le courage, la volonté, la patience, ainsi que la force pour pouvoir réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à remercier nos très chers parents, qui ont toujours été là pour nous, pour leur soutien et leurs encouragements.

*Notre profonde gratitude est exprimée particulièrement à notre cher promoteur Mr. **BENAISSA Mohamed Lazhar**, pour ses précieuses orientations accordées tout au long de la durée d'encadrement.*

Nous remercions également toute l'équipe pédagogique de l'ENST et les intervenants professionnels responsables de notre formation en particulier le département GLT.

*Nos remerciements les plus sincères vont aussi à tout le personnel de l'entreprise « **SPA Condor Multimédia** », pour l'accueil chaleureux qu'ils nous ont réservé, ainsi que leur prise en charge durant toute notre période de stage.*

Sans oublier de remercier nos familles, nos camarades et nos amis pour tout le soutien moral et l'encouragement qu'ils nous ont fourni.

Table des matières

Dédicace 1	I
Dédicace 2	II
Remerciements	III
Liste des figures	1
Liste des tableaux	2
Tableau des abréviations	3
Glossaire	5
Introduction	6
Chapitre I Processus de la fonction Achat	7
I Quelques généralités.....	7
II Evolution chronologique de la fonction Achat.....	8
III La fonction Achat dans l'organisation de l'entreprise	9
III.1 La position de la fonction Achat dans les entreprises	9
III.2 Différence entre les fonctions Achat et Approvisionnement	9
III.3 Démarche stratégique de la fonction Achat	10
III.3.1 Identification des besoins	10
III.3.2 Marketing Achat	12
III.3.3 Sourcing.....	16
III.3.4 Consultation des fournisseurs et demande des offres	17
III.3.5 Négociation.....	17
III.3.6 Sélection du fournisseur	17
III.3.7 Contractualisation.....	18
III.3.8 Évaluation des fournisseurs	18
III.4 Décision de maintien d'un fournisseur au panel.....	19
III.4.1 Portefeuille de fournisseur.....	19
III.4.2 Short List	19
Synthèse	20
Chapitre II Application de la fonction Achat à l'entreprise	21
I Présentation de l'entreprise mère	21
II Présentation de l'entreprise, lieu de stage	22
III Analyse de la fonction Achat de l'entreprise, lieu de stage.....	23
III.1 La fonction Achat dans l'organisation.....	23
III.2 Mis en œuvre de la procédure d'Achat	24
III.2.1 Identification des besoins d'Achat.....	25
III.2.2 Plan d'action.....	26

III.2.3	Elaboration et validation du budget prévisionnel d'Achat	26
III.2.4	Réception et enregistrement de la demande d'Achat	26
III.2.5	Sourcing.....	26
III.2.6	Consultation de fournisseurs et demande d'offres.....	27
III.2.7	Négociation.....	27
III.2.8	Sélection de fournisseur.....	28
III.2.9	Contractualisation.....	28
III.2.10	Evaluation des fournisseurs	29
III.3	Relation avec les fournisseurs.....	30
III.4	Indicateurs de performances	30
III.5	Maturité de la fonction Achat au niveau de l'entreprise	31
Synthèse		32
Chapitre III Propositions d'amélioration de la fonction Achat		33
I	Amélioration de la fonction Achat dans l'organisation	33
II	Amélioration de la procédure d'Achat	33
II.1	Identification du besoin d'Achat.....	33
II.1.1	Segmentation des Achats.....	33
II.1.2	Analyse des besoins.....	34
II.2	Marketing Achat	38
II.2.1	Analyse des contraintes internes d'Achat.....	38
II.2.2	Etude du marché	41
II.2.3	Analyse des contraintes externes du marché	42
II.2.4	Synthèse de l'analyse des contraintes	45
II.2.5	Plan d'action	46
II.3	E-Sourcing	47
II.4	Négociation.....	48
II.5	Sélection des fournisseurs.....	48
II.5.1	Sélection par la méthode de TCO pondéré.....	48
II.5.2	Sélection par la méthode FAHP	49
II.5.3	Sélection par logiciel Visual Prométhée.....	53
II.5.4	Sélection par la méthode ELECTRE	57
II.5.5	Le choix final.....	60
III	Amélioration du choix des indicateurs de performance	60
Synthèse		61
Chapitre IV Conclusion et recommandations		62
I	Conclusion.....	62

II	Recommandations	64
	Références bibliographiques	66
	Annexes	69

Liste des figures

Figure 1: Les différents types d'Achat	7
Figure 2: Démarche stratégique de la fonction Achat	10
Figure 3: Diagramme pieuvre.....	11
Figure 4: Matrice des activités	12
Figure 5: Analyse SWOT	13
Figure 6: Matrice de marché.....	14
Figure 7: Matrice d'Achat	14
Figure 8: Roue de Deming	15
Figure 9: Diagramme d'Ishikawa.....	15
Figure 10: Organigramme de SPA Condor électroniques.....	22
Figure 11: Récepteur Satellite Numérique 4K Ultra HD Condor A660K11.....	22
Figure 12: Organigramme de département SCM dans la SPA Condor multimédia	23
Figure 13: Procédure d'Achat de l'entreprise	25
Figure 14: Récepteur satellite HD.....	33
Figure 15: Diagramme pieuvre du démodulateur	34
Figure 16: Matrice d'activités des segments.....	40
Figure 17 : Analyse SWOT de la fonction Achat de l'entrepris.....	42
Figure 18: Matrice des marchés des segments	44
Figure 19: Matrice d'Achat des segments	45
Figure 20: Identification des problèmes avec la méthode d'Ishikawa	46
Figure 21: Interface de logiciel PROMETHEE	53
Figure 22: Résultat obtenu par le logiciel PROMETHEE I	53
Figure 23: Graphe de PROMETHEE.....	54
Figure 24: Intervalles de stabilité.....	55
Figure 25: Matrice de performance sous R	57
Figure 26: Matrice de concordance sous R	57
Figure 27: Matrice de discordance sous R	58
Figure 28: Matrice de surclassement sous R.....	59
Figure 29: Graphe de surclassement	59

Liste des tableaux

Tableau 1: Comparaison entre les fonctions Achat et Approvisionnement.....	9
Tableau 2: Type des segmentations avec des exemples	11
Tableau 3: Les critères d'évaluation des fournisseurs avec leurs indicateurs.....	18
Tableau 4: Fiche technique de la SPA Condor electronics.....	21
Tableau 5: Plan de vente de juillet jusqu'à décembre 2023	24
Tableau 6: Besoins pour la fabrication de démodulateurs au mois de septembre	25
Tableau 7: Demande d'Achat de CRÈME À BRASER ECOREL.....	26
Tableau 8: Tableau comparatif des offres.....	28
Tableau 9: Bon de commande de CRÈME À BRASER ECOREL	29
Tableau 10: Tableau d'évaluation de fournisseur.....	30
Tableau 11: Indicateurs de performances liés à la fonction Achat dans la SPA CONDOR multimédia.....	31
Tableau 12: Segmentation des articles du récepteur	34
Tableau 13: Tableau de besoin pour le 4 ^{ème} trimestre 2023	36
Tableau 14: Le montant de besoin trimestriel de chaque segment	37
Tableau 15: Classification ABC des segments	38
Tableau 16: Les contraintes internes techniques et commerciales	38
Tableau 17: Quantification de l'intensité de chaque contrainte interne	40
Tableau 18: Calcul d'ICC, ICT et I.moy.int	40
Tableau 19: Analyse des caractéristiques de marché.....	41
Tableau 20: Les contraintes externes techniques et commerciales.....	42
Tableau 21: Tableau de quantification de l'intensité des contraintes externes	44
Tableau 22: Tableau d'évaluation de l'intensité des contraintes ICC, ICT extérieure	44
Tableau 23: I.Moy.Int et I.Moy.Ext de chaque segment.....	45
Tableau 24: Les problèmes identifiés à l'aide de la méthode d'Ishikawa	46
Tableau 25: Les solutions proposées pour les problèmes identifiés	47
Tableau 26: Tableau comparatif des offres pondérées	49
Tableau 27: Matrice de décision	49
Tableau 28: Matrice de décision avec l'utilisation des nombres triangulaire.....	49
Tableau 29: Moyennes géométriques des critères	50
Tableau 30: Les poids W_i des critères	50
Tableau 31: Les utilités des critères avec leurs normalisations	51
Tableau 32: TCO pondéré.....	51
Tableau 33: L'échelle des conditions	51
Tableau 34: Les poids des fournisseurs pour chaque critère et leur vecteur propre.....	52
Tableau 35: Les priorités des fournisseurs.....	52
Tableau 36: Intervalle de poids des critères.....	54
Tableau 37 : Intervale de stabilité de PROMETHEE	55
Tableau 38: Les intervalles des critères	56

Tableau des abréviations

5M	Méthode d'Ishikawa
ABC	Loi de pareto
AHP	Analytic Hierarchy Process
BC	Bon de Commande
BPA	Budget Prévisionnel d'Achat
CFR	En anglais : Cost and Freight En français : Cout et fret avec port de destination convenu
CPT	En anglais : Carriage Paid To En français : Port payé jusqu'au lieu de destination convenu
DA	Demande d'Achat
DFC	Direction de Finance et Comptabilité
DG	Directeur Générale
DVD	En anglais: Digital Versatile Disc En français: disque polyvalent numérique
ELECTRE	ELimination Et Choix Traduisant la REalité
e-RFI	Electronique -Request for information
E-sourcing	Electronique sourcing
FAHP	Fuzzy Analytic Hierarchy Process
FC	Fonction contrainte
FOB	En anglais : Free On Board En français : Franco à bord avec un port d'embarquement convenu
FP	Fonction principale
ICC	Intensité des contraintes commerciales
ICT	Intensité des contraintes techniques
Incoterm	International commercial terms
ISO	En anglais : International Organization for Standardization En français : Organisation internationale de normalisation
LC	Lettre de Crédit
MOQ	Minimum Order Quantity
MP	Matière Première
MRP	En anglais : Material Requirements Planning" En français : Planification des besoins en matériaux
PCA	Le Président du conseil d'administration
PDCA	En anglais: Plan Do Check Act En français : Planifier-Déployer-Contrôler-Ajuster
PROMETHEE	Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement.
Qté	Quantité
R et D	Recherche et Développement
RFQ	En anglais : Request For Quotation En français : demande des offres

RSE	Responsabilité sociale et environnementale
SAP	En anglais :Systems, Applications, and Products in Data Processing En français: Systèmes, Applications et Produits pour les données
SPA	En français : Société par actions
SWOT	En anglais : strengths, weaknesses, opportunities et threats En français : forces, faiblesses, opportunités et menaces
TCO	Tableau Comparatif des Offres

Glossaire

- **Fonction Achat gérée** : C'est le 2^{em} niveaux de maturité, qui est caractérisée par un service Achats qui est en réalité un service Approvisionnement qui planifie ses besoins, suit ses stocks, subit peu de ruptures. Acheter se résume à négocier avec ses fournisseurs et les dépenses de l'entreprise. (RSE, 2019)
- **Fonction Achat stratégique** : C'est le 3^{em} niveaux de maturité, la fonction Achat est entièrement intégrée à la stratégie de l'entreprise, le service achat est consulté lors du développement de nouveaux produits et est considérée comme un partenaire dans la création de valeur. L'entreprise est en général très compétitive, elle sait capter les innovations en première. À ce stade les équipes Achats sont formées, compétentes et commencent à réellement aimer leur travail qui les passionne. (RSE, 2019)
- **Nombres triangulaires** : c'est l'augmentation de l'intervalle d'évaluation de poids des critères par 3 point au lieu d'un seul point on utilisant l'échelle de Saaty. Par exemple le nombre 2 devient (1, 2,3)
- **Solvabilité des fournisseurs** : La solvabilité des fournisseurs est un aspect essentiel à prendre en compte lors du processus de sourcing. Elle fait référence à sa capacité à répondre ses obligations financières et à maintenir sa stabilité financière à long terme. (kiwili, s.d.)
- **Incoterms** : Sont des termes commerciaux utilisés dans le commerce international pour définir les obligations et les responsabilités entre acheteur et vendeur lors de l'acheminement de la marchandise (F.Damien, 2013, p. 50). Il existe actuellement une liste de 11 incoterms standardisés qui ont été établis par la Chambre de commerce internationale (ICC) (Infonet, 2023).
- **Incoterm CPT** : (Carriage Paid To) désigne le lieu de livraison comme étant le port de chargement d'acheteur. Une fois que les marchandises sont remises au transporteur, les risques passent à l'acheteur. (douane, 2021)
- **Incoterm FOB** : (Free On Board) désigne le lieu de livraison comme étant le port de vendeur. Une fois que les marchandises sont chargées à bord du navire au port de l'acheteur, les risques sont transférés à l'acheteur. (douane, 2021)
- **Incoterm CFR** : (Cost and Freight) indique que le lieu de livraison comme étant le port de chargement d'acheteur. Les risques sont transférés à l'acheteur une fois les marchandises chargées à bord du navire. (douane, 2021)
- **Logiciel visuel PROMETHEE**: Est un outil d'aide à la décision multicritère qui combine les méthodes PROMETHEE (Préférence Ranking Organisation Method for Enrichment Évaluations) Il permet de prennent régulièrement des décisions importantes tels que les stratégies, les Achats, les investissements ... etc. (Prométhée-Gaia, s.d.)
- **Logiciel R** : Est un langage de programmation et un logiciel polyvalent utilisé principalement pour les statistiques et les bases de données. Il est compatible avec tous les systèmes d'exploitation, ce qui permet aux utilisateurs de l'utiliser sur différentes plateformes. (JDN, 2019)

Introduction

Un gisement important à considérer correspondant au gain potentiel pour une entreprise est celui issu de la fonction Achat. Il y a longtemps, quand la demande dépassait l'offre sur le marché, les entreprises cherchaient à maximiser leur bénéfice en ajustant leur prix de vente. Cependant, avec l'augmentation de l'offre et le renforcement de la concurrence, l'externalisation de certaines fonctions mal maîtrisées est devenue une obligation. Dans ce contexte, la solution efficace consiste à mieux maîtriser la fonction Achat dans le but de réduire les coûts et augmenter les marges bénéficiaires. En effet, en réduisant les dépenses liées aux achats, les entreprises peuvent améliorer leur rentabilité malgré une pression concurrentielle persistante. Cette réalité souligne l'importance croissante de la gestion efficace des achats dans la création de la valeur pour les entreprises.

Par ailleurs, les améliorations dans la fonction Achat contribuent à la performance financière globale de l'entreprise, selon Rémy LE MOIGNE *“pour réduire leur coûts, les entreprises commencent souvent par réduire le coût de leur achats, pour une entreprise qui consacre 50 % de son chiffre d'affaires aux achats et dont le bénéfice s'élève à 5 % du chiffres d'affaires, une réduction de 5 % du coût des achats entraîné un doublement des bénéfices”* (R.Lemoigne, 2013, p. 72). Ainsi, l'amélioration de la fonction Achat peut entraîner des avantages économiques considérables pour l'entreprise.

Cette perspective a suscité notre intérêt dans le cadre de ce mémoire. Elle nous a amené à poser la problématique suivante :

Comment peut-on améliorer la situation de la fonction Achat dans l'entreprise afin de minimiser les dépenses?

Ce travail a fait l'objet d'un stage pratique chez l'entreprise SPA Condor multimédia. Il nous a été possible d'explorer différents services afin de résoudre la problématique.

Ce rapport est constitué de quatre chapitres dont le premier couvre les principaux concepts à travers une revue de littérature. L'objectif est de présenter les principes de la fonction Achat et de son évolution chronologique. Il met l'accent sur la position de cette fonction au sein de l'organigramme de l'entreprise et décrit la procédure en incluant ses différents outils.

Le deuxième chapitre explicite le contexte pratique à travers une analyse de la fonction Achat de l'entreprise SPA Condor multimédia ainsi que la procédure qu'elle utilise.

Le troisième chapitre tente de proposer des améliorations de la fonction Achat au sein de l'entreprise SPA Condor multimédia. Ces améliorations potentielles cherchent surtout à créer une situation favorable pour l'entreprise en matière d'achats.

Enfin, le quatrième chapitre est consacré à l'élaboration de la conclusion et des recommandations visant la suite de ce travail.

CHAPITRE 1: Processus de la fonction Achat

CHAPITRE 1: Processus de la fonction Achat

Chapitre I Processus de la fonction Achat

Dans ce chapitre, il sera abordé quelques notions générales relatives à la fonction Achat et son évolution chronologique. La position de cette fonction dans l'organisation de l'entreprise et la procédure d'Achat de matières premières de production seront analysées dans le but d'améliorer la chaîne logistique dans l'entreprise.

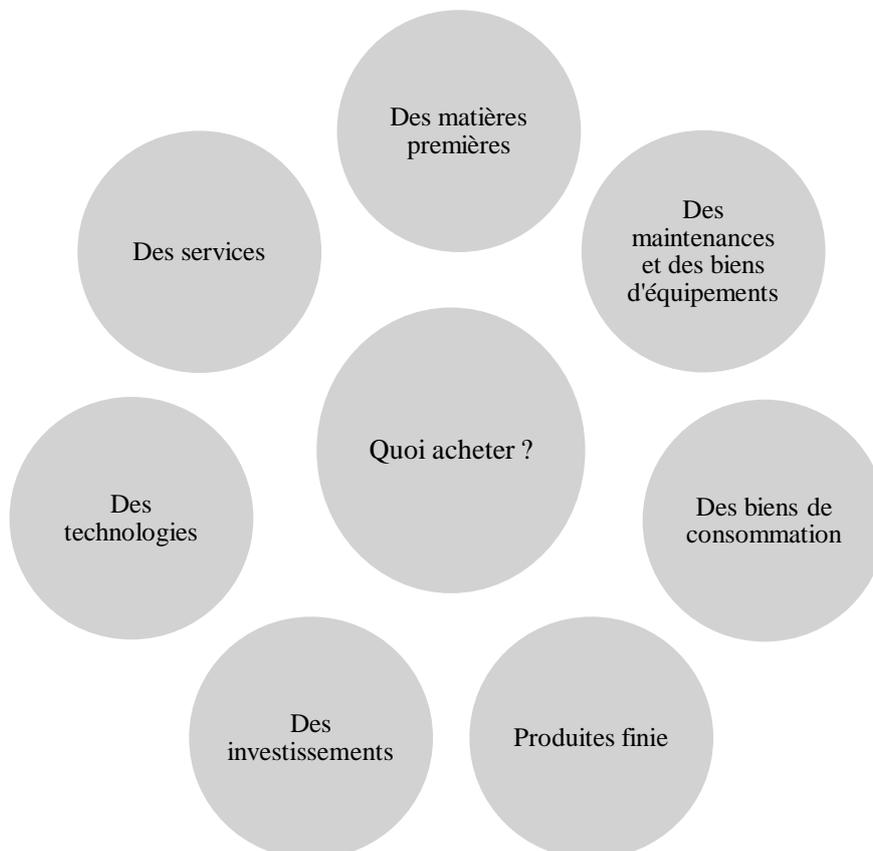
I Quelques généralités

La fonction Achat est le processus d'acquisition de biens, de services nécessaires pour l'entreprise dans des conditions optimales et à moindre coût. (P.Petit, 2012, p. 15). Elle comprend l'identification des besoins d'Achat, la sélection des fournisseurs, la négociation des termes d'Achat et la gestion des contrats d'Achat. (O.Bruel, 2008, p. 17)

Elle peut avoir un impact significatif sur de nombreux éléments dont la qualité des produits ou services, les coûts de production, la rentabilité de l'entreprise et la satisfaction des clients.

La fonction Achat est souvent gérée par un département dédié ou une équipe spécialisée au sein de l'entreprise.

Il existe plusieurs types d'Achats dans une entreprise qui varient en fonction de l'objectif et de la nature des biens ou des services achetés (Monczka, 2015, pp. 69-73) :



Source : élaboré par les étudiantes

Figure 1: Les différents types d'Achat

CHAPITRE 1: Processus de la fonction Achat

Parmi les Achats cités dans la figure 1, les Achats des matières qui sont liées à la production sont les seules analysées dans ce mémoire. En ce qui concerne le processus d'Achat de production, il constitue un domaine d'intérêt majeur pour le présent travail. En effet, l'Achat de production est une activité stratégique pour de nombreuses entreprises qui cherchent à améliorer leur chaîne logistique, à réduire leurs coûts de production ou à augmenter leur efficacité opérationnelle.

Dans ce contexte, il est important de comprendre les enjeux, les défis et les opportunités liés à la fonction Achat de production ainsi que les meilleures pratiques et les stratégies d'Achat pour optimiser les résultats. Par conséquent, cette étude se concentrera sur l'analyse de l'Achat de production, en mettant l'accent sur les facteurs de succès et les défis à relever pour les entreprises qui souhaitent améliorer leurs performances en matière d'Achat de production.

II Evolution chronologique de la fonction Achat

Initialement la fonction Achat est considérée comme une simple fonction administrative. Depuis l'émergence des usines à la moitié du 19^e siècle, elle a progressivement évolué pour devenir un levier de performance pour les entreprises.

La période de la Seconde Guerre mondiale a connu une demande supérieure à l'offre sur le marché, ce qui a renforcé l'importance de la fonction Achat dans la réponse à la demande croissante de la population. Celle-ci a commencé alors à contribuer à la défense de l'avantage concurrentiel des entreprises.

Dans les années 1980, la fonction Achat s'est professionnalisée en passant d'une **logique de réduction des coûts** à celle de **gestion des risques**, et de développement de la **relation acheteurs-fournisseurs**. Par ailleurs, **les fonctions Approvisionnement et Achat se sont séparées**, ce qui a renforcé **la position stratégique** des directions Achats dans l'organisation de l'entreprise.

A partir de 1990, il existe la possibilité de faire **l'externalisation de la fonction Achat** en faisant appel à des prestataires externes qui peuvent jouer un **rôle important dans le développement de la fonction Achat**. Toutefois, cela présente des risques liés à la perte de contrôle, risque de sécurité, risque de qualité, risque de coûts supplémentaires, voire risque de réputation.

Au 21^e siècle la plupart des entreprises reconnaissent **le rôle stratégique** de la fonction Achat dans **la création de valeur ajoutée tels que l'optimisation des coûts, le développement de relations à long terme avec les fournisseurs, la gestion des risques, l'innovation et le développement de nouveaux produits, la RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale)**. Certaines entreprises ont même créé **leur propre service d'Achat**, ce qui fait de la fonction Achat une fonction stratégique (Monczka, 2015, pp. 21-25) (Manutan, 2021)

III La fonction Achat dans l'organisation de l'entreprise

Pour une meilleure gestion de la fonction Achat, il est important de la positionner correctement dans l'organisation. De plus, il est essentiel de distinguer clairement la différence entre Achat et Approvisionnement, ce que la plupart des entreprises ne font pas.

III.1 La position de la fonction Achat dans les entreprises

La position de la fonction Achat dans une entreprise peut varier en fonction de la taille, de la structure et des objectifs de l'entreprise. La meilleure position pour l'Achat dans les entreprises est la suivante :

- La fonction Achat, incluant les Approvisionnements, est située dans une position centrale et stratégique. **Elle est de ce fait, placée au niveau haut de la hiérarchie juste en dessous du Directeur Général. Elle peut** avoir un impact significatif sur l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise. Elle peut mieux collaborer avec les autres départements, améliorer la prise de décision et réaliser des économies d'échelle qui peuvent bénéficier à l'ensemble de l'entreprise (P.Petit, 2012, p. 42)
- **Les fonctions** Achat et Approvisionnement **sont séparés** dans le but de gérer la procédure d'Achat de manière efficace et éviter les problèmes et conflits (P.Petit, 2012, pp. 44-45)

III.2 Différence entre les fonctions Achat et Approvisionnement

La fonction Achat et la fonction Approvisionnement sont deux aspects distincts mais complémentaires dans une entreprise. (O.Bruehl, 2008, p. 7). Voici une analyse comparative des deux fonctions selon leurs missions respectives (excellence-achat, s.d.):

Tableau 1: Comparaison entre les fonctions Achat et Approvisionnement

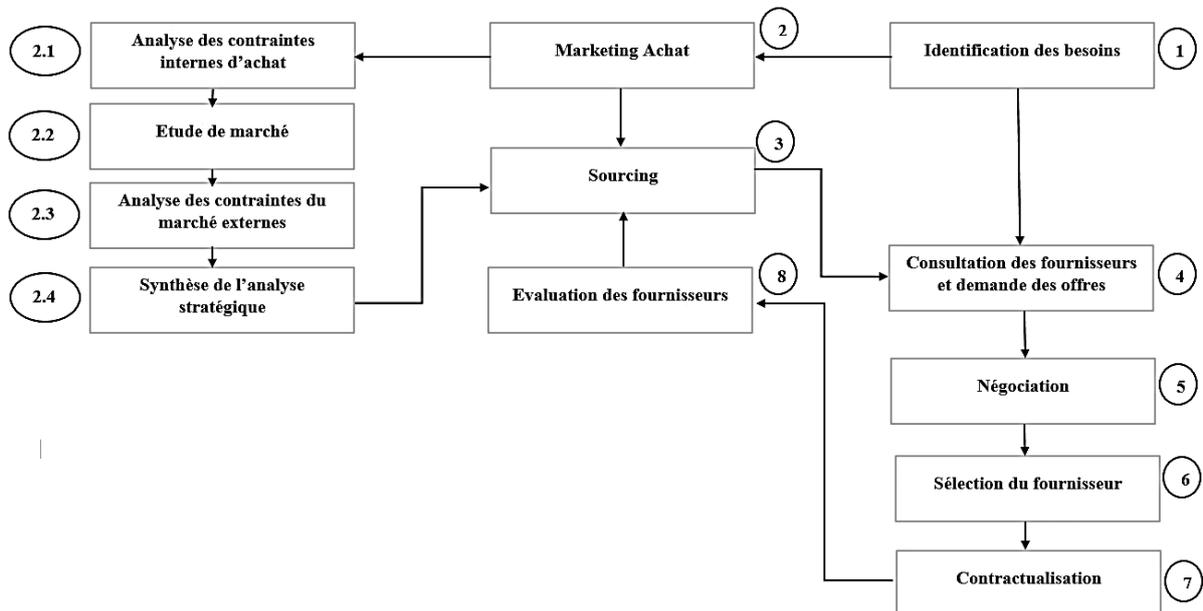
Achat	Approvisionnement
Fonction Stratégique	Fonction Tactique (Opérationnelle)
<ul style="list-style-type: none">● Élaborer une politique Achat● Elaborer des budgets● Fixer des objectifs● Participer à la définition du besoin avec les prescripteurs● Connaître les parties quantitatives et qualitatives du besoin● Déterminer les zones d'enjeux (analyse ABC)● Connaître les marchés de fournisseurs● Pré-qualifier/homologuer/référencer les fournisseurs● Consulter les fournisseurs● Négociation des prix, des contrats	<ul style="list-style-type: none">● Exploiter le calcul des besoins, planification● Traiter les demandes d'Achat DA● Traiter les commandes et programmes de livraison● Réapprovisionner, suivre● Ordonnancer les factures● Suivre les litiges, quantités, délais● Gérer les stocks

CHAPITRE 1: Processus de la fonction Achat

<ul style="list-style-type: none">● Piloter la performance des fournisseurs● Régler certains litiges● Mener veille technologique	
--	--

III.3 Démarche stratégique de la fonction Achat

Pour qu'une entreprise fonctionne efficacement, il est important de suivre un ensemble d'étapes (D.Coudurier) qui sont représentées dans la figure suivante.



Source : élaboré par les étudiantes

Figure 2: Démarche stratégique de la fonction Achat

III.3.1 Identification des besoins

Pour calculer les besoins, il est essentiel de prendre les demandes des autres départements de l'entreprise, les niveaux de stock disponibles et les délais de livraison. Cependant, avant cela, il est impératif de segmenter les matières premières afin d'analyser plus précisément les besoins.

- **Segmentation des Achats**

La segmentation des Achats est une technique qui consiste à regrouper les différentes matières premières utilisées par l'entreprise en catégories distinctes en fonction de caractéristiques communes et de leurs besoins dans le but de faciliter leur gestion et garantir un meilleur control. (D.Coudurier, p. 10)

Il existe plusieurs types de segmentation des Achats, tels que présenté dans le tableau ci-dessous.

CHAPITRE 1: Processus de la fonction Achat

Tableau 2:Type des segmentations avec des exemples

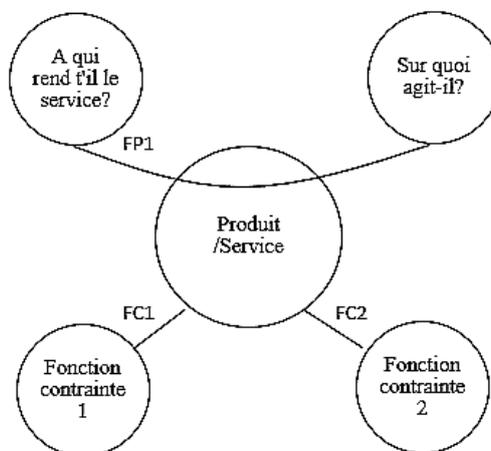
Types de segmentation	Exemple
Segmentation par famille de produits	Consommables, Fournitures, Transports
Segmentation par valeur	Les coûts d'Achat, les budgets alloués
Segmentation par type de fournisseur	Fournisseurs locaux, fournisseurs internationaux fournisseurs nationaux

- **Analyse des besoins**

C'est un processus d'évaluation qui vise à comprendre les besoins, les objectifs et les défis de l'entreprise. Les méthodes utilisées dans cette analyse sont décrites comme suit :

- **Analyse fonctionnelle**

C'est une méthode utilisée pour identifier les fonctions principales d'un produit, elle est complétée et schématisée par un diagramme pieuvre (bête à corne) (R.papanicola, 2004).



Source : (R.papanicola, 2004)

Figure 3:Diagramme pieuvre

- **Méthode ABC**

C'est l'une des techniques quantitatives impliquant l'utilisation de mesures telles que les quantités, les coûts et les délais de livraison. Elle permet de classer les produits ou services en fonction de leur valeur relative pour l'entreprise (L.Laurent, 2004, pp. 290-291), afin de porter l'attention dans un premier temps sur les classes ayant le plus d'enjeu en termes de service ou financier puis mettre en œuvre des actions pour les classes à enjeu moindre (F.Michel, 2019, p. 185).

CHAPITRE 1: Processus de la fonction Achat

III.3.2 Marketing Achat

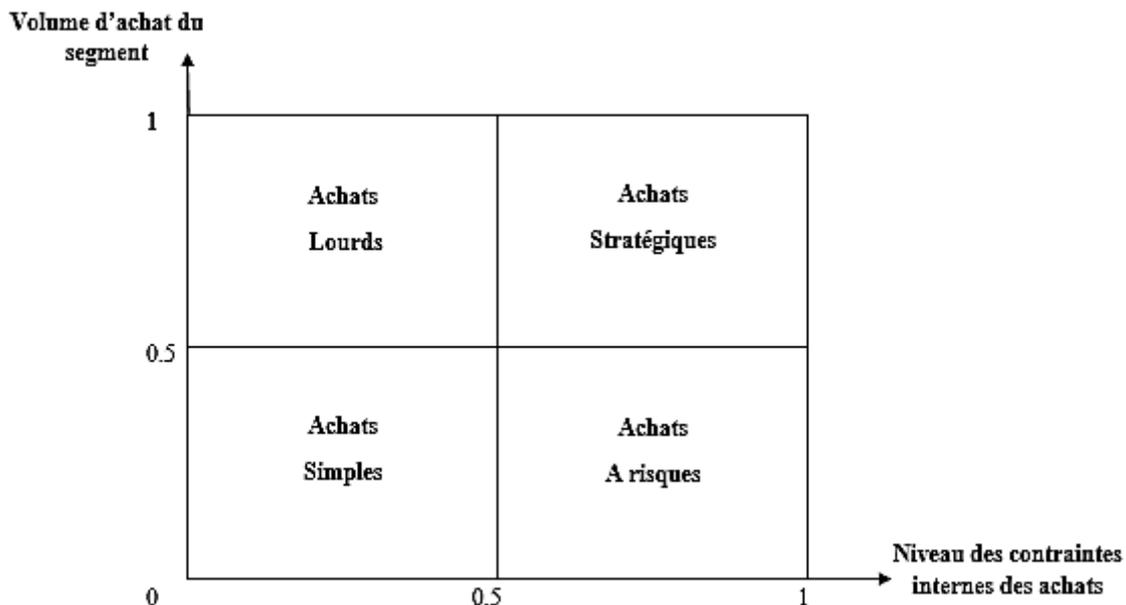
Le marketing d'Achat peut notamment consister à identifier et évaluer les contraintes internes et externes d'Achat pour permettre de trouver la position d'Achat, la nature des activités et le marché d'Achat.

- **Analyse des contraintes internes d'Achat**

Les freins internes peuvent se présenter sous forme de :

- **Contraintes techniques internes** telles que les spécifications techniques, la qualité, la capacité de production, etc.
- **Contraintes commerciales internes** telles que les stratégies de vente, les politiques de prix, la segmentation du marché, etc.
- **Contraintes organisationnelles** telles que la structure de l'entreprise, les procédures internes, les habitudes de travail, etc.
- **Contraintes logistiques** liées à la chaîne d'Approvisionnement, au stockage, à la distribution, etc.
- **Contraintes administratives et financières** telles que la gestion des documents, les processus de paiement, les réglementations fiscales, etc.

L'évaluation de l'importance de ces contraintes se fait en fonction de leur impact sur l'Achat. La notation se déroule sur une échelle de notation allant de 1 à 5 et les résultats peuvent être présentés sur une **matrice des activités** (voir figure ci-dessous) qui identifie les domaines dans lesquels les contraintes sont les plus importantes en vue de concentrer les efforts sur leur résolution. (D.Coudurier, pp. 14-19).



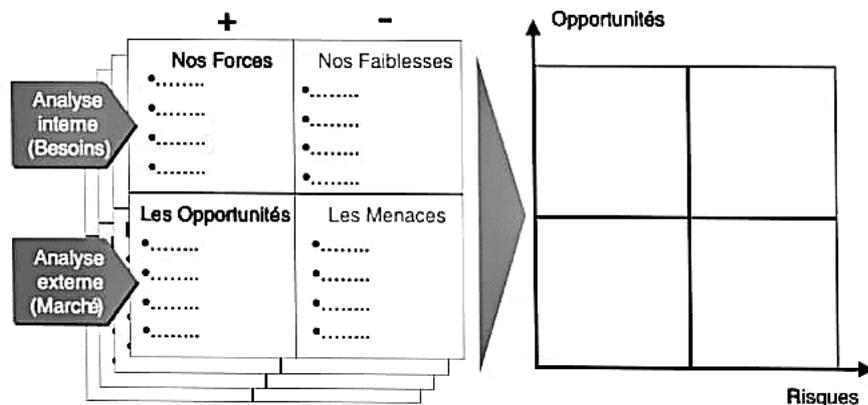
Source : (D.Coudurier)

Figure 4: Matrice des activités

CHAPITRE 1: Processus de la fonction Achat

- **Etude du marché**

Elle consiste à analyser le marché dans lequel l'entreprise évolue afin de mieux comprendre les offres disponibles et analyser l'intensité des rapports de force entre l'offre et la demande. Cette étape permet également de se positionner sur le marché et identifier les opportunités, les menaces, forces et faiblesses qui peuvent affecter l'activité de l'entreprise au moyen de l'analyse SWOT (P.Petit, 2012, p. 29).



Source : (P.Petit, 2012, p. 29)

Figure 5: Analyse SWOT

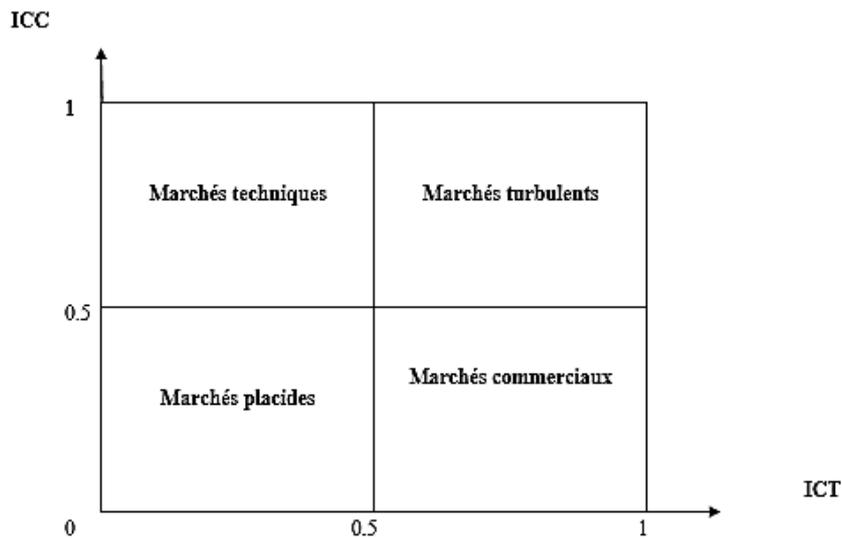
- **Analyse des contraintes du marché externes**

L'acheteur doit identifier et évaluer les obstacles que le marché impose aux achats de l'entreprise (D.Coudurier, p. 33), tels que :

- **Les contraintes externes techniques** : elles peuvent se présenter sous forme des normes de qualité, spécifications de produits, exigences de certification, etc.
- **Les contraintes externes commerciales** : elles peuvent se présenter sous forme d'exigences de prix, flexibilité de marché, etc.

Les résultats peuvent être présentés sur une **matrice de marché** (D.Coudurier, p. 39) qui permet de visualiser les différents segments du marché et identifier les opportunités.

CHAPITRE 1: Processus de la fonction Achat



Source : (D.Coudurier)

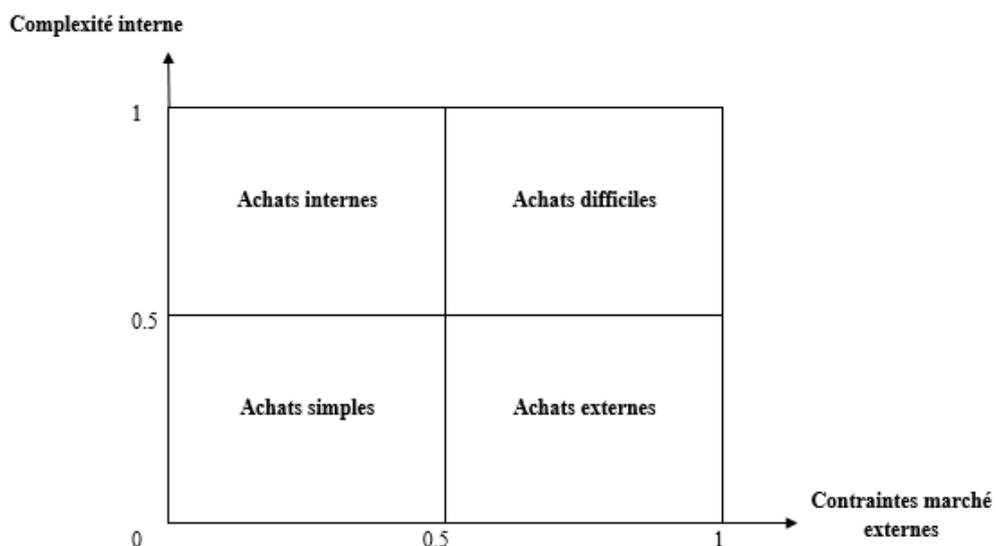
Figure 6: Matrice de marché

Avec : ICC qui signifie intensité des contraintes commerciales.

ICT qui est l'intensité des contraintes techniques.

- **Synthèse de l'analyse stratégique**

Cette étape consiste à élaborer et analyser une **matrice d'Achat** pour identifier les différents segments d'Achats de l'entreprise (D.Coudurier, p. 45).

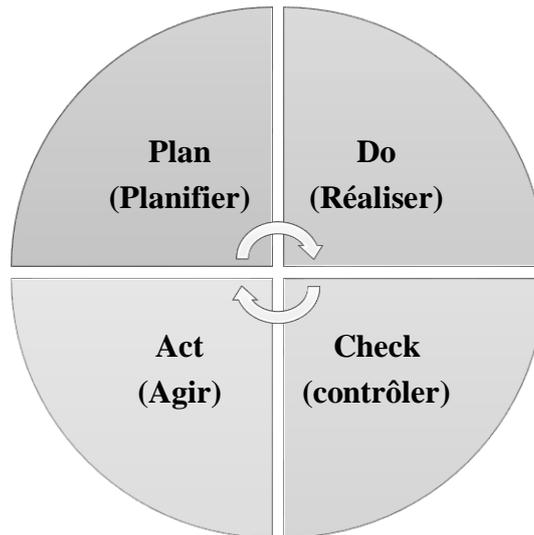


Source : (D.Coudurier)

Figure 7: Matrice d'Achat

Cela permet de réaliser un plan d'action pour chaque segment d'Achat identifié en utilisant une démarche PDCA (Plan -Do -Check -Act) (A.Chardonnet, 2003) (D.Coudurier, p. 48).

CHAPITRE 1: Processus de la fonction Achat



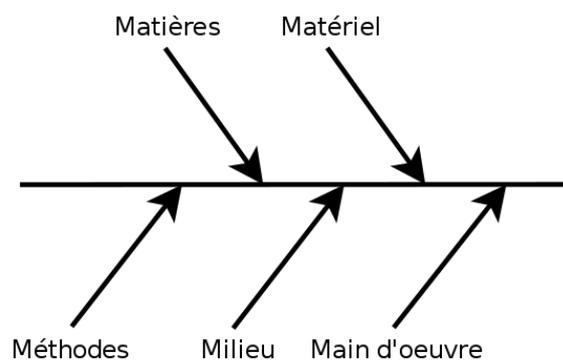
Source : (A.Chardonnet, 2003)

Figure 8: Roue de Deming

Cette démarche permet de s'assurer que les actions mises en place sont efficaces en se basant sur un plan qui évalue les risques liés à la fonction Achat (WeProc, 2021), y compris

- Risque de dépendance à un fournisseur,
- Risque de vol ou de fraude,
- Risque de non-conformité, etc.

On peut clarifier ces facteurs qui contribuent aux problèmes ou aux risques dans le processus ou produit dans l'étape de planification en utilisant le diagramme d'Ishikawa (Moperto, 2020) qui est illustré dans la **figure 9**, en vue de prendre des mesures afin de les corriger et améliorer pour répondre aux besoins des utilisateurs ou des clients



Source : (Morgane, (2021))

Figure 9: Diagramme d'Ishikawa

Les résultats du diagramme d'Ishikawa nous aident à élaborer des stratégies d'Achat plus efficaces.

CHAPITRE 1: Processus de la fonction Achat

Les stratégies d'Achat sont des plans d'action prioritaires élaborés par des entreprises pour obtenir des produits ou des services nécessaires à leurs activités afin d'atteindre le rôle stratégique de la fonction Achat.

Les stratégies d'Achat les plus populaires :

- **Stratégie de gestion des risques** afin de minimiser les impacts négatifs sur l'entreprise (redhat, 2019).
- **Stratégie de collaboration interne** pour la collaboration de directions achats avec différents services afin d'améliorer la coordination, la communication et l'efficacité des processus d'Achat (F.Marie-Amélie, 2013).
- **Stratégie de relation durable** qui offre des avantages d'innovation, de flexibilité et de confiance (H.Poissonnier, 2016, p. 11).
- **Stratégie Make or Buy (produire ou acheter)** c'est la décision de fabriquer un produit en interne ou d'acheter à un fournisseur (R.Lemoigne, 2013, pp. 50-51).
- **Stratégie de sourcing mondial** pour bénéficier d'une plus grande diversité de produits pour minimiser du prix de la marchandise (Eurofiscalis, s.d.).
- **Stratégie d'Achat groupé** pour bénéficier de meilleurs tarifs auprès des fournisseurs. (R.Lemoigne, 2013, p. 53).
- **Stratégie d'Achat durable** pour respecter les normes environnementales (R.Lemoigne, 2013, p. 73).
- **Stratégie de diversification des fournisseurs** afin de réduire la dépendance à l'égard d'un fournisseur unique et de minimiser les risques de rupture d'Approvisionnement (Stratégie-Achats, 2023).
- **Stratégie de veille concurrentielle** qui implique une analyse régulière du marché et des offres de la concurrence pour ajuster les pratiques d'Achat en fonction des tendances du marché et des évolutions des prix. (L.Granger, 2023).
- **Stratégie de standardisation des produits** pour optimiser le nombre des références des produits afin de réduire les coûts d'Achat, le coût global de stock et stock mort. (R.Lemoigne, 2013, p. 53).
- **Stratégie de préférence fournisseur locale** pour renforcer l'économie locale et réduire les coûts liés au transport et à l'importation.
- **Stratégie de développement de la compétence d'équipe d'Achat** pour améliorer leur performance, leur efficacité et leur capacité à négocier avec les fournisseurs. (RSE, 2019).
- **Stratégie d'Achat direct** auprès du fabricant plutôt que de passer par des distributeurs ou des intermédiaires (Formation-Achats, s.d.).

III.3.3 Sourcing

L'entreprise utilise des méthodes pour rechercher des fournisseurs potentiels qui pourraient répondre à son besoin. Elle utilise des méthodes d'actualité qui permettent de faciliter cette recherche comme :

- Les salons professionnels.

CHAPITRE 1: Processus de la fonction Achat

- Les recommandations comme celle des collègues, des clients ou des fournisseurs actuels.
- Le portefeuille des fournisseurs.
- Le **e-Sourcing** (Baglin, 2007, pp. 616-618) tels que :
 - Annonces publicitaires tels qu'appels d'offres ou des demandes de propositions pour attirer des fournisseurs potentiels.
 - Recherche en ligne : moteurs de recherche, des annuaires en ligne, des forums de discussion, etc.
 - Agences de sourcing : Alibaba, Global Sources, ThomasNet.

III.3.4 Consultation des fournisseurs et demande des offres

La consultation est appelée aussi Request For Quotation (RFQ). Dans ce cas, l'entreprise contacte les fournisseurs sélectionnés en leur demandant de soumettre leur proposition afin de pouvoir négocier. (Baglin, 2007, p. 617).

III.3.5 Négociation

La négociation avec les fournisseurs est faite pour obtenir les meilleures conditions possibles. Il existe de nombreuses techniques de négociation avancées que les chargés d'Achat peuvent utiliser tels que :

- **La méthode de la négociation collaborative (gagnant-gagnant)** : Cette méthode implique à trouver une solution qui satisfasse toutes les parties impliquées dans la négociation (Monczka, 2015, p. 481).
- **La méthode de la négociation gagnant-perdant** : Cette méthode implique à maximiser le gain d'une partie au détriment de l'autre partie (M.MARTINEZ, s.d.).

III.3.6 Sélection du fournisseur

Le chargé d'Achat sélectionne le fournisseur qui offre la meilleure combinaison de qualité, de prix et de délais de livraison en utilisant différentes méthodes d'aide à la décision multicritère (J.Figueira., 2016), notamment :

- **Tableau comparatif des offres (TCO) pondéré** : Cette méthode implique l'affectation de poids à chaque critère évalué en fonction de son importance, afin de calculer une note globale pour chaque offre.
- **La méthode AHP (Analytic Hierarchy Process)** : c'est une méthode qui permet de comparer et de classer différents fournisseurs en se basant sur des critères de pondération.
- **La méthode FAHP (Fuzzy Analytic Hierarchy Process)** : c'est une méthode AHP à laquelle est ajoutée la théorie des ensembles flous.
- **La méthode PROMETHEE (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation)** : c'est une méthode qui permet de classer les fournisseurs en fonction de différents critères, en utilisant les fonctions de préférence.
- **La méthode ELECTRE (Elimination Et Choix Traduisant la Réalité)** : Cette méthode est privilégiée pour identifier un ensemble de solutions à un problème

CHAPITRE 1: Processus de la fonction Achat

décisionnel. Elle permet d'obtenir une matrice de surclassement « a surclasse b » ou bien le contraire (Lumivero, s.d.).

III.3.7 Contractualisation

Pour passer une commande auprès du fournisseur sélectionné, l'entreprise doit préparer **un contrat** avec ce fournisseur qui établit les termes et les conditions d'Achat (L.Laurent, 2004, p. 98). Il s'agit d'un document qui :

- Identifie les parties impliquées dans l'Achat,
- Décrit les biens ou les services,
- Indique le prix et les modalités de paiement,
- Inclut les garanties et responsabilités, les clauses de fin de contrat, confidentialité,
- Spécifie les lois applicables et juridiction.

Il existe plusieurs types de contrats d'Achat (Infor, s.d.) qui peuvent être utilisés en fonction des besoins des parties impliquées, Par exemple :

- Contrat d'Achat simple,
- Contrat d'Achat avec condition suspensive (spéciaux).

III.3.8 Évaluation des fournisseurs

Une fois le processus d'Achat terminé, l'entreprise évalue la performance du fournisseur pour déterminer s'il est possible de travailler à nouveau avec lui dans le futur.

Voici les critères utilisés pour évaluer les fournisseurs (J-P.Ménard, 2009, pp. 123-124):

Tableau 3: Les critères d'évaluation des fournisseurs avec leurs indicateurs

Critères	Indicateurs
La qualité	<ul style="list-style-type: none">• Un système de contrôle et d'amélioration de la qualité.• Une ou des certifications telles qu'ISO 9001.
La livraison	<ul style="list-style-type: none">• La capacité de respecter les délais.• La flexibilité.• Les lieux de la source (l'origine).
L'appareil de production	<ul style="list-style-type: none">• Le retrait des produits défectueux.• Le contrôle des temps de production.
Le prix	<ul style="list-style-type: none">• Le prix initial du produit.• Les surcharges possibles (Les coûts associés comme la livraison, les douanes).
La position financière	<ul style="list-style-type: none">• La rentabilité (profits bruts et nets, liquidités).• La croissance (ventes, profits et actifs).
La technique et l'innovation	<ul style="list-style-type: none">• La technologie utilisée.• R et D (recherche et développement) sur les produits et le niveau d'informatisation.• Los budgets d'investissement.• Les compétences des chercheurs.

CHAPITRE 1: Processus de la fonction Achat

Le management et l'organisation	<ul style="list-style-type: none">• La structure de l'entreprise (les tâches, les fonctions, la spécialisation).• L'avantage concurrentiel.• La compréhension des facteurs de succès.• Les autres changements organisationnels prévus.
Le service après-vente	<ul style="list-style-type: none">• La formation du personnel de soutien.• L'accessibilité des pièces.
L'attitude et la volonté	<ul style="list-style-type: none">• La volonté du fournisseur de faire affaire avec l'entreprise.• Les relations contractuelles passées des problèmes éprouvés et le processus suivi pour les résoudre.• La possibilité de s'entendre à long terme.
L'Approvisionnement	<ul style="list-style-type: none">• Le processus d'inspection, de retrait et de retour des produits défectueux.
D'autres critères	<ul style="list-style-type: none">• La taille de l'entreprise.• Le type de clients servis et la satisfaction de ces derniers.• La localisation du fournisseur.• La facilité de communiquer avec lui.• Le respect de l'environnement.• Mode de paiement.

III.4 Décision de maintien d'un fournisseur au panel

La décision de maintien au panel des fournisseurs est une décision qui se base sur l'évaluation régulière de la performance des fournisseurs. Elle se réfère à la décision de conserver ou non un fournisseur existant dans le portefeuille de l'entreprise.

Souvent, il est demandé aux fournisseurs d'envoyer une demande d'informations de type e-RFI (e-Request for information) dans le but de disposer de données supplémentaires permettant de l'introduire dans le panel.

III.4.1 Portefeuille de fournisseur

Un portefeuille est un ensemble de fournisseurs sélectionnés par l'entreprise pouvant répondre à ses besoins en Matières Premières. Ce portefeuille est souvent divisé en une Short List de fournisseurs pour chaque type de matières.

III.4.2 Short List

C'est une sélection de fournisseurs potentiels démontrant leur capacité à répondre aux exigences de l'entreprise.

Synthèse

En conclusion, il est clair que l'évolution de la fonction Achat au fil des années a été remarquable, passant d'une simple fonction administrative à une fonction stratégique. Cette dernière a acquis un rôle important dans la réussite et la création de la valeur au sein de l'entreprise. Pour cela, la position de la fonction Achat doit évoluer pour devenir centrale en se plaçant dans un niveau élevé de l'organisation.

Désormais, les acheteurs ont une vision globale de l'entreprise et de son environnement, ce qui leur permet d'identifier les opportunités et les risques menaçant l'opération d'Achat. Afin d'éviter ce dernier et aider à la prise de décisions stratégiques, des méthodes avancées permettant l'élaboration de la procédure d'achat stratégique sont nécessaires. Il s'agit par exemple de l'utilisation d'internet (e-sourcing) pour rechercher les fournisseurs. Ces derniers devront favoriser l'innovation et être capables de répondre aux besoins de l'entreprise en termes de qualité, de coûts et de délais, etc.

Grâce à aux méthodes avancées citées précédemment, les acheteurs pourront réaliser des économies significatives et établir des relations durables avec leurs fournisseurs. Ils pourront aussi jouer un rôle essentiel, en contribuant à la prise de décisions stratégiques et en garantissant la satisfaction de l'entreprise.

CHAPITRE 2: Application de la fonction
Achat à l'entreprise

CHAPITRE 2 : Application de la fonction Achat à l'entreprise

Chapitre II Application de la fonction Achat à l'entreprise

Au cours de ce chapitre, nous allons présenter l'entreprise SPA Condor multimédia et nous allons également analyser sa fonction Achat et la procédure utilisée. Notre objectif était d'observer et d'obtenir une meilleure compréhension de la fonction Achat au sein de l'entreprise.

I Présentation de l'entreprise mère

SPA Condor electronics est l'un des pionniers dans le secteur industriel, fondée en 2002, spécialisée dans la conception, la fabrication et la vente des téléviseurs, démodulateurs, réfrigérateurs, congélateurs, climatiseurs, radiateurs à gaz, machines à laver, lave-vaisselle, cuisinières et petits appareils de ménagers, etc.

Après 20 ans de fiabilité mutuelle avec sa clientèle, elle fait désormais partie de leur quotidien à travers sa présence dans tous les foyers algériens. Par ailleurs, SPA Condor electronics est aujourd'hui l'un des principaux acteurs du marché de l'électronique dans le pays. Voici une fiche technique de SPA Condor electronics :

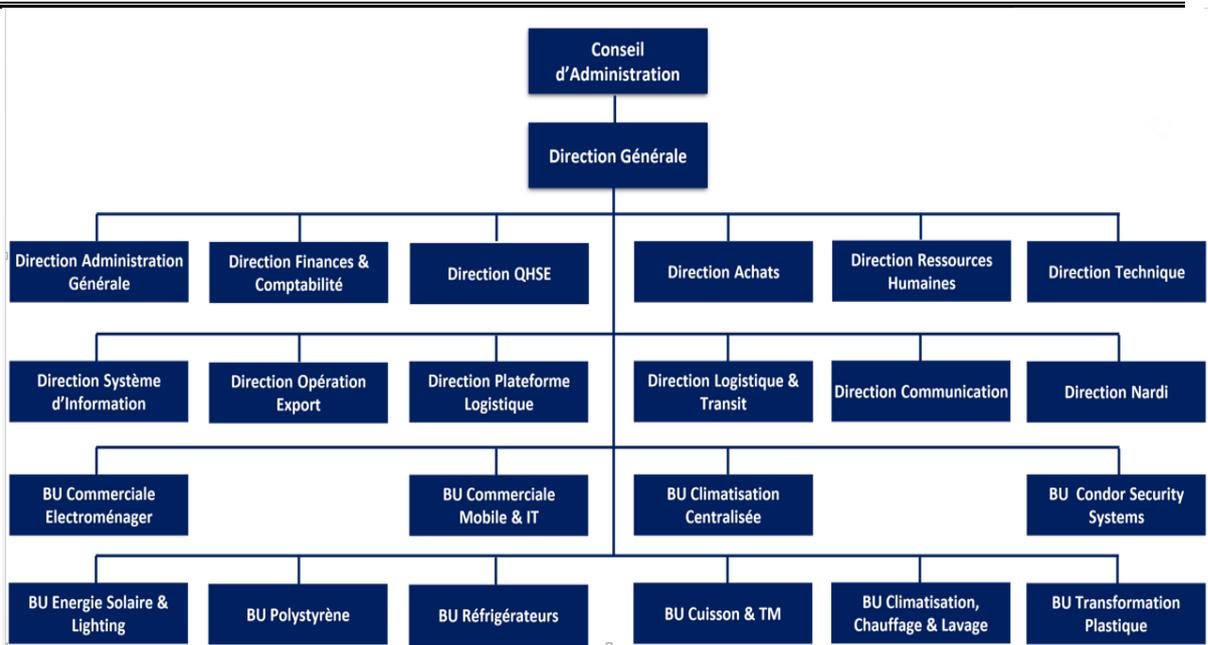
Tableau 4: Fiche technique de la SPA Condor electronics

Nom de la société	SPA Condor electronics
Forme juridique	SPA
Numéro de registre de commerce	0462772B02
Numéro d'identification fiscale	00234046277228
Numéro d'employeur	34586358 38
Article imposable	34014203792
Date de création	09/02/2002
Date d'entrée en production	23/11/2002
Marque déposée	CONDOR (dépôt à L'INAPI le 30/04/2003)
Capitale	4 277000.000,00 DZD
PCA	Amir BENHAMADI
DG	Ahmed HARROUZ
Nombre d'employés	Plus de 4 260 employés
Adresse	Zone d'activité Rte de M'sila lot70, section 161 Bordj Bou Arredj 34000-Algérie
Filiales	Condor Multimedia, Condor Service, Condor Distribution, Condor Câble
Site web	www.condor.dz
Clients	Grossistes, entreprises et Établissements.

Source : Manuel QHSE de la SPA CONDOR ÉLECTRONICS 2021

Il est présenté ci-dessous l'organigramme général qui représente toutes les directions de la SPA Condor electronics, incluant la direction Achat. Celle-ci est positionnée juste en-dessous de la Direction Générale.

CHAPITRE 2 : Application de la fonction Achat à l'entreprise



Source : présentation de l'entreprise SPA Condor electronics

Figure 10: Organigramme de SPA Condor electronics

II Présentation de l'entreprise, lieu de stage

La SPA Condor electronics dispose de plusieurs divisions et filiales dont la SPA Condor multimédia, qui est la division responsable de la production et la distribution de produits multimédias tels que les téléviseurs, les lecteurs DVD, les systèmes de son, les téléphones portables, les démodulateurs, les caméras et autres produits connexes.

Depuis ses débuts, la filiale s'est imposée comme l'un des leaders du marché des produits électroniques grand public en Algérie, grâce à son engagement en faveur de l'innovation, la qualité, la réduction de la consommation d'énergie.

Source : (imyctic, s.d.)



Figure 11: Récepteur Satellite Numérique 4K Ultra HD Condor A660K11

Une recherche a été effectuée pour documenter les différentes étapes du processus d'Achat dans cette filiale, incluant les techniques utilisées et les enjeux liés au marché et aux fournisseurs associés. Le détail des résultats de cette recherche est présenté maintenant.

III Analyse de la fonction Achat de l'entreprise, lieu de stage

Les Achats de production sont le principal pilier économique de l'entreprise. Il est essentiel à son succès. De ce fait, l'examen des différents aspects de fonctionnement de la fonction Achat de production est maintenant établi.

III.1 La fonction Achat dans l'organisation

L'entreprise SPA Condor multimédia accorde une grande importance à la fonction Achat. Cette importance dans l'organisation se justifie par les résultats importants dans le fonctionnement de l'entreprise ainsi que son impact sur sa performance financière. En effet, les résultats obtenus grâce à la fonction Achat ont entraîné la décision de positionner la direction à laquelle elle appartient, c'est-à-dire le département SCM, juste en dessous de la direction générale de l'entreprise. Ceci est illustré dans le diagramme ci-dessous:

Source : élaboré par les étudiantes

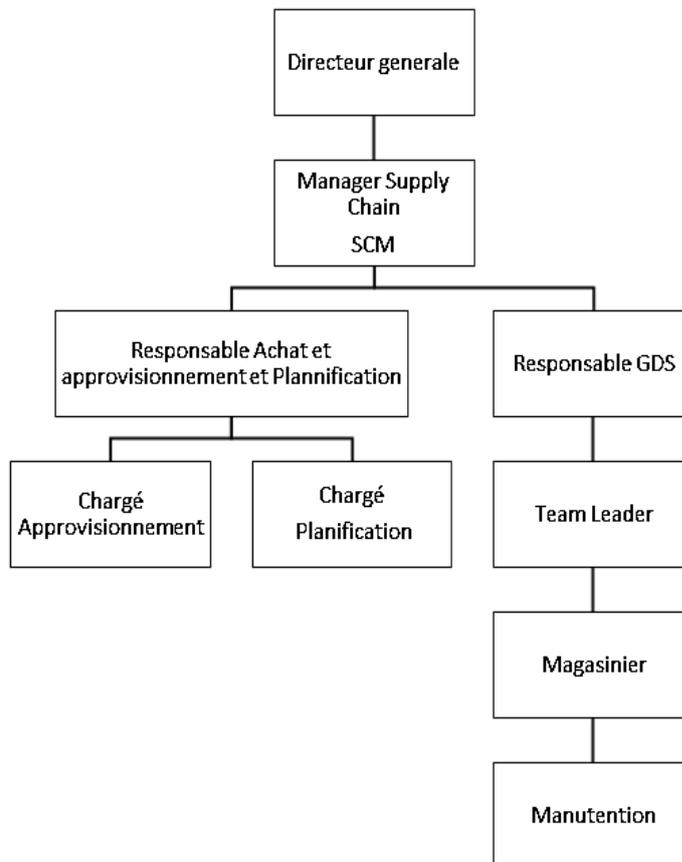


Figure 12: Organigramme de département SCM dans la SPA Condor multimédia

Il est à noter que cette fonction Achat et la fonction Approvisionnement de l'entreprise, sont gérées par une seule et même personne. Ceci s'explique par le fait que l'Approvisionnement et l'Achat sont considérés comme une seule et même fonction par l'entreprise.

CHAPITRE 2 : Application de la fonction Achat à l'entreprise

Cette pratique présente certains avantages pour l'entreprise, notamment une meilleure coordination pour les activités liées à ces deux fonctions, un gain de temps et une meilleure vision de l'état de stock. Cependant, cette combinaison a également des conséquences négatives sur l'entreprise.

Par exemple, elle peut entraîner une surcharge de travail pour la personne chargée de ces fonctions. Celui-ci peut trouver des difficultés de concentration sur certaines tâches complexes et risque de ne pas pouvoir se consacrer pleinement à chacune d'elles. De plus, en cas de départ ou d'absence de cette personne, l'entreprise pourrait se retrouver dans une situation délicate si personne n'est en mesure de la remplacer efficacement.

III.2 Mis en œuvre de la procédure d'Achat

Pour le cas d'achat des démodulateurs, le service commercial envoie un plan de vente annuel de démodulateurs au manager de département SCM. Celui-ci est chargé de planifier le budget prévisionnel des Achats pour l'année N+1. Le tableau ci-dessous présente le plan de vente pour la période allant de juillet à décembre 2023.

Tableau 5: Plan de vente de juillet jusqu'à décembre 2023

Besoin PF						
Mois	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Quantité	30 000	50 000	25 000	15 000	30 000	30 000

Source: Document de l'entreprise

Cette planification inclue les Achats des matières premières dont la procédure est maintenant expliquée.

La procédure d'Achat des matières premières (MP) pour la production des démodulateurs est constituée de différentes étapes, allant de l'identification des besoins jusqu'à l'obtention des matières premières. (*Annexe 1*). Le schéma ci-dessous décrit les étapes de la procédure qui sera détaillé plus loin.

CHAPITRE 2 : Application de la fonction Achat à l'entreprise

Source : élaboré par les étudiants

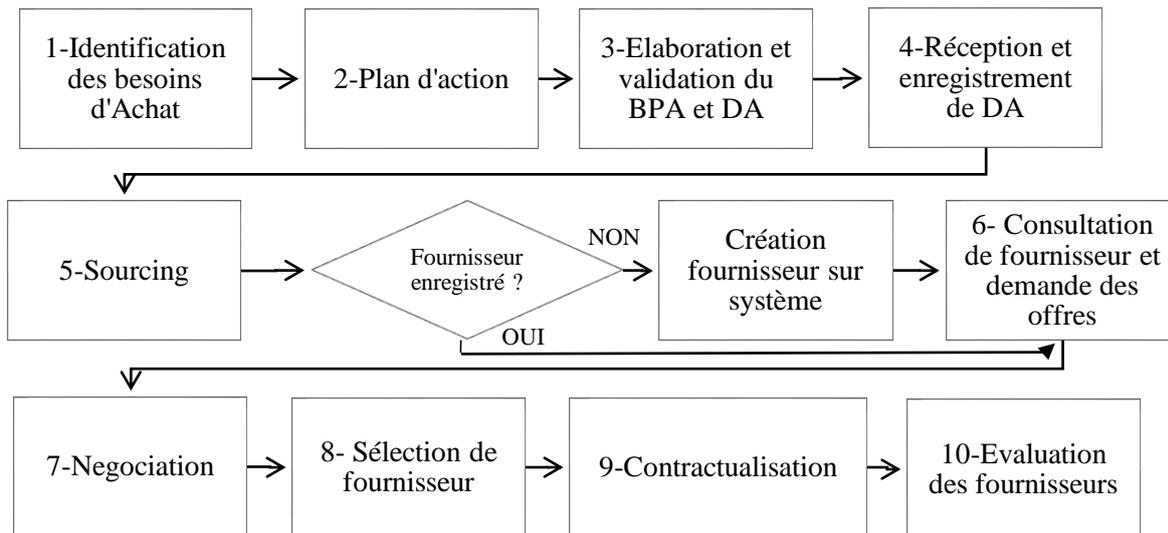


Figure 13: Procédure d'Achat de l'entreprise

III.2.1 Identification des besoins d'Achat

Pour commencer la procédure d'Achat de démodulateur, le chargé d'Approvisionnement se focalise uniquement sur la planification des besoins en matériaux par l'utilisation du logiciel SAP. A partir de la nomenclature, on trouve que les produits d'Achat sont au nombre de 97 références et 190 articles. Le tableau ci-dessous décrit les besoins identifiés pour le mois de septembre.

Tableau 6: Besoins pour la fabrication de démodulateurs au mois de septembre

Niveau	Description	Qté/ unité	Unité de mesure	Type d'Approvisionnements	Stock fin d'août	Qté commandé septembre
3	PCB,2, HSP06H1S0-D-V2,154.0*134.0	1	UN	A	0	25 000
3	Chip capacitor ,50V	4	UN	A	0	100 000
3	Chip capacitor, 25V	3	UN	A	0	75 000
3	Chip resistor,1/16W,	1	UN	A	0	25 000
3	Chip capacitor,6.3V	10	UN	A	0	250 000
3	Chip capacitor, 10V	3	UN	A	0	75 000
3	Chip resistor, 1/16W, 10K	7	UN	A	0	175 000
3	SMD inductor,1uH	1	UN	A	0	25 000
3	SMT POWER INDUCTANCE	1	UN	A	0	25 000

Source: Document de l'entreprise

Remarque : Le tableau ci-dessus se trouve au complet dans l'annexe 2.

Légende:

CHAPITRE 2 : Application de la fonction Achat à l'entreprise

Unité de mesure :	Type d'Approvisionnement
UN : Représente une pièce	F : Représente-les produits fabriqués
Kg : Représente kilogramme	A : Représente-les Achats
L : Représente litre	AL : Représente-les Achats locaux
M : Représente mètre	

Le chargé d'achat a tendance à négliger l'étape d'analyse des besoins. En l'absence de cette analyse, il ne peut pas connaître les besoins et les attentes des utilisateurs finaux. Cette omission peut entraîner une diminution de l'efficacité globale du processus d'Achat.

III.2.2 Plan d'action

Le responsable d'Approvisionnement se base sur un plan d'action réalisé par une analyse SWOT pour identifier les différents risques. Cette analyse n'est pas suffisante pour identifier tous les risques qui peuvent menacer l'Achat des MP.

III.2.3 Elaboration et validation du budget prévisionnel d'Achat

Le planificateur effectue une consultation de budget prévisionnel d'Achat (BPA) et la demande d'Achat afin d'entamer la procédure d'Achat. Il devra ensuite le valider avec le directeur SCM avant de le diffuser.

III.2.4 Réception et enregistrement de la demande d'Achat

Le chargé d'Approvisionnement est chargé de gérer les demandes d'Achat (DA) des démodulateurs (*Annexe 3*). Une fois les demandes enregistrées, il doit décider de la meilleure façon d'effectuer les Achats. Voici un exemple de demande d'Achat relatif à la CRÈME À BRASER ECOREL du mois de septembre, pour une quantité de 15 000 kg

Tableau 7: Demande d'Achat de CRÈME À BRASER ECOREL

Date:

Structure:

Produit :

	Référence	Désignation	Quantité en stock	Quantité demandée	UM	Délais	Observation
1	450301000037	CRÈME À BRASER ECOREL	0	15000	KG		

Source: Document de l'entreprise

III.2.5 Sourcing

En ce qui concerne cette étape, il a été constaté que le chargé d'Approvisionnement utilise principalement, soit le portefeuille du fournisseur soit des méthodes de **sourcing traditionnelles**.

CHAPITRE 2 : Application de la fonction Achat à l'entreprise

Il peut pourtant y parvenir en visitant des salons professionnels ou en étant approché par un fournisseur qui souhaite présenter son entreprise. Il peut aussi utiliser le moteur de recherche Google, c'est-à-dire **une utilisation limitée de l'E-sourcing**. Ces méthodes sont généralement efficaces, mais ne le sont pas systématiquement pour tous les cas. Par exemple, les Achats d'urgences, Achat des MP très coûteuses, nouveaux articles (ou ceux qui n'ont jamais été achetés auparavant), l'utilisation de ces méthodes peut impliquer une limitation des options auprès des fournisseurs : manque de rapidité, augmentation des coûts, perte de compétitivité, etc.

III.2.6 Consultation de fournisseurs et demande d'offres

Le chargé des Approvisionnements recueille les cotations auprès des fournisseurs présélectionnés. Lorsqu'un nouveau fournisseur est identifié et n'est pas encore enregistré dans le système, il procède à une homologation avant de l'enregistrer dans le système. Cette étape est essentielle pour s'assurer que le fournisseur répond aux normes de qualité.

III.2.7 Négociation

Une négociation est entamée sur les meilleures conditions pour l'entreprise qui est :

- **Le prix:** Lorsque le prix des produits est négocié, c'est en se basant sur les prix fixés sur le marché,
- **Mode de paiement à l'international:** Il y a deux modes de paiement possibles
 - **Lettre de crédit (LC):** s'il n'y a pas de confiance entre le fournisseur et l'entreprise, ou bien ou si le fournisseur nécessite un paiement urgent, l'entreprise ouvre une LC à la banque:(un document financier émis par une banque à la demande d'un acheteur et qui garantit le paiement au vendeur) pour assurer le paiement une fois que les conditions spécifiées dans la lettre de crédit sont remplies.
 - **Remise documentaire:** s'il y a confiance entre le fournisseur et l'entreprise, il est fait une transaction commerciale à travers des documents remis par l'entreprise à la banque remettante.
- **Les incoterms :** Le chargé d'Approvisionnement préfère les incoterms FOB et CFR dans la négociation afin de minimiser les risques.
- **La qualité:** les fournisseurs sont homologués avec ce critère placés dans le portefeuille de fournisseurs.

Au cours de la négociation, le chargé d'achat fait face à des situations pouvant entraîner des problèmes :

- Le fournisseur exige une Minimum Order Quantity (MOQ) plus élevé que prévu, ce qui oblige l'acheteur à acheter des quantités plus que de besoin.
- Le fournisseur propose de grandes quantités pour baisser le prix. Dans ce cas, le chargé d'achat accepte si le budget ajouté au budget initial planifié n'a pas une autre utilisation plus rentable, à ce moment.

CHAPITRE 2 : Application de la fonction Achat à l'entreprise

- Les fournisseurs peuvent offrir un kit contenant l'ensemble des produits nécessaires. L'acheteur voit que cette offre est plus pratique et plus rentable car cela peut réduire les coûts de transport et faciliter la négociation avec le fournisseur.

Dans les deux premières situations, les coûts supplémentaires engendrent une utilisation accrue de l'espace de stockage voire, la présence d'un stock mort lorsque les besoins sont inférieurs à la quantité achetée. Elles peuvent aussi entraîner des pertes financières. La troisième situation est rentable mais elle entraîne un risque d'acheter plusieurs références similaires car le chargé d'Achat ne peut pas choisir les spécifications exactes des articles. Donc cela augmente le nombre de références de MP à acheter et augmente la quantité en stock, ce qui peut entraîner un stock mort.

III.2.8 Sélection de fournisseur

Le chargé d'Achat se limite à utiliser uniquement le TCO non pondéré comme méthode de sélection des fournisseurs (*annexe 4*), qu'il soumettra au manager des Achats pour validation, avec une préférence de fournisseur offrant le prix le plus bas sans prendre en compte la comparaison des qualités des offres car les fournisseurs sélectionnés ont déjà été homologués.

Le tableau ci-dessous présente une comparaison entre quatre fournisseurs de différents pays ayant répondu aux offres d'Achat de produit CRÈME À BRASER ECOREL.

Tableau 8: Tableau comparatif des offres

Structure:

Date:

Désignation du produit: CRÈME À BRASER ECOREL

Unité de Mesure: KG

Classement	Fournisseur	Pays d'origine	Délai de livraison	Incoterm	Mode de Paiement	Qualité	Respect de l'environnement	PU Proposé DA	PU Négocie
01	F3	France	25 août	CPT	Transfer libre	Très bien	Oui	10566	-
02	F4	France	26 août	FOB	Remis doc a vue	Très bien	Oui	10590	-
03	F1	France	26 août	CFR	Remis doc a vue	Excellente	Oui	10760	-
04	F2	Tunisie	27 août	CPT	Transfer libre	Excellente	Oui	10640	-

Source: Document de l'entreprise

Le fournisseur retenu par l'acheteur est F3 vu que le prix unitaire et le mode de paiement proposé est mieux que les autres fournisseurs.

Bien que cette méthode puisse fournir une vue d'ensemble des différentes offres étant donné que ces dernières sont regroupées dans un même document (ce qui facilite la comparaison entre les différents aspects négociés auparavant), elle ne reflète pas le véritable poids des critères et ne prend pas en compte les différences de qualité des matières premières. En effet, même si les matières premières ont été homologuées dès le départ, leur qualité peut varier d'un fournisseur à un autre.

III.2.9 Contractualisation

Le contrat d'Achat avec le fournisseur sélectionné doit préciser les éléments suivants :

CHAPITRE 2 : Application de la fonction Achat à l'entreprise

- Les incoterms,
- Le mode de paiement,
- Les documents nécessaires (certificat de conformité, packing list ou liste de colisage, bill of lading ou connaissance),
- La garantie,
- Les spécifications des produits commandés,
- La durée de validité du contrat,
- Le cas d'annulation des commandes,
- Le cas de force majeure.
- Les avertissements.

Le chargé d'Achat effectue une estimation pour déterminer le temps nécessaire pour lancer la commande des MP en prenant en compte les délais de transport, de dédouanement, de transit, et parfois du temps de production si le fournisseur fabrique ces MP. Cependant, ce délai de réception ne doit pas dépasser la somme de délai de couverture de stock et la couverture de commande qui déjà traité afin d'éviter toute rupture de stock.

L'acheteur élabore ensuite un bon de commande (BC) et le soumet au manager pour vérification et validation. Il est illustré ci-dessous un exemple de bon de commande qui a été envoyé au fournisseur sélectionné.

Tableau 9: Bon de commande de CRÈME À BRASER ECOREL

Bon de commande n°: Structure : Direction Supply Chain Tel / Fax : Réf.Proforma/Devis N°: du:		Date : BC établi par : E-mail :			
Adresse de livraison : Zone industrielle, Bordj-Bou-Arreidj, 34000 (DZ) Personne à contacter : Email : Tél :		Fournisseur : Nom ou raison social: F3 Adresse: France RC: Identifiant fiscal: NIS: Article d'imposition: Téléphone: E-mail:			
Code	Désignation	U.M	Quantité	Prix uht	Montant HT
	CRÈME À BRASER ECOREL	KG	15000	10566	158490000

Source: Document de l'entreprise

III.2.10 Evaluation des fournisseurs

Annuellement, les fournisseurs sont évalués par rapport aux critères retenus. Il est affecté, par le manager de département SCM, à chacun des fournisseurs, un coefficient tel que cité dans le tableau ci-dessous. Le chargé d'Achat enregistre ensuite les résultats et la décision d'évaluation.

CHAPITRE 2 : Application de la fonction Achat à l'entreprise

Tableau 10: Tableau d'évaluation de fournisseur

N	Critère d'évaluation	Nombre de points	Coefficient	Total
01	Prix		05	
02	Qualité		04	
03	Rapport qualité/prix		04	
04	Assistance technique/ Réactivité		03	
05	Délais de livraison		04	
06	Modalités de paiement		05	
07	Respect de l'environnement		04	
	Total		29	

Source: Document de l'entreprise

NB: Dans le cas où les fournisseurs ne peuvent pas répondre à ces critères car, ne peuvent pas fournir des produits de qualité, le chargé d'achat les met sur une liste noire. Cette liste exclut ces fournisseurs dans les futurs contrats.

III.3 Relation avec les fournisseurs

Pour établir une relation étroite avec ses fournisseurs, l'entreprise a créé un portefeuille de fournisseurs dans le système SAP. Ce portefeuille regroupe tous les fournisseurs qui ont une relation durable avec les départements de l'entreprise, et chaque fournisseur dispose d'informations détaillées sur le système.

Avec cette relation durable, lorsqu'une nouvelle technologie est introduite, l'entreprise informe les fournisseurs et peut même offrir des formations pour aider à l'adoption de cette nouvelle technologie. Si le fournisseur n'est pas en mesure de s'adapter, le chargé d'achat cherche un nouveau fournisseur afin de maintenir sa capacité à répondre aux besoins de ses clients.

III.4 Indicateurs de performances

Des indicateurs, tels qu'illustrés dans le tableau ci-dessous sont utilisés pour mesurer régulièrement la performance de la fonction Achat.

CHAPITRE 2 : Application de la fonction Achat à l'entreprise

Tableau 11: Indicateurs de performances liés à la fonction Achat dans la SPA CONDOR multimédia

Indicateurs de performance			
Indicateurs	Mode de calcul	Objectifs et cibles	Fréquence de mesure
Taux de réalisation du Plan trimestriel d'Achats	(Quantité achetée/ quantité planifiée) *100	100% (+5%)	Trimestrielle
Taux de NC à la réception MP	(Valeur des produits non conformes/ valeur des produits réceptionnés) *100	<1%	Mensuelle
Taux des économies sur Achats	(Prix d'offre -prix négocié) / montant total des offres) *100	>3%	Annuelle
Surestaries	(Total net des surestaries facturées/Nombre de TC)	Réduire 30% par rapport N-1	Annuelle
Couverture moyenne des stocks MP	{Stock total MP fin période/consommation moyenne prévue) *22	20 jours < x <40 jours	Mensuelle
Ecart d'inventaire MP	(Ecart en valeur / Total valeur stock) *100	0	Trimestrielle
Taux d'arrêt dus aux ruptures	Nombre de jours d'arrêt /Nombre de jours de fonctionnement	< 5%	Mensuel
Taux de livraison des commandes PF	Nombre des commandes livrées/nombre des commandes	100%	Mensuel

Source: Document de l'entreprise

Ces indicateurs efficaces pour évaluer la fonction d'achat en interne. Cependant, celle-ci ne se concentre pas suffisamment sur les indicateurs en externe qui mesurent la performance des fournisseurs et leur efficacité dans le travail. En négligeant ces indicateurs, l'entreprise risque de ne pas avoir une vision claire sur la relation avec les fournisseurs ainsi que l'efficacité globale de la fonction Achat.

III.5 Maturité de la fonction Achat au niveau de l'entreprise

La maturité d'achat fait référence au niveau de développement et d'efficacité atteint par la fonction achat au sein de l'entreprise. Elle permet d'évaluer la position de la fonction achat dans l'entreprise ainsi que son niveau d'expertise. Cette évaluation peut être réalisée à travers une auto-évaluation réalisée en interne ou par un diagnostic externe avec une enquête interview.

Dans tous les cas, évaluer la maturité de la fonction achat est une étape importante pour les entreprises afin de progresser et d'améliorer leurs performances. Cela leur permet d'identifier les domaines dans lesquels elles peuvent s'améliorer et d'optimiser leurs performances. (P-O.BRIAL, 2020)

Dans le cas de la SPA Condor Multimédia, nous avons mis en place un questionnaire (Annexe 5) pour interroger les responsables d'achats du département SCM, afin de déterminer le niveau global de maturité et recueillir leurs bonnes pratiques d'Achats.

CHAPITRE 2 : Application de la fonction Achat à l'entreprise

Voici les résultats du questionnaire que nous avons soumis aux responsables d'achats pour chaque catégorie :

- Pour la stratégie d'Achat (11/15 points),
- Pour la gestion des fournisseurs (13/15 points),
- Pour la procédure d'Achat (13/15 points).

(NB : L'échelle d'évaluation est comme suit : Niveau 0 : 0-5 points ; Niveau 1 : 6-10 points ; Niveau 2 : 11- 13 points ; Niveau 3 : 14 points ; Niveau 4 : 15 points).

Compte tenu des résultats obtenus à l'issu du questionnaire, l'évaluation de la maturité de la fonction Achat de l'entreprise est estimée au **niveau 2** correspondant à une **fonction Achat gérée** à la base, en raison du manque de :

- Relation entre les fonctions Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise,
- Une stratégie d'achat bien définie,
- Les indicateurs de performance qui évaluent les fournisseurs,
- Les outils technologiques dans la procédure d'achat.

Synthèse

A la suite de la présentation de l'entreprise, nous avons déterminé l'importance donnée par celle-ci à la fonction Achat notamment par :

- Sa position dans l'organigramme de l'entreprise,
- L'impact de la fonction Achat sur la performance financière de l'entreprise,
- Les indicateurs de performances choisis pour évaluer la fonction Achat.

Nous avons également fait une analyse détaillée de la procédure d'Achat de MP de démodulateurs de cette entreprise, en prenant en compte des facteurs tels que la manière d'identifier les besoins, les méthodes utilisées de sourcing et pour la sélection de fournisseur, leur relation avec leur fournisseurs et l'adoption de nouvelles technologies, et enfin la manière d'évaluer les fournisseurs.

Ce travail a permis d'identifier certaines lacunes dans le fonctionnement global de l'entreprise et dans la majorité des étapes de la procédure d'Achat. Il s'agit notamment de : la mauvaise distinction entre les fonctions Achat et Approvisionnement, l'utilisation du logiciel SAP uniquement pour identifier les besoins, la mauvaise analyse des risques d'achat des MP, l'utilisation limitée du e-sourcing et l'insuffisance dans la méthodologie de sélection des fournisseurs.

Ces lacunes ont entraîné des augmentations de stock voire, des pertes financières et ont également eu un impact négatif sur la maturité de la fonction Achat de l'entreprise.

Il devient donc impératif de remédier à ces lacunes en mettant en place des solutions appropriées pour améliorer la situation actuelle et obtenir des gains et augmenter le niveau de la maturité d'Achat géré afin d'atteindre le niveau d'Achat stratégique (maturité 3).

En proposant des solutions adaptées, SPA Condor multimédia pourra corriger les lacunes ainsi identifiées et améliorer sa fonction d'Achat.

**CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration
de la fonction Achat**

Chapitre III Propositions d'amélioration de la fonction Achat

Ce chapitre présente des propositions d'améliorations pour la fonction Achat de l'entreprise SPA Condor multimédia, dans le but d'atteindre une situation plus favorable et d'élever le niveau de maturité de la fonction Achat au-delà de son niveau actuel.

I Amélioration de la fonction Achat dans l'organisation

Pour une situation optimale, la meilleure gestion est de séparer la fonction Achat de celle d'Approvisionnement car, chacune nécessite des spécialistes ayant des tâches distinctes et spécifiques.

II Amélioration de la procédure d'Achat

Nous avons appliqué des améliorations sur la procédure d'Achat de l'entreprise. On a pris les données de l'Achat de démodulateur (récepteur satellite HD) pour les mois de juillet jusqu'en décembre (annexe 4)

Source : (Fares-TobnaSat, s.d.)



Figure 14: Récepteur satellite HD.

II.1 Identification du besoin d'Achat

Afin de mieux identifier les besoins, il est conseillé d'utiliser le diagramme pieuvre, ainsi que la méthode ABC. L'objectif est de classer les articles d'une manière facile à gérer.

Ces approches permettent de fournir des informations précises sur les produits à acheter, en mettant l'accent sur les produits coûteux.

II.1.1 Segmentation des Achats

On a segmenté la MP de récepteur qui est présenté dans le tableau 6 qui est complété à l'annexe 2 selon l'unité de mesure afin de faciliter l'analyse des besoins. Cette segmentation permet une meilleure compréhension des besoins spécifiques liés à cette matière première, en regroupant les données et les informations pertinentes en fonction de l'unité de mesure utilisée.

- **Kg:** Segment des produits achetés en Kilogrammes.
- **L:** Segment des produits achetés en litres.
- **M:** Segment des produits achetés en mètres.
- **UN:** Segment des produits achetés en pièces.

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

À l'exception de certaines matières premières qui sont toujours achetées en provenance de Chine sous forme de kits, nous avons segmenté celles-ci par Kit. Ci-dessous, le tableau de segmentation obtenu :

Tableau 12: Segmentation des articles du récepteur

Nombre d'articles sans segmentation	Description	Unité de mesure	Nombre des segments
80	Kit chine	Kit	1
81	Crème à braser ecorel free 0307-16	Kg	2
82	Barre étain alpha snx plus 07		
83	Fil étain s-sn96,5ag3cu0,5		
84	Fil étain s-sn96,5ag3cu0,5		
85	Zestron-sw/sc10	L	3
86	Alpha ef-6000		
87	Silicone thermal silica, mishima sd916r, 150ml		
88	Etiquette d'impression 45x12	UN	4
89	Etiquette d'impression sn		
90	User manual, cristor french+arabic		
91	Warranty card,157g,color,300x170mm(100x170mm)		
92	Giftbox a		
93	Inner card a		
94	Master carton box a (20 pcs)		
95	Product sticker 4*1 cm	M	5
96	Scotch d'emballage		
97	Cellophane d'emballage 50cm		

Grâce à cette segmentation des matières premières, la gestion des articles a été simplifiée pour le chargé d'Achat. Au lieu de devoir planifier et analyser les 97 articles individuellement, le chargé d'Achat se concentre sur l'analyse de seulement 5 segments.

II.1.2 Analyse des besoins

En utilisant l'Analyse fonctionnel, on a identifié les fonctions principales et les contraintes de récepteur pour bien comprendre le fonctionnement de produit afin de bien identifier le besoin, elle est schématisée avec ce diagramme.

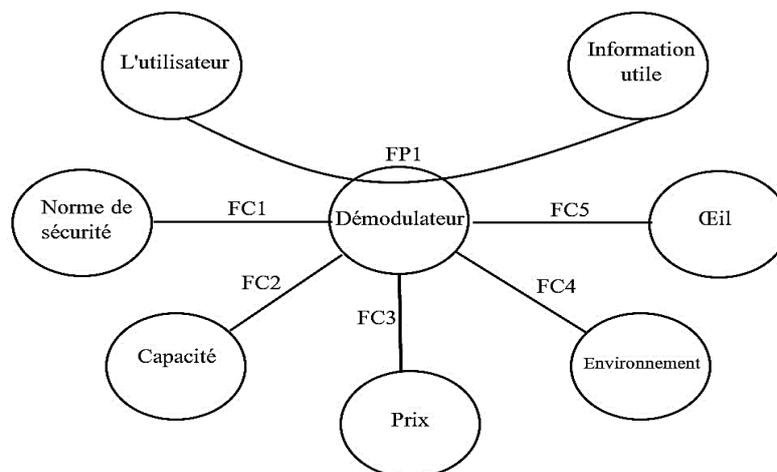


Figure 15: Diagramme pieuvre du démodulateur

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

- **FP 1** : Le démodulateur doit permettre de récupérer une information utile d'un signal
- **FC 1** : s'adapter aux normes et assurer la sécurité
- **FC 2** : Le démodulateur doit être capable d'extraire la variation de fréquence du signal porteur.
- **FC 3** : être à un prix raisonnable
- **FC 4** : s'adapter au milieu ambiant
- **FC 5** : doit être esthétique

Cela indique que le chargé d'Achat doit accorder une importance à la qualité des articles qui garantissent la sécurité et sont utilisés pour la capture de signal, ainsi qu'à ceux qui respectent l'environnement.

▪ La planification des besoins :

Actuellement, le chargé d'Achat a déjà identifié le besoin d'acheter 80 000 récepteurs de MP pour les mois de juillet et août.

De plus, il a confirmé les commandes pour le troisième trimestre, totalisant 60 000 récepteurs.

Mais après avoir sommé toutes les quantités commandées de ce produit, avec les produits finis disponibles en stock, on remarque que la quantité n'est pas suffisante pour la couverture du mois d'août.

$$60000 \text{ récepteurs confirmé} + 12730 \text{ récepteurs en stock} = 72730 \text{ récepteurs}$$

$$72730 \text{ récepteurs} - 80000 \text{ récepteurs en besoin} = -7270 \text{ récepteurs manquants}$$

Il y a donc un besoin de 7270 récepteurs pour assurer la couverture des derniers jours d'août sans risquer la rupture de stock.

Les étapes suivies pour calculer le besoin de MP des récepteurs est respectivement comme suit :

- Calcule le besoin de la fin de mois d'août :

$$\text{La quantité en besoin (7270)} * \text{le coefficient de MP}$$

- Calcul de la quantité commandée :

$$\text{Le besoin d'août} - \text{quantité en stock MP}$$

Avec la condition que si la quantité en stock est supérieure au besoin alors la quantité commande est nulle.

- Stock fin d'août :

$$\text{La quantité commandée} + \text{stock de MP} - \text{le besoin de MP}$$

Cela s'applique également pour les mois restants.

Voici le tableau qui englobe toutes les prévisions d'Achat du quatrième trimestre qui ont été calculés :

NB : les calculs sont faits sur Excel

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

Tableau 13:Tableau de besoin pour le 4éme trimestre 2023

Niveau	Code Condor	Description	Qté/unité	besoin PF MP	stock MP	Août		septembre		octobre		novembre		décembre					
						Qté commande aout	Stock fin Août	besoin septembre	Qté commandé septembre	Stock fin septembre	besoin octobre	Qté commandé octobre	Stock fin octobre	besoin novembre	Qté commandé novembre	Stock fin novembre	besoin décembre	Qté commandé décembre	Stock fin décembre
1	6001010 01173F	Mainboard,HSP06H1	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
2	6001010 01172	SMD Main	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	4099110 00226	PCB,2,HSP06H1(S0-D)	1	7270	1500	5770	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	11M1020 100050J	Chip capacitor ,50V,10pF	4	29080	5000	24080	0	100000	100000	0	60000	60000	0	120000	120000	0	120000	120000	0
3	11M4021 003025Z	Chip capacitor ,25V,0.1uF+80%~	3	21810	5000	16810	0	75000	75000	0	45000	45000	0	90000	90000	0	90000	90000	0
3	10RC021 302D16F	Chip resistor,1 /	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	11M3041 0056R3M	Chip capacitor ,6.3V,10uF	10	72700	5000	67700	0	250000	250000	0	150000	150000	0	300000	300000	0	300000	300000	0
3	11M4051 005010Z	Chip capacitor ,10V,10uF+80%~	3	21810	5000	16810	0	75000	75000	0	45000	45000	0	90000	90000	0	90000	90000	0

NB : Le reste de tableau est en Annexe

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

▪ La méthode ABC

La méthode ABC a été appliquée aux articles qui ont été préalablement segmentées. Premièrement, on a calculé le montant de besoin trimestriel de chaque segment, et les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous:

Tableau 14:Le montant de besoin trimestriel de chaque segment

Description	Unité de mesure	Qté/unité	Prix unitaire DA	Besoin trimestriel	Le montant (PU* besoin) DA	Le montant total des segments. DA
kit chine	Kit	1	947,96	100000	94795680	94795680
CRÈME À BRASER ECOREL FREE 0307-16	Kg	0,6	10360,00	60000	621600000	677164704,2
BARRE ETAIN ALPHA SnCX Plus 07		0,02	6691,83	1645,4	11010734,6	
FIL ETAIN S- Sn96,5Ag3Cu0,5		0,05	6364,85	5000	31824264	
FIL ETAIN S- Sn96,5Ag3Cu0,5		0,02	6364,85	2000	12729705,6	
ZESTRON-SW/SC10	L	0,2	1784,49	20000	35689752	47611744,24
ALPHA EF-6000		0,007	5416,896	650,89	3525803,44	
Silicone Thermal silica, Mishima SD916R, 150ML/pc.		0,124	677,11	12400	8396188,8	
ETIQUETTE D'IMPRESSION 45X12	UN	1	1,20	0	0	7726810
Etiquette d'impression SN		3	1,00	71810	71810	
User manual,CRISTOR A,Franch+Arabic		1	12,00	100000	1200000	
warranty card,157g,color,300x170mm (100x170mm),CRISTOR CKD packing		1	4,00	100000	400000	
Giftbox A		1	52,00	100000	5200000	
Inner card A		1	4,00	100000	400000	
Master carton box A (20 pcs)		0,05	67,00	5000	335000	
Product Sticker 4*1 Cm		1	1,20	100000	120000	
Scotch d'emballage	M	0,8	150,00	80000	12000000	12432293,4
Cellophane d'emballage 50cm		0,014	900,00	480,326	432293,4	

Ensuite, la classification ABC fait à la base de l'analyse de PARETO. (D.Coudurier, p. 12) (J-P.Ménard, 2009, p. 168) donne ce qui suit :

- Classe A : c'est 20 % de produit qui représente 80 % du montant total,
- Classe B : c'est 30 % de produit qui représente 15% du montant total,
- Classe C : c'est 50 % de produit qui représente 5 % du montant total.

L'application de cette méthode donne le classement qui est présenté dans le tableau ci-dessous :

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

Tableau 15:Classification ABC des segments

N°	Unité de mesure	Le cout total	Le cout total	Le Montant cum	Le Montant cum %	pourcentage %	classification ABC
1	Kg	677164704,2	80,64	677164704,2	80,64	20,00%	A
2	Kit	94795680	11,29	771960384,2	91,92	40,00%	B
3	L	47611744,24	5,67	819572128,5	97,59	60,00%	
4	M	12432293,4	1,48	832004421,9	99,07	80,00%	C
5	UN	7726810	0,92	839731231,9	100	100,00%	
	Total	839731231,9					

Les résultats de classification indiquent que les articles achetés par Kg classés dans le niveau A, représentent 80% du montant total. Cela suggère que cette catégorie d'articles a une influence majeure sur les dépenses globales de l'entreprise. Par conséquent, il est important pour l'acheteur de donner une attention particulière à ce segment lors des opérations d'Achat.

II.2 Marketing Achat

Pour réaliser un plan d'action efficace il est obligatoire d'effectuer une analyse de marché avant l'élaboration de l'analyse SWOT, c'est-à-dire, analyser les contraintes internes et externes des Achats, le marché de fournisseur, les exigences et les objectifs de l'entreprise en matière d'Achat. Le but est d'identifier tous les risques auxquels la fonction Achat de démodulateurs pourra être exposée. Cela permet aussi de choisir une meilleure stratégie pour éviter les risques d'Achat.

Pour effectuer ce marketing d'Achat on a suivi les étapes suivantes :

II.2.1 Analyse des contraintes internes d'Achat

Nous avons effectué une analyse en nous basant sur des contraintes techniques et commerciales tel que présenté dans le tableau ci-dessous.

Pour chaque type de contrainte nous avons sélectionné quatre contraintes et évalué leur importance pour l'entreprise en fonction de leur impact sur l'Achat.

Cette évaluation a été effectuée en utilisant une échelle de notation allant de 0 à 5 qui est présenté aussi dans le tableau.

Tableau 16:Les contraintes internes techniques et commerciales

CONTRAINTES INTERNES TECHNIQUES	
R1. Difficulté d'homologation de produit	
0	Elles rejoignent nos propres spécifications
1	Les modifications sont minimales et sans conséquence sur l'Achat
2	L'Achat n'est remis en question que pour quelques pièces
3	Les spécifications obligent à des renégociations avec les fournisseurs
4	Les spécifications sont à l'origine d'une réduction du nombre de fournisseurs potentiels
5	Il n'existe pas sur le marché de produit pouvant satisfaire à ces spécifications
R2. Dossier technique incomplet	
0	Sans impact pour l'Achat
1	Les précisions nécessaires au fournisseur peuvent être obtenues sans difficulté

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

2	Retarde l'Achat en l'absence de responsabilité technique
3	Reporte l'Achat à cause d'une refonte nécessaire du dossier technique
4	Occasionne des Achats approximatifs
5	Les manques bloquent l'acte d'Achat
R3. Qualité demandée inhabituelle sur le marché	
0	La qualité demandée correspond à la moyenne du marché
1	La forte concurrence amène les fournisseurs à s'adapter
2	Occasionne quelques déboires avec les nouveaux fournisseurs
3	Entraîne une réduction du nombre de fournisseurs qualifiés
4	Est à l'origine d'un marché fermé (1 acheteur et 1 vendeur)
5	Est à l'origine d'un marché visqueux (1 seul fournisseur qualifié)
R4. Services techniques peu ouverts aux produits de substitution	
0	Aucune difficulté pour recourir à des produits de substitution
1	Il faut que l'acheteur démontre la pertinence technique des produits de substitution
2	Produits imposés pour certaines phases de production
3	Oblige à n'acheter que des produits de substitution homologués
4	Oblige à négocier âprement avec le fabricant retenu par les services techniques
5	Aucune marge de manœuvre n'est possible
CONTRAINTES INTERNES COMMERCIALES	
R1. prévisions des besoins	
0	Les prévisions à moyen et long terme sont fiables
1	Les prévisions sont relativement satisfaisantes pour couvrir les besoins des acheteurs
2	Les variations d'activité sont mal évaluées, ce qui oblige à des révisions de contrats
3	Les prévisions sont aléatoires, ce qui est préjudiciable aux négociations
4	Les prévisions n'existent qu'à court terme et ont donc un impact moindre auprès des fournisseurs
5	Les Achats ne sont que des Achats d'urgence par manque de prévisions
R2. Fournisseur imposé	
0	L'acheteur a toute latitude dans le choix du fournisseur
1	Les impositions correspondent au meilleur choix
2	Après négociation interne, l'acheteur parvient à qualifier d'autres fournisseurs
3	Quelques rares fournisseurs imposés peuvent faire l'objet d'une mise en concurrence
4	L'acheteur a des difficultés pour obtenir des conditions commerciales favorables
5	L'acheteur subit la pression du fournisseur qui connaît la situation. Limites géographiques imposées en interne
R3. Limites géographiques imposées en interne	
0	Il n'y a pas de limite géographique à l'Achat
1	Les limites géographiques imposées n'entraînent pas de frein à l'Achat
2	Les limites géographiques imposées limitent le choix de fournisseurs
3	Les limites géographiques imposées obligent à requalifier un ou plusieurs fournisseurs
4	Les limites géographiques imposées ont des répercussions sur la qualité des produits livrés
5	Il n'existe pas de fournisseur apte à délivrer des produits dans la qualité requise, dans la zone géographique imposée
R4. Manque de communication interne	
0	La communication interne est excellente et fiable
1	La communication est suffisante pour les besoins des Achats
2	Les contacts sont rares avec les services non directement concernés par l'acte d'Achat
3	La communication ne permet pas d'anticiper les besoins
4	Le défaut de communication interne crée un frein à l'étude du marché
5	Le défaut de communication interne est à l'origine d'Achats réalisés dans des conditions défavorables

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

Par la suite, on a quantifié l'intensité de ces contraintes en attribuant une note qui tient compte des spécificités de l'entreprise, on a obtenu ce qui suit :

Tableau 17: Quantification de l'intensité de chaque contrainte interne

Unité de mesure	ICT				ICC			
	R1	R2	R3	R4	R1	R2	R3	R4
Kg	2	3	1	1	1	2	4	4
L	3	3	2	2	1	2	4	4
kit	4	5	3	3	1	2	5	4
M	1	0	0	0	1	1	2	1
UN	1	1	4	1	1	1	2	1

Après avoir quantifié l'intensité de chaque contrainte individuellement, il est nécessaire d'évaluer l'intensité moyenne interne (I.Moy.Int) en utilisant l'ICC et l'ICT.

Ces deux intensités sont calculées en utilisant la formule suivante : la somme des contraintes divisée par le nombre de contraintes, le tout divisé par le nombre de niveaux d'échelle.

Par exemple : $ICT(KG) = (2 + 3 + 1 + 1)/4/6 = 0,29$

Pour I.Moy.Int c'est la moyenne d'ICC et ICT. Le tableau ci-dessous présente les résultats que nous avons obtenus.

Tableau 18: Calcul d'ICC, ICT et I.moy.int

Unité de mesure	ICT	ICC	I. Moy. Int.
Kg	0,29	0,46	0,38
L	0,41	0,46	0,44
Kit	0,63	0,5	0,56
M	0,04	0,21	0,13
UN	0,29	0,21	0,25

Suite à cela, nous avons procédé à la réalisation d'une matrice d'activité afin d'identifier les différents domaines d'activité des segments.

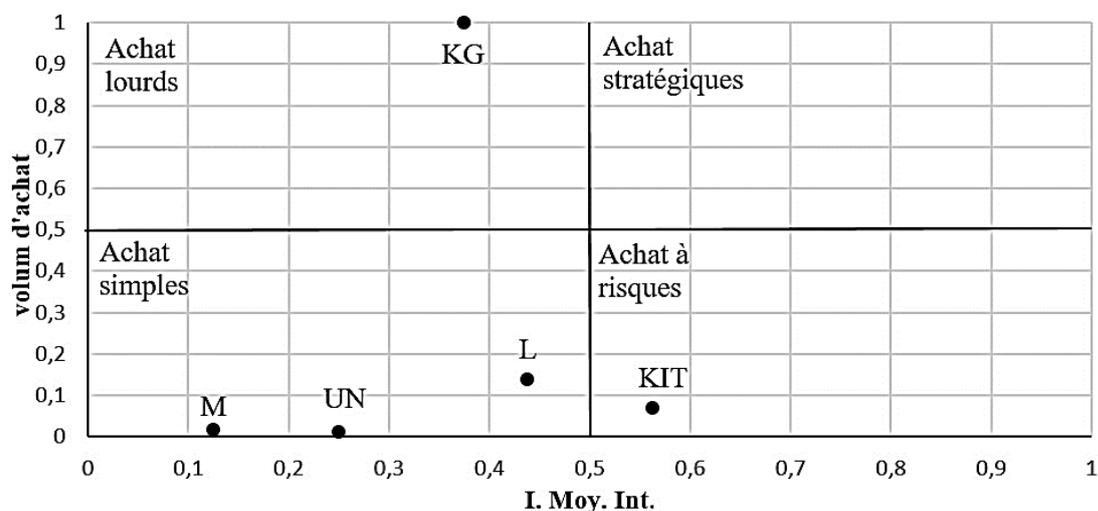


Figure 16: Matrice d'activités des segments

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

Interprétation des résultats de la matrice d'activité :

- Les articles qui sont segmentés par **M, L** et **UN** sont situés dans la classe des Achats simples (**I.Moy.Int faible, Volume d'Achat faible**) Cette situation est caractérisée par un risque faible, il est donc préférable de ne pas trop s'en inquiéter.
- Les articles qui sont segmenté par **Kit** sont classés dans Achat à risques en raison de la combinaison **d'I.Moy.Int fortes et de faible volume d'Achat**. Ce segment nécessite une attention particulière car cela entraîne un risque de bloquer l'Achat. Donc il faut modifier la manière d'Achat pour faciliter l'homologation de ces articles afin de minimiser les contraintes internes et ainsi, pouvoir les reclasser en Achats simples.
- Les articles qui sont segmenté par **Kg** sont classés dans Achats lourds en raison d'**I.Moy.Int faible et de volume d'Achat important**. Ce segment ne présente pas un grand risque sur les Achats par rapport aux contraintes internes. Mais, il est important de chercher à réduire au maximum le volume d'Achat en optimisant le coût d'Achat des articles achetés par kilogramme.

II.2.2 Etude du marché

Cette étude se déroule en 2 étapes :

- **Premièrement l'analyse de l'offre et la demande** : cette étape consiste à examiner les principales caractéristiques de marché de MP et les acheteurs de ces métiers. Cette analyse est synthétisée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 19: Analyse des caractéristiques de marché

Analyse de l'offre	Analyse de la demande
<ul style="list-style-type: none">▪ Taille du marché :<ul style="list-style-type: none">○ National pour les MP achetés par UN, M.○ International pour les MP achetées par Kit, KG et L.	<ul style="list-style-type: none">▪ Nature des concurrents à l'Achat : La présence de plusieurs entreprises locales fabricants des démodulateurs crée une forte concurrence sur le marché d'Achat de MP
<ul style="list-style-type: none">▪ Niveau de développement de l'offre : Les articles achetés par Kit ont en évolution permanent	<ul style="list-style-type: none">▪ Nature de la demande : La majorité d'acheteurs concentrent leurs Achats auprès du fournisseur chinois.
<ul style="list-style-type: none">• Niveau de concurrence sur le marché : Existe une grande concurrence dans le marché des pièces électroniques	<ul style="list-style-type: none">▪ Puissance relative des concurrents à l'Achat : localement l'entreprise SPA Condor multimédia est parmi les leaders.

D'après l'analyse précédente, l'offre et la demande sont relativement équilibrées. Le marché est alors considéré comme un marché concurrentiel.

- **Deuxièmement l'analyse SWOT :**

Il est nécessaire d'identifier les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités d'Achat. Nous appliquons alors une analyse SWOT qui évalue de manière globale la situation de l'entreprise SPA Condor multimédia.

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

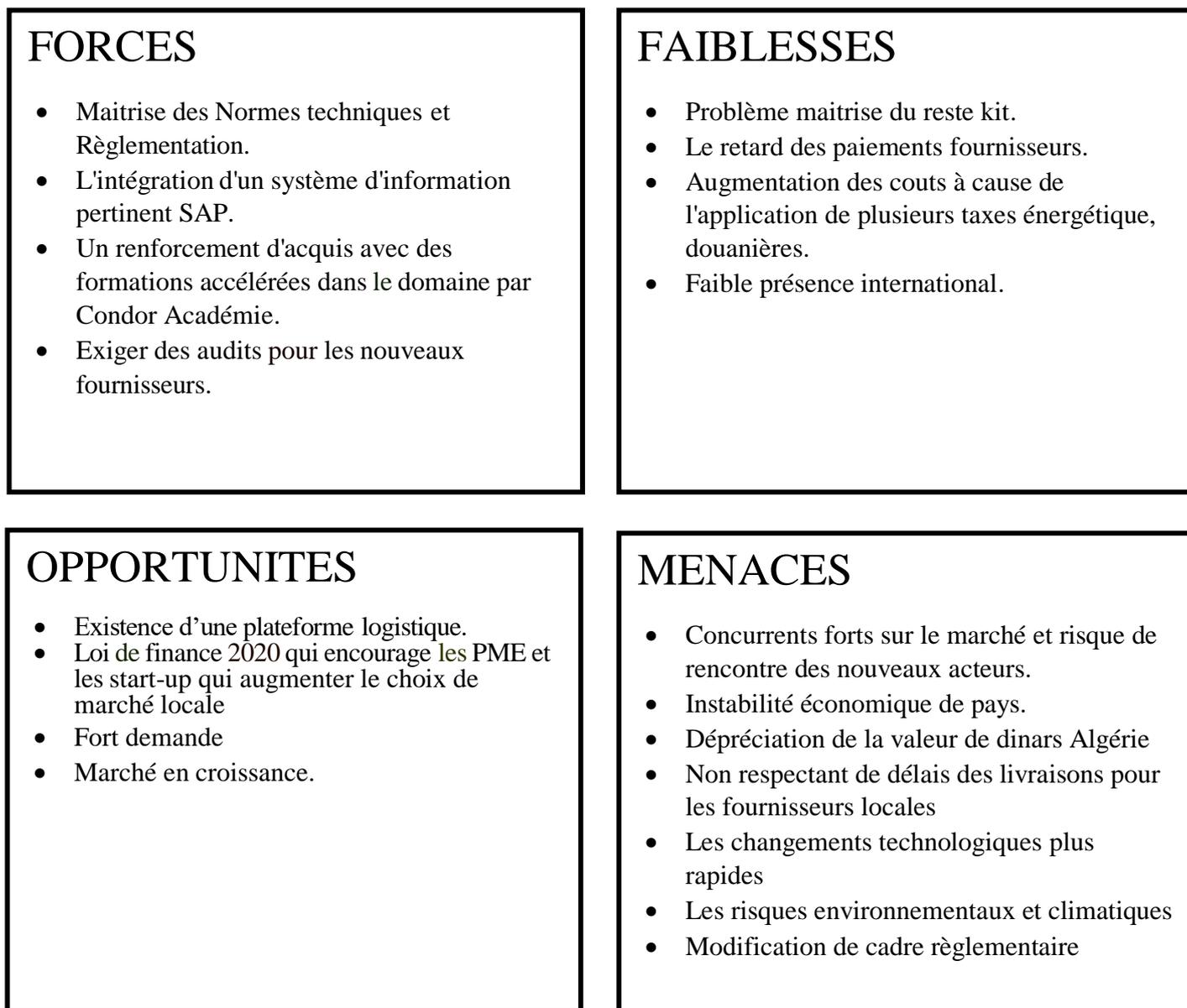


Figure 17 : Analyse SWOT de la fonction Achat de l'entrepris

II.2.3 Analyse des contraintes externes du marché

Les contraintes externes ont été traitées en suivant la même méthode que pour les contraintes internes.

Tableau 20: Les contraintes externes techniques et commerciales

CONTRAINTES EXTERNES TECHNIQUES	
R1. Dépendance technique vis-à-vis du fournisseur	
0	Aucune dépendance technique
1	Le changement de fournisseur nécessite une période d'accompagnement sous la forme d'une formation des acteurs du fournisseur
2	Il existe un risque de divulgation de notre savoir-faire pour les articles développés en commun
3	Le coût et la durée de l'accompagnement du fournisseur sont élevés
4	La solution technique retenue est protégée par un brevet commun

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

5	Le savoir-faire se trouve entièrement chez le fournisseur
R2. Maîtrise de la technologie par très peu de fournisseurs	
0	La technique de fabrication des produits est largement maîtrisée par le marché des fournisseurs
1	Il existe plusieurs fournisseurs potentiels qualifiés
2	Des fournisseurs potentiels sont prêts à entrer sur le marché
3	Peu de fournisseurs maîtrisent la technologie, mais la concurrence existe
4	Il y a une entente des fournisseurs maîtrisant la technologie
5	Un seul fournisseur maîtrise la technologie et impose ses conditions
R3. Normes strictes sur l'écologie et le recyclage	
0	Elles ne concernent pas le produit acheté
1	L'acheteur a les moyens de respecter ces normes par lui-même
2	De nombreux fournisseurs sont équipés pour ce genre de situation
3	Peu de fournisseurs sont capables de suivre ces normes
4	Il existe une entente des fournisseurs habitués à suivre ces normalisations
5	Le marché des fournisseurs doit investir pour suivre ces normes
R4. Manque de flexibilité des fournisseurs	
0	Aucun problème lors des demandes de modifications de la part de l'acheteur
1	Les demandes non contractuelles de l'acheteur sont encadrées par une « clause de flexibilité »
2	L'acheteur obtient satisfaction, mais à partir d'un circuit administratif lourd
3	Les besoins non contractuels subissent des délais longs
4	Toute demande nouvelle entraîne une renégociation
5	Il y a impossibilité d'obtenir satisfaction hors contrat
CONTRAINTES EXTERNES COMMERCIALES	
R1. Entente sur le marché des fournisseurs	
0	Il n'y a pas d'entente entre fournisseurs, la concurrence est vive
1	Il y a présomption d'entente, mais la concurrence existe quand même
2	L'entente entre les fournisseurs oblige l'acheteur à des consultations permettant de gérer ce phénomène
3	La marge de négociation est faible du fait de l'entente entre les fournisseurs
4	L'acheteur doit engager un processus lourd pour « casser » l'entente à moyen et long terme
5	Le marché est complètement verrouillé
R2. Instabilité sur le marché	
0	Le marché est stable
1	L'acheteur n'est pas affecté par une éventuelle instabilité du marché
2	L'Instabilité est gênante pour les produits fabriqués seulement dans quelques zones
3	L'acheteur doit recourir à un intermédiaire pour assurer ses Approvisionnements
4	L'instabilité est productrice de retards de fabrication et de hausses des prix
5	L'Achat est impossible
R3. Réglementation contraignante	
0	La réglementation est souple et favorable à l'acheteur
1	La réglementation oblige l'acheteur à faire vérifier systématiquement ses contrats par un juriste
2	La réglementation oblige l'acheteur à adapter ses conditions générales d'Achat
3	Les conditions d'Achats sont incompatibles avec la réglementation en vigueur, obligeant à des remises en cause profondes
4	La réglementation entraîne des surcoûts d'Achat Importants
5	Il y a une réelle incompatibilité entre les différentes réglementations, interdisant l'Achat
R4. Situation relationnelle tendue	
0	La relation client/fournisseur est excellente
1	Il existe une situation tendue du fait d'un historique conflictuel, mais sans impact sur les relations actuelles

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

2	Un certain nombre d'accords et de procédures permettent d'aplanir la situation
3	La négociation est difficile du fait de cette relation tendue
4	Les litiges sont nombreux et difficiles à gérer
5	Le fournisseur refuse toute transaction

Tableau de quantification de l'intensité des contraintes externes :

Tableau 21:Tableau de quantification de l'intensité des contraintes externes

Unité de mesure	ICT				ICC			
	R1	R2	R3	R4	R1	R2	R3	R4
Kg	1	2	3	4	1	4	2	2
L	1	3	3	4	1	4	2	2
kit	5	3	3	4	1	2	4	2
M	0	1	4	0	1	1	0	0
UN	5	2	5	4	5	2	2	0

Tableau d'évaluation de l'intensité des contraintes ICC, ICT extérieure :

Tableau 22:Tableau d'évaluation de l'intensité des contraintes ICC, ICT extérieure

Unité de mesure	ICT	ICC	I. Moy. EXT.
Kg	0,42	0,38	0,40
L	0,46	0,38	0,42
kit	0,63	0,38	0,50
M	0,21	0,08	0,15
UN	0,67	0,38	0,52

L'élaboration de la matrice des marchés :

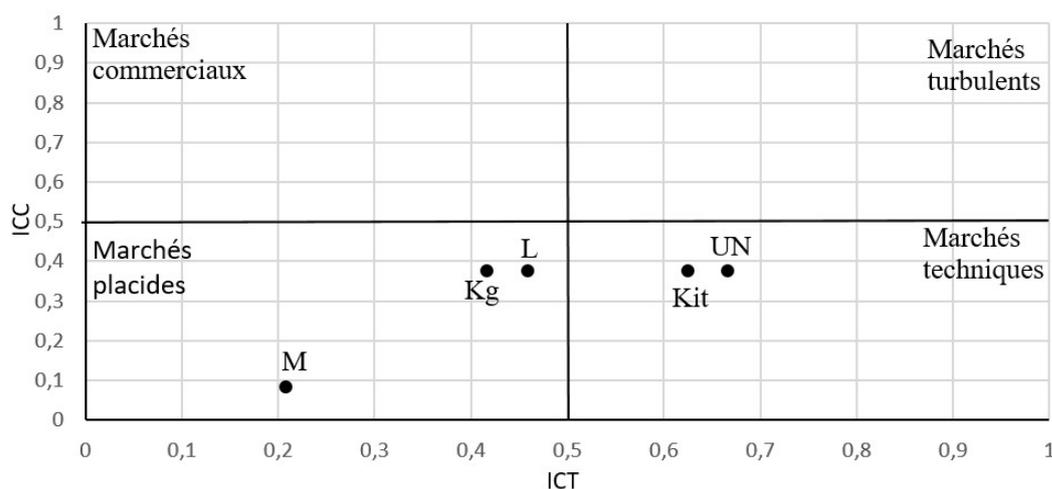


Figure 18: Matrice des marchés des segments

Interprétation des résultats de matrice des marchés

- Les articles qui sont segmentés par **M**, **L** et **Kg** sont situés dans un marché placide (**ICC faible, ICT faible**). Cette position représente une faible exposition aux risques externes et une stabilité dans les technologies utilisées. Alors il serait mieux de préserver cette situation.

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

- Les articles qui sont segmentés par **UN** et **Kit** sont situés dans un marché technique (**ICT fort, ICC faible**). Cette position présente des problèmes de qualité et un obstacle important dans le côté technique. Donc, il est nécessaire d'optimiser les contraintes techniques externes pour ces deux segments, ce qui peut inclure des mesures telles que la réduction de la dépendance vis-à-vis des fournisseurs.

II.2.4 Synthèse de l'analyse des contraintes

Pour identifier les différents segments d'Achats de l'entreprise, on élabore la matrice d'Achat (**I.Moy.INT** en fonction d'**I.Moy.Ext**)

Tableau 23: I.Moy.Int et I.Moy.Ext de chaque segment

Unité de mesure	I. Moy. Int.	I. Moy. EXT.
Kg	0,38	0,40
L	0,44	0,42
Kit	0,56	0,50
M	0,13	0,15
UN	0,25	0,52

Avec ces résultats on a obtenu la matrice ci-dessous :

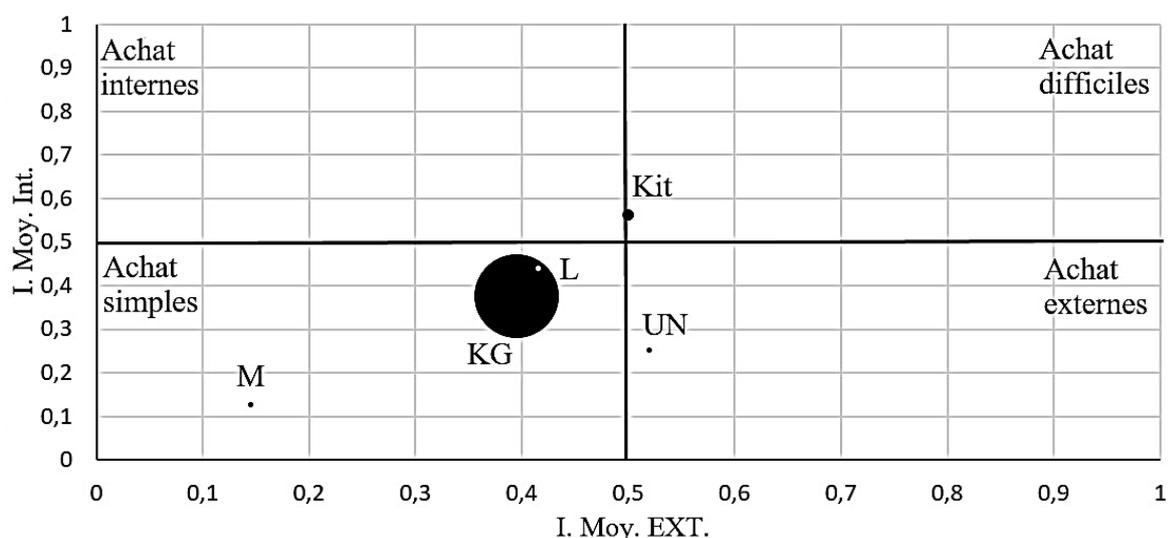


Figure 19: Matrice d'Achat des segments

Interprétation de la matrice d'Achat

- Les articles qui sont segmentés par **M**, **L** et **Kg** représentent des Achats simples (**I.Moy.Ext faible, I.Moy.Int faible**) avec peu de risque, peu de complexité. Ceci signifie que les acheteurs peuvent prendre des décisions d'Achat connus. Dans ce cas, il est essentiel de garder la situation des contraintes internes et externes, tout en optimisant le volume d'Achat par kilogramme.
- Les articles qui sont segmentés par **Kit** sont des Achats difficiles (**I.Moy.Ext faible, I.Moy.Int fort**), il faut donc minimiser le nombre d'articles dans ce kit, ou bien acheter ces articles par pièce. Cela minimise leurs contraintes externes et internes et réduit la gravité des pertes en cas d'exposition du produit aux risques (perte, vol, retard)

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

- Les articles qui sont segmentés par **UN** sont classés en Achats externes avec **(I.Moy.Ext fort, I.Moy.Int faible)**. Il faut optimiser leurs contraintes externes, et plus précisément la dépendance technique vis à vis des fournisseurs, afin d'éviter toute rupture.

II.2.5 Plan d'action

A l'aide des résultats de l'analyse des contraintes précédentes ainsi que l'étude de marché que nous avons effectué, nous avons élaboré un plan d'action efficace pour les segments d'Achat. Pour cela nous avons suivi les étapes de la roue de Deming PDCA :

- D'abord la planification(Plan) :** Cette étape consiste à définir les objectifs de l'amélioration de la fonction Achat, identifier les problèmes à résoudre, analyser les causes profondes et concevoir une solution.

En utilisant la méthode d'Ishikawa, pour identifier les problèmes qui pourraient constituer une menace pour la fonction Achat.

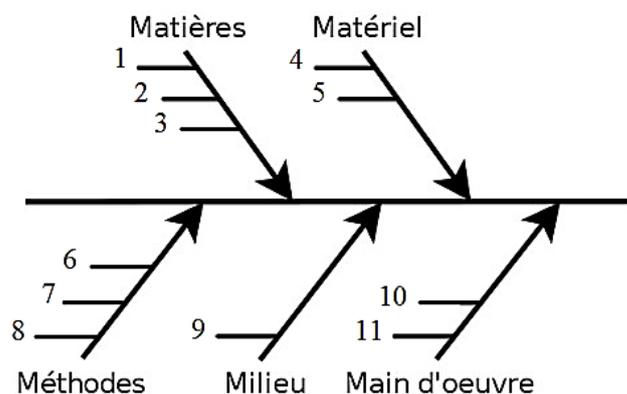


Figure 20: Identification des problèmes avec la méthode d'Ishikawa

NB : Les chiffres utilisés pour la désignation ont été présentés dans le tableau 24 ci-dessous. Les causes liées aux problèmes identifiés sont énumérées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 24: Les problèmes identifiés à l'aide de la méthode d'Ishikawa

5 M	Les problèmes
Matières	1. L'homologation de segment Kit est difficile car ce kit contient 80 articles 2. Risque de non-conformité 3. Les changements technologiques plus rapides
Matériel	4. Un risque de rupture de stock si le fournisseur a un problème et annulait la commande (le marché fermé pour le segment UN et une grande dépendance sur ce fournisseur) 5. Un stock mort à cause de problème maîtrise du reste kit.
Méthodes	6 la fonction Achat peut être bloquée, en l'absence d'un dossier technique complet de segment Kit

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

	<p>7. une perte de maîtrise du marché à cause de dépendance technique complète vis-à-vis du fournisseur pour les deux segments Kit et UN (marché complètement verrouillé), C.-à-d. l'acheteur peut être soumis aux exigences du fournisseur.</p> <p>8. une absence d'accès aux nouvelles technologies si les fournisseurs des segments Kit et UN n'est pas à la pointe de l'innovation.</p>
Milieu	9. des surcoûts d'Achat Importants qui résultent de modification du cadre réglementaire.
Main d'œuvre	<p>10. Risque de manque de communication entre l'équipe.</p> <p>11. Non-respect de délais des livraisons pour les fournisseurs locaux.</p>

Pour évaluer la situation et éviter ces problèmes, on a proposé plusieurs solutions d'amélioration que l'entreprise devrait suivre.

Tableau 25: Les solutions proposées pour les problèmes identifiés

Le problème	La solution proposée
1	<ul style="list-style-type: none"> l'entreprise doit diminuer le nombre des articles dans le Kit ou bien acheter par pièce.
4,7	<ul style="list-style-type: none"> le chargé d'Achat doit suivre une Stratégie de diversification des fournisseurs pour transférer de marché de fermé au marché ouvert
2, 3, 8,11	<ul style="list-style-type: none"> Il est suggéré à l'acheteur de chercher de faire des relations durables avec des fournisseurs innovants, à jour et qui maîtrisent les dernières technologies
6.10	<ul style="list-style-type: none"> On propose de mettre en place une stratégie de développement de compétences d'équipe d'Achat et d'améliorer les méthodes de communication entre les membres de l'équipe au sein de l'entreprise.
5	<ul style="list-style-type: none"> Il faut optimiser le nombre des références des produits (Stratégie de standardisation)

- **L'étape de la réalisation (Do) :** À cette étape, il convient d'exécuter des solutions qui ont été identifiées lors de la phase de planification, et réaliser des tests qui vérifient leur efficacité en termes de résolution des problèmes identifiés.
- **Le contrôle (Check) :** Cette étape consiste à évaluer les résultats obtenus des tests président et les comparer par rapport aux objectifs d'amélioration définis lors de première phase afin de déterminer si les solutions mises en place ont été efficaces.
- **L'étape d'action (Act) :** Cette étape consiste à prendre des actions correctives à travers les résultats de la phase de contrôle pour améliorer encore la situation initiale. Si cette solution est suffisante pour atteindre l'objectif d'amélioration alors on va valider sinon, le cycle PDCA peut être répété pour continuer l'amélioration.

II.3 E-Sourcing

Il est essentiel d'utiliser d'autres méthodes d'e-sourcing pour gagner en rapidité dans le processus Achat et permettre de diversifier les offres telles que :

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

- La publication d'annonces publicitaires en ligne aux réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn,
- L'utilisation du B2B marketplaces tels que les portails des fournisseurs où les fournisseurs peuvent présenter leurs produits ou services. Par exemples, il y a la plateforme Ariba Network (SAP Ariba) et Global Sourcing,
- L'externalisation du sourcing auprès d'agences spécialisées telles que la centrale d'Achat qui dispose d'une base de données « fournisseurs » plus importante.

Remarque: Au cours de la prospection de fournisseur, il faut de prendre en considération :

- la solvabilité des fournisseurs pour s'assurer que les fournisseurs choisis sont financièrement viables et capables de soutenir une relation commerciale à long terme.
- la méthode de Best-Cost- country sourcing (sourcing dans le meilleur pays en terme de coût) Dans le but d'assurer une minimisation des coûts dès le début.

II.4 Négociation

On a identifié trois situations qui peuvent entraîner des problèmes :

- Le fournisseur exige une Minimum Order Quantity (MOQ) plus élevé que prévu,
- Le fournisseur propose de grandes quantités pour baisser le prix,
- Les fournisseurs peuvent offrir un kit contenant l'ensemble des produits nécessaires. L'acheteur voit que cette offre est plus pratique et plus rentable car cela peut réduire les coûts de transport et faciliter la négociation avec le fournisseur.

Les deux premières situations peuvent être résolues de manière similaire lors de la négociation. Si le responsable des Approvisionnements accepte l'offre, il devrait exiger un contrat qui partage les risques entre les parties. Tant que la relation de l'entreprise avec le fournisseur est durable, il est possible de résoudre le problème MOQ en utilisant des stratégies de négociation collaborative visant à réduire la quantité requise. D'une autre manière, c'est l'utilisation d'un contrat avec condition de partage des risques qui peut être proposée. Pour la troisième situation, il est préférable d'engager des achats par pièce et d'essayer au maximum d'appliquer une stratégie de standardisation des MP.

II.5 Sélection des fournisseurs

Pour obtenir une meilleure décision, il est important de **pondérer les critères de comparaison** en fonction des besoins et des objectifs de l'entreprise. Il est également possible de **travailler avec des méthodes de choix d'aide à la décision plus avancées** tels que FAHP, PROMÉTHÉE et ELECTRE.

II.5.1 Sélection par la méthode de TCO pondéré

Nous avons effectué une pondération du TCO de l'entreprise qui est présentée dans l'étude de cas au niveau du Tableau 8, dans le deuxième chapitre.

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

NB : Pour la pondération, on utilise l'échelle de SAATY des 9 points (Indifférent : 1, Faible : 3, Modéré : 5, Fort : 7, Très fort : 9)

Tableau 26: Tableau comparatif des offres pondérées

Classement	Fournisseur	Délai de livraison	Incoterm	Mode de Paiement	Qualité	PU Proposé DA	Note
2	F3	5	5	9	7	9	35
2	F4	7	9	5	7	7	35
3	F1	7	9	5	9	3	33
1	F2	9	5	9	9	5	37

Donc, le fournisseur retenu est F2 vu qu'il a obtenu la note la plus élevée parmi tous les fournisseurs considérés.

II.5.2 Sélection par la méthode FAHP

Pour prendre une décision plus précise et éclairée, on a choisi d'utiliser la méthode d'analyse multicritère FAHP, qui se compose des étapes suivantes :

- La première étape consiste à remplacer la matrice de décision qui contient l'importance du critère par rapport aux autres critères, par une matrice de décision floue à l'aide des nombres triangulaires.

Dans ce cas on a préféré 3 fois plus le PU à la qualité, et 5 fois plus le Mode de paiement, 5 fois plus le délai de livraison, et 7 fois plus l'incoterm. Le reste des comparaisons sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 27: Matrice de décision

Les critères	PU Proposé DA	Qualité	Mode de Paiement	Délai de livraison	Incoterm
PU Proposé DA	1	3	5	5	7
Qualité	0,33	1	5	7	7
Mode de Paiement	0,2	0,2	1	0,2	3
Délai de livraison	0,20	0,14	5	1	3
Incoterm	0,14	0,14	0,33	0,33	1

Nous avons obtenu complété le tableau, En utilisant ces formules suivantes :

$$a_{jj} = 1$$

$$et a_{ji} = 1/ a_{ij} \text{ (valeur réciproque)}$$

Par l'utilisation des nombres triangulaire, nous avons obtenu la matrice de décision.

Tableau 28: Matrice de décision avec l'utilisation des nombres triangulaire

Les critères	PU Proposé DA	Qualité	Mode de Paiement	Délai de livraison	Incoterm
PU Proposé DA	(1 1 1)	(2 3 4)	(4 5 6)	(4 5 6)	(6 7 8)
Qualité	($\frac{1}{4}$ $\frac{1}{3}$ $\frac{1}{2}$)	(1 1 1)	(4 5 6)	(6 7 8)	(6 7 8)

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

Mode de Paiement	$(\frac{1}{6} \quad \frac{1}{5} \quad \frac{1}{4})$	$(\frac{1}{6} \quad \frac{1}{5} \quad \frac{1}{4})$	$(1 \quad 1 \quad 1)$	$(\frac{1}{6} \quad \frac{1}{5} \quad \frac{1}{4})$	$(2 \quad 3 \quad 4)$
Délai de livraison	$(\frac{1}{6} \quad \frac{1}{5} \quad \frac{1}{4})$	$(\frac{1}{8} \quad \frac{1}{7} \quad \frac{1}{6})$	$(4 \quad 5 \quad 6)$	$(1 \quad 1 \quad 1)$	$(2 \quad 3 \quad 4)$
Incoterm	$(\frac{1}{8} \quad \frac{1}{7} \quad \frac{1}{6})$	$(\frac{1}{8} \quad \frac{1}{7} \quad \frac{1}{6})$	$(\frac{1}{4} \quad \frac{1}{3} \quad \frac{1}{2})$	$(\frac{1}{4} \quad \frac{1}{3} \quad \frac{1}{2})$	$(1 \quad 1 \quad 1)$

- La deuxième étape vise à calculer les poids flous W_i en utilisant la formule suivante :

$$W_i = \tilde{Z}_i \otimes T_i(\tilde{Z}_j)$$

Avec \tilde{Z}_i = moyenne géométrique déterminée par la formule :

$$\tilde{Z}_i = [\prod_{j=1}^n \tilde{t}_{ij}]^{\frac{1}{n}}, \forall i = \overline{1, n}$$

Tels que : \tilde{t}_{ij} sont les nombres triangulaires

$$\text{Et } T_i(\tilde{Z}_j) = [\sum_{j=1}^n \tilde{Z}_j]^{-1}$$

Le résultat des moyennes géométriques obtenues sont les suivants :

Tableau 29: Moyennes géométriques des critères

Les critères	Moyennes géométriques		
PU Proposé DA	(2,86	3,50	4,10)
Qualité	(2,05	2,41	2,86)
Mode de Paiement	(0,39	0,47	0,57)
Délai de livraison	(0,70	0,84	1,00)
Incoterm	(0,25	0,30	0,37)
$\sum \tilde{Z}_j$	(6,25	7,53	8,90)
$T_i(\tilde{Z}_j)$	(0,11	0,13	0,16)

On obtient alors les poids W_i comme suit :

Tableau 30: Les poids W_i des critères

Les critères	Poids W_i		
PU Proposé DA	(0,32	0,47	0,66)
Qualité	(0,23	0,32	0,46)
Mode de Paiement	(0,04	0,06	0,09)
Délai de livraison	(0,08	0,11	0,16)
Incoterm	(0,03	0,04	0,06)

- La troisième étape consiste à calculer l'utilité floue U_i à partir des poids W_i , puis à normaliser ces utilités, en utilisant les formules suivantes :

$$U_i = \frac{\sum W_i}{3}$$

$$\tilde{U}_i(\text{Normalisé}) = \frac{U_i}{\sum U_i}$$

On obtient les utilités ci-dessous :

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

Tableau 31: Les utilités des critères avec leurs normalisations

Les critères	Utilité UI	Normalisation UI
PU Proposé DA	0,48	0,46
Qualité	0,34	0,32
Mode de Paiement	0,07	0,06
Délai de livraison	0,12	0,11
Incoterm	0,04	0,04
Total	1,04	1,00

• La quatrième étape consiste à déterminer le choix final des fournisseurs à l'aide de la méthode AHP, en utilisant l'utilité normalisée de FAHP. Pour ce faire, on commence par l'évaluation des fournisseurs en fonction de chaque critère en se basant sur la différence entre la pondération des critères montré dans le TCO pondéré.

Tableau 32: TCO pondéré

Fournisseur	Délai de livraison	Incoterm	Mode de Paiement	Qualité	PU Proposé DA
F3	5	5	9	7	10566
F4	7	9	5	7	10590
F1	7	9	5	9	10760
F2	9	5	9	9	10640

NB: On a traité les différences entre deux fournisseurs à l'aide de l'échelle suivante :

Tableau 33: L'échelle des conditions

Délai de livraison	Condition	Qualité	Condition	PU	Condition	incoterm	Condition	Mode de paiement	Condition
1 point	d<=1	1 point	d<=1	1 point	d<= 39	1 point	d<=1	1 point	d<=1
3 points	d=2	3 points	d=2	3 points	39<d<=78	3 points	d=2	3 points	d=2
5 points	d=4	5 points	d=4	5 points	78<d<=117	5 points	d=4	5 points	d=4
7 points	d=6	7 points	d=6	7 points	117<d<=156	7 points	d=6	7 points	d=6
9 points	d=8	9 points	d=8	9 points	156<d<=195	9 points	d=8	9 points	d=8

Voici le résultat de l'évaluation :

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

Tableau 34: Les poids des fournisseurs pour chaque critère et leur vecteur propre

PU Proposé DA	F1	F2	F3	F4
F1	1	0,14	0,11	0,11
F2	7	1	0,33	0,33
F3	9	3	1	1
F4	9	3	1	1
Total	26	7,14	2,44	2,44

PU Proposé DA	F1	F2	F3	F4	vecteur propre
F1	0,04	0,02	0,05	0,05	0,04
F2	0,27	0,14	0,14	0,14	0,17
F3	0,35	0,42	0,41	0,41	0,40
F4	0,35	0,42	0,41	0,41	0,40
Total	1	1	1	1	1

Qualité	F1	F2	F3	F4
F1	1	1	3	3
F2	1	1	3	3
F3	0,33	0,33	1	1
F4	0,33	0,33	1	1
Total	2,67	2,67	8,00	8,00

Qualité	F1	F2	F3	F4	vecteur propre
F1	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38
F2	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38
F3	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
F4	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
Total	1	1	1	1	1

Mode de Paiement	F1	F2	F3	F4
F1	1	0,20	0,20	1
F2	5	1	1	5
F3	5	1	1	5
F4	1	0,20	0,20	1
Total	12	2,40	2,40	12

Mode de Paiement	F1	F2	F3	F4	vecteur propre
F1	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
F2	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
F3	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
F4	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Total	1	1	1	1	1

Délai de livraison	F1	F2	F3	F4
F1	1	0,33	3	1
F2	3	1	5	3
F3	0,33	0,20	1	0,33
F4	1	0	3	1
Total	5,33	1,87	12,00	5,33

Délai de livraison	F1	F2	F3	F4	vecteur propre
F1	0,19	0,18	0,25	0,19	0,20
F2	0,56	0,54	0,42	0,56	0,52
F3	0,06	0,11	0,08	0,06	0,08
F4	0,19	0,18	0,25	0,19	0,20
Total	1	1	1	1	1

Incoterm	F1	F2	F3	F4
F1	1	5	5	1
F2	0,20	1	1	0,20
F3	0,20	1	1	0,20
F4	1	5	5	1
Total	2,40	12	12	2,40

Incoterm	F1	F2	F3	F4	vecteur propre
F1	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
F2	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
F3	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
F4	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
Total	1	1	1	1	1

On utilise le produit matriciel entre les vecteurs propres des critères et l'utilité normalisée de FAHP de chaque critère pour trouver la priorité de chaque fournisseur.

Le tableau ci-dessous montre les priorités des quatre fournisseurs afin de prendre la décision finale :

Tableau 35: Les priorités des fournisseurs

UI	0,46	0,32	0,06	0,11	0,04	
	PU Proposé DA	Qualité	Mode de Paiement	Délai de livraison	Incoterm	Priorité

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

vecteur propre						
F1	0,04	0,38	0,08	0,20	0,42	0,18
F2	0,17	0,38	0,42	0,52	0,08	0,29
F3	0,40	0,13	0,42	0,08	0,08	0,26
F4	0,40	0,13	0,08	0,20	0,42	0,27

Le choix final selon la méthode est le fournisseur F2 car il est considéré comme prioritaire par rapport aux autres fournisseurs.

II.5.3 Sélection par logiciel Visual Prométhée

Le logiciel est utilisé en se basant sur les fonctions de préférence et les poids normalisés des critères de FAHP pour établir la priorité des fournisseurs. Pour ce faire, nous avons saisi les données sur le logiciel de la manière suivante :

Fichier Edition Modèle Contrôle PROMETHEE-GAIA GDSS SIG Custom Assistants Snapshots Options Aide						
<input checked="" type="checkbox"/>	Scénario1	Prix	Qualité	Incoterme	Mode de pai...	Delais de livr...
	Unité	DA	9 points	impact	unit	jours
	Cluster/Groupe	◆	◆	◆	◆	◆
<input checked="" type="checkbox"/>	Préférences					
	Min/Max	min	max	max	max	max
	Poids	0,46	0,32	0,04	0,06	0,11
	Fn. de préférence	Forme en V	A paliers	Forme en V	Forme en V	Forme en V
	Seuils	absolu	absolu	absolu	absolu	absolu
	- Q: Indifférence	n/d	1,00	n/d	n/d	n/d
	- P: Préférence	DA 167,00	2,00	5,00	5,00	3,00
	- S: Gaussien	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
<input checked="" type="checkbox"/>	Statistiques					
	Minimum	DA 10.566,00	7,00	5,00	5,00	4,00
	Maximum	DA 10.760,00	9,00	9,00	9,00	6,00
	Moyenne	DA 10.639,00	8,00	7,00	7,00	5,00
	Ecart-type	DA 74,79	1,00	2,00	2,00	0,71
<input checked="" type="checkbox"/>	Evaluations					
<input checked="" type="checkbox"/>	F1	DA 10.760,00	Très bon	9,00	5,00	5,00
<input checked="" type="checkbox"/>	F2	DA 10.640,00	Très bon	5,00	9,00	4,00
<input checked="" type="checkbox"/>	F3	DA 10.566,00	Bon	5,00	9,00	6,00
<input checked="" type="checkbox"/>	F4	DA 10.590,00	Bon	9,00	5,00	5,00

Figure 21: Interface de logiciel PROMETHEE

Grâce au logiciel, nous avons obtenu les résultats suivants :

Rang	Fournisseur	Phi	Phi+	Phi-
1	F2	0,1732	0,3591	0,1859
2	F3	0,0904	0,3275	0,2370
3	F4	-0,0473	0,2351	0,2824
4	F1	-0,2163	0,2494	0,4657

Figure 22: Résultat obtenu par le logiciel PROMETHEE I

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

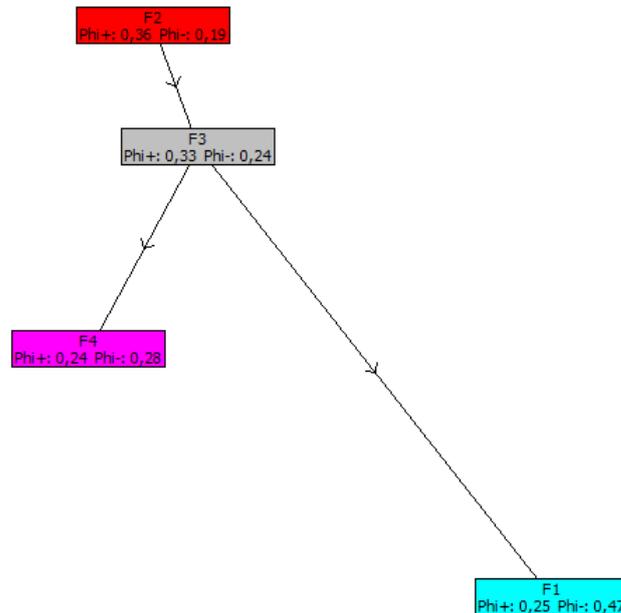


Figure 23: Graphe de PROMETHEE

Le fournisseur préféré est le fournisseur F2 car il surclasse tous les autres fournisseurs. Mais Il est important d'analyser la stabilité du résultat avant de prendre la décision finale.

- **Vérification de la stabilité** : il faut trouver la solution dans l'intervalle de non stabilité de la solution pour chaque critère selon la formule suivante :

$$\text{Intervalle de non stabilité} =$$

$$\text{Intervalle réel de changement} \cup \text{Intervalle de stabilité} - \text{Intervalle de stabilité}$$

Tableau 36: Intervalle de poids des critères

	Intervalle réel de changement de FAHP	
PU Proposé DA	[0,32	0,66]
Qualité	[0,23	0,46]
Mode de Paiement	[0,04	0,09]
Délai de livraison	[0,08	0,16]
Incoterm	[0,03	0,06]

Pour l'intervalle de stabilité des poids de PROMETHEE, on prendra le nombre 2 comme niveau de stabilité tels qu'illustré dans la figure ci-dessous car, dans la figure 23, on a observé que les deux fournisseurs F1 et F4 ils ont été surclassés par les deux autres fournisseurs alors qu'ils sont éliminés.

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

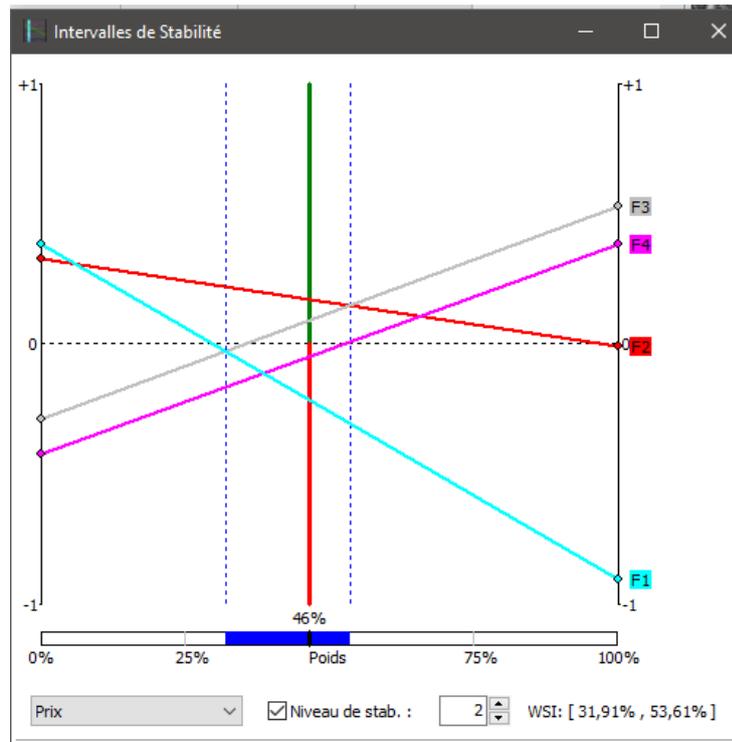


Figure 24: Intervalles de stabilité

L'intervalle de stabilité trouvé par PROMETHEE IV est:

Tableau 37 : Intervalle de stabilité de PROMETHEE

	Intervalle de stabilité	
PU Proposé DA	[0,32	0,54]
Qualité	[0,28	0,45]
Mode de Paiement	[0	1]
Délai de livraison	[0	0,19]
Incoterm	[0	0,15]

Pour trouver le choix dans l'intervalle de non stabilité, nous avons utilisé les poids min et max de cet intervalle et pour chaque critère, en changeant les autres poids pour garder la somme des poids égale à 1.

Le tableau ci-dessous illustre les intervalles réels de changement de FAH (PF min ; PF max) et les intervalles de stabilité (PP min ; PP max) de chaque critère :

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

Tableau 38: Les intervalles des critères

Le poids des critères	PF min	P	PP min	PP max	P	PF max
PU Proposé DA	0,322		0,319	0,536	0,580	0,655
Intervalle de PU						
Qualité	0,230		0,279	0,450		0,458
Intervalle de Qualité						
Mode de Paiement	0,044		0	1		0,092
Intervalle mode de paiement						
Délai de livraison	0,079		0	0,187		0,160
Intervalle Délai de livraison						
Incoterm	0,028		0	0,150		0,059
Intervalle d'Incoterm						

Légende

Intervalles réels de changement de FAHP :

- PF min : poids de FAHP min.
- PF max : poids de FAHP max.

Intervalles de stabilité :

- PP max : poids de PROMETHE max.
- PP min : poids de PROMETHE min.

• Interprétation des résultats

- Pour les trois critères que sont l'incoterm, le délai de livraison et le mode de paiement, l'intervalle de changement réel est à l'intérieur de l'intervalle de stabilité. Il est donc impossible de dépasser l'intervalle de stabilité de PROMETHEE. Ces critères sont alors totalement stables et ne perturbent pas le résultat initial. Le choix selon ce critère est le fournisseur 2.
- Pour le critère de PU Proposé DA, l'intervalle de non stabilité est [0.536 ; 0.655], d'après les essais, on trouve que le choix de fournisseurs change lorsque le poids de ce critère arrive ou dépasse 0.58 et devient le fournisseur F3 mais la longueur de l'intervalle de stabilité qui nous donne le fournisseur F2 est plus grande que l'intervalle qui nous donne le fournisseur F3. Le choix selon ce critère est le fournisseur F2.
- Pour le critère de qualité, on a trouvé deux intervalles de non stabilité [0.23 ; 0.27] et [0.45 ; 0.458]. Pour le premier intervalle, le choix est changé vers le fournisseur F3 mais pour le deuxième intervalle, le résultat reste la même. La somme des longueurs de l'intervalle de stabilité avec le deuxième intervalle qui nous donne le fournisseur F2 est plus grand que la longueur de l'intervalle qui nous donne le fournisseur F3. Le choix selon ce critère est alors le fournisseur F2.

Finalement le choix de cette méthode est le fournisseur F2, donc il est une solution ROBUSTE.

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

II.5.4 Sélection par la méthode ELECTRE

En utilisant le logiciel R, on a créé un programme qui intègre les formules de la méthode ELECTRE afin de faciliter la prise de décision pour d'autres changements. Pour bien montrer les surclassements entre les fournisseurs, ce programme contient 5 étapes :

- La première étape concerne l'insertion de la table de performance :

```
> MatricedePerformance=rbind(c(7,9,5,9,3),
+ c(9,5,9,9,5),
+ c(5,5,9,7,9),
+ c(7,9,5,7,7))
> Fournisseur=c("F1","F2","F3","F4")
> critere=c("delai de livraison","Incoterm","Mode de paiement","Qualite","PU")
> Cpoid=c(0.11,0.04,0.06,0.32,0.46)
> MP=MatricedePerformance
> F=Fournisseur
> C=critere
> CP=Cpoid
> rownames(MP)=F
> colnames(MP)=C
> MP
  delai de livraison Incoterm Mode de paiement Qualite PU
F1                7         9                5     9  3
F2                9         5                9     9  5
F3                5         5                9     7  9
F4                7         9                5     7  7
```

Figure 25: Matrice de performance sous R

- La deuxième étape consiste à calculer la matrice de concordance en utilisant les formules correspondantes :

$$C(a, b) = \frac{\sum k_j}{K} \text{ si } g_j(a) \geq g_j(b), \text{ tels que: } K = \sum k_j, k_j \in [1, n]$$

```
> #Matrice de concordance
> c1=0
> c2=0
> i=1
> n=nrow(MP)
> m=matrix(rep(0,n*n),n,n)
> diag(m)=1
> for (i in 1:nrow(MP)){
+   k=i+1
+   while(k<=n){
+     for(j in 1:ncol(MP)){
+       t=MP[i,j]-MP[k,j]
+       if (t<=0){
+         c1=c1+CP[j]}
+       if (t>=0){
+         c2=c2+CP[j]}      }
+     m[k,i]=c1/sum(CP)
+     m[i,k]=c2/sum(CP)
+     c1=0
+     c2=0
+     k=k+1  }
+   concordance=m }
> rownames(concordance)=F
> colnames(concordance)=F
> concordance
      F1      F2      F3      F4
F1 1.0000000 0.3636364 0.4747475 0.5353535
F2 0.9595960 1.0000000 0.5353535 0.4949495
F3 0.5252525 0.5656566 1.0000000 0.8484848
F4 0.6767677 0.5050505 0.4747475 1.0000000
```

Figure 26: Matrice de concordance sous R

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

- La troisième phase correspond au calcul de la matrice de discordance en se basant sur :

$$D(a, b) = \begin{cases} 0 & \text{si } \forall g_j(a) \geq g_j(b) \\ \frac{1}{\delta} \times \max[g_j(b) - g_j(a)] & \end{cases}$$

```

> #Matrice de discordance
> max1=0
> max2=0
> md=matrix(rep(0,n*n),n,n)
> sigma=0
> for(s in 1:ncol(MP)){
+   sig=max(MP[,s])-min(MP[,s])
+   if(sig>=sigma){
+     sigma=sig}
> for(i in 1:norm(MP)){
+   k=i+1
+   while(k<=n){
+     for(j in 1:ncol(MP)){
+       tp1=MP[k,j]-MP[i,j]
+       if(tp1 >= max1) {
+         max1=tp1 }
+     for(j in 1:ncol(MP)){
+       tp2=MP[i,j]-MP[k,j]
+       if(tp2 >= max2) {
+         max2=tp2 }
+     md[k,i]=max1/sigma
+     md[i,k]=max2/sigma
+     max1=0
+     max2=0
+     k=k+1 }
+     discordance=t(md)}
> rownames(discordance)=F
> colnames(discordance)=F
> discordance

```

	F1	F2	F3	F4
F1	0.0000000	0.6666667	1.0000000	0.6666667
F2	0.6666667	0.0000000	0.6666667	0.6666667
F3	0.6666667	0.6666667	0.0000000	0.6666667
F4	0.3333333	0.6666667	0.6666667	0.0000000

Figure 27:Matrice de discordance sous R

- La dernière phase est le seuillage. Dans notre programme, on a utilisé une matrice de surclassement avec un seuil MIN de concordance S1 et un seuil MAX de discordance S2, afin de générer une présentation graphique qui permet de mieux comprendre la différence entre les offres et leurs relations de supériorité.

On dit A surclasse B :

$$\text{si } \left\{ \begin{array}{l} \text{Concordance}(A, B) \geq S1 \\ \text{Discordance}(A, B) \leq S2 \end{array} \right. \text{ Telle que } S1 \text{ et } S2 \text{ souille pris définie}$$

```
> # matrice de surclassment
> s1=0.4
> s2=0.67
> mat=matrix(rep(0,n^n),n,n)
> for (i in 1:n){
+   for (j in 1:n){
+     if(i!=j){
+       if((concordance[i,j] >= s1)&&(discordance[i,j] <= s2)){
+         mat[i,j]=1
+       }
+     }
+   }
+   surclassment=mat
+ }
> rownames(surclassment)=F
> colnames(surclassment)=F
> surclassment
  F1 F2 F3 F4
F1 0 0 0 1
F2 1 0 1 1
F3 1 1 0 1
F4 1 1 1 0
```

Figure 28: Matrice de surclassement sous R

```
> #graphe de surclassement
> library(igraph)

Attachement du package : 'igraph'

Les objets suivants sont masqués depuis 'package:stats':

  decompose, spectrum

L'objet suivant est masqué depuis 'package:base':

  union

> g1=graph.adjacency(surclassment)
> g2=plot(g1)
```

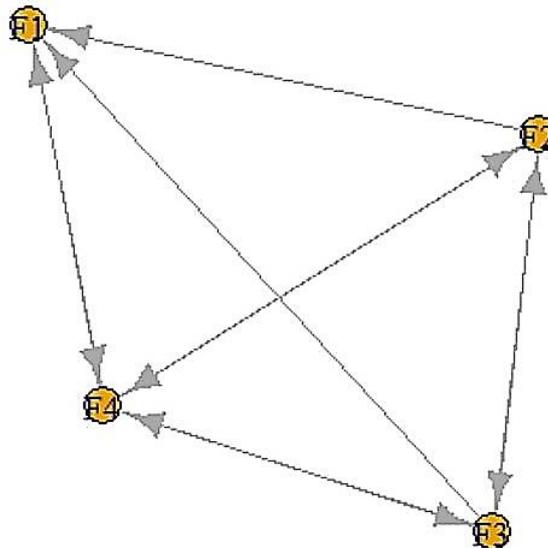


Figure 29: Graphe de surclassement

- **Interprétation de résultat de la méthode ELECTRE :**

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

On remarque que les fournisseurs F2 et F3 sont les deux bons choix possibles car :

- Les deux fournisseurs F2 et F3 ont une relation indifférente et ces deux fournisseurs surclassent F1. Donc, ce dernier a été éliminé.
- Le fournisseur éliminé F1 et le fournisseur F4, ont une relation indifférente ce qui a également conduit à l'élimination du fournisseur F4.

II.5.5 Le choix final

Après avoir appliqué les méthodes de choix de fournisseurs, nous avons remarqué que le fournisseur F2 est apparu quatre fois dans ces méthodes. Il représente donc $\frac{3.5}{4}$ de solution et pour l'autre fournisseur F3 représente $\frac{0.5}{4}$ de solution. La solution de choix est orientée vers fournisseur F2. Donc le fournisseur F2 est une solution ROBUSTE.

Au final, nous optons pour le fournisseur F2 pour l'Achat de la matière CRÈME À BRASER ECOREL.

III Amélioration du choix des indicateurs de performance

La mesure de performance de l'achat externe en plus des indicateurs de l'achat interne est importante pour évaluer de manière complète et équilibrée l'efficacité globale de la fonction Achat, tels que : (LRIA)

- Fiabilité : cet indicateur offre une mesure de la performance d'un fournisseur en termes de respect des délais :

$$\frac{\text{Nombre de commandes complètes reçues à l'heure}}{\text{Nombre total de commandes reçues}}$$

Un pourcentage plus élevé indique une meilleure fiabilité du fournisseur dans la livraison des commandes à temps.

- Litiges de livraison : cet indicateur offre une mesure de performance des fournisseurs en matière de qualité de la livraison des produits

$$\frac{\text{Valeur des produits reçus en litige (coût des ventes)}}{\text{Valeur totale des produits reçus (coût des ventes)}}$$

Un pourcentage élevé indique un risque élevé de litiges de livraison avec ce fournisseur.

- Classement : Cet indicateur est utilisé pour classer les fournisseurs en fonction de la capacité de réponse aux demandes de commande.

$$\frac{\text{Nombre de commandes confirmées avec le fournisseur}}{\text{Nombre total de commandes}}$$

CHAPITRE 3: Propositions d'amélioration de la fonction Achat

Synthèse

Les lacunes identifiées dans le processus d'achat de SPA Condor multimédia ont des conséquences négatives sur l'entreprise. Il est évident de mettre en place des améliorations significatives pour renforcer la fonction Achat au sein de l'entreprise.

Il est essentiel d'envisager en priorité une séparation des fonctions Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise avec des responsabilités distinctes et des tâches différentes, car elles sont distinctes et complémentaires.

Pour mieux identifier les besoins, l'utilisation du diagramme pieuvre et de la méthode ABC est bénéfique. Ces approches fournissent des informations précises sur les produits à acheter. Puis, avant d'élaborer une analyse SWOT pour la fonction Achat, il est important d'effectuer une analyse de marché pour déterminer les contraintes internes et externes des Achats, le marché des fournisseurs, ainsi que les exigences et les objectifs de l'entreprise en matière d'Achat.

Cela permet d'identifier les risques potentiels, et en analysant ces risques avec la méthode d'Ishikawa, il est possible de choisir la meilleure stratégie pour les éviter et prendre des actions correctives, si nécessaire. Par exemple, on remarque que dans le cas d'achats par Kit, il est préférable de réduire le nombre d'articles dans le kit ou d'acheter par pièce ou encore, appliquer la stratégie de standardisation maximale des matières premières. Afin de minimiser ces risques, on doit optimiser le volume d'Achat des articles achetés en Kilogramme.

Il est également important de se baser sur les méthodes d'e-sourcing. L'utilisation des méthodes d'e-sourcing permettent d'accélérer le processus d'Achat et diversifier les offres de fournisseurs.

Pour l'étape de négociation avec les fournisseurs, c'est une étape critique. Il est important de résoudre les problèmes tels que les quantités minimales de commande élevées en utilisant des contrats partages des risques.

Enfin, il est important de noter que la méthode de sélection des fournisseurs par TCO non pondéré n'est pas une méthode incorrecte, mais elle ne garantit pas toujours une décision optimale. Ceci car avec la pondération des critères de comparaison et l'utilisation des méthodes FAHP, PROMETHEE, ELECTRE, nous avons trouvé des décisions plus éclairées que celle de l'entreprise.

Pour une amélioration de performance de toute la fonction Achat, il est essentiel d'effectuer une évaluation complète du processus d'Achat et des fournisseurs avec l'utilisation des critères appropriés et des indicateurs de performance pertinents. Avec ces améliorations l'entreprise pourra augmenter son niveau de maturité à « **maturité stratégique** ».

**CHAPITRE 4 : Conclusion et
recommandations**

Chapitre IV Conclusion et recommandations

I Conclusion

La fonction Achat a évolué au fil du temps, passant d'une simple fonction administrative à une fonction très stratégique. Cette évolution a fait que la fonction Achat au sein de l'entreprise se retrouve affectée d'une importance significative. En effet, elle occupe une position centrale dans la structure organisationnelle puisqu'elle joue un rôle essentiel et, en tant que pilier stratégique. Elle permet de rester compétitif par la création de la valeur ajoutée.

Dans sa définition étymologique, la fonction Achat permet d'acquérir les biens et/ou services nécessaires à l'entreprise aux meilleures conditions de qualité, coût et délai. Pour répondre à la question relative à l'amélioration de la situation de la fonction Achat dans l'entreprise, afin de minimiser les dépenses, il a été possible d'élaborer les observations qui suivent.

Bien que certains individus puissent confondre la fonction Achat et la fonction Approvisionnement, il est important de bien identifier leurs différences et de les aborder en tant que fonctions distinctes mais complémentaires ; Chacune ayant son rôle spécifique dans la gestion des achats et des Approvisionnements au sein de l'entreprise. La fonction Achat a une orientation plus stratégique et se concentre sur la recherche de fournisseurs innovants d'une part, et d'autre part, sur la négociation des contrats, la réalisation d'économies, la gestion des risques et la contribution à la création de valeur pour l'entreprise. En revanche, la fonction Approvisionnement a une orientation plus opérationnelle et se concentre sur la gestion des stocks, le suivi des niveaux de stock, la passation des commandes, le suivi des livraisons et la gestion des retours.

Au sein de l'entreprise SPA Condor Multimédia, cette confusion entre la fonction Achat et la fonction Approvisionnement existe. Cela peut entraîner des problèmes et des inefficacités dans la gestion des processus d'Approvisionnement. Il est donc nécessaire de séparer franchement les responsabilités et les tâches associées à chaque fonction, afin de garantir une coordination entre les deux activités.

L'étude proposée ici a mis en évidence la fonction Achat de l'entreprise SPA Condor multimédia. Cette entreprise approvisionne le service production par des matières premières permettant de fabriquer des démodulateurs. L'analyse proposée a révélé certaines lacunes dans le fonctionnement global de l'entreprise notamment dans les différentes étapes de la procédure d'achat. Ces lacunes ont des conséquences négatives telles qu'une augmentation des stocks et des pertes financières. Il est donc essentiel de trouver et mettre en place des solutions appropriées pour remédier à ces lacunes et ainsi, améliorer la fonction Achat au sein de l'entreprise.

Les améliorations proposées pour remédier à ces lacunes ont été les suivantes :

- **Mieux identifier les besoins** : la limitation de l'identification des besoins découle de la dépendance à l'outil SAP qui ne permet pas une analyse complète des besoins et attentes des utilisateurs finaux. Cela entraîne une diminution de l'efficacité globale du processus d'Achat. Afin d'améliorer cette situation, il est préférable d'adopter des outils tels que le diagramme pieuvre ou la méthode ABC qui aident à prendre des informations précises sur les produits.

CHAPITRE 4 Conclusion et recommandations

- **Améliorer le plan d'action** : une analyse insuffisante des risques associés aux achats de matières premières peut entraîner des conséquences graves. Par conséquent, il est essentiel de procéder à une analyse poussée du marché avant d'élaborer une analyse comme c'est le cas pour l'entreprise SPA Condor Multimédia qui applique la méthode SWOT. En particulier, il est nécessaire d'analyser les contraintes internes et externes, d'évaluer le marché des fournisseurs, de comprendre les exigences et les objectifs de l'entreprise en matière d'achats. En se basant sur une méthode telle qu'Ishikawa pour analyser les risques, il est possible de comprendre et identifier tous les risques pouvant menacer les achats. Ceci permettra alors de choisir la meilleure stratégie pour la formulation d'un plan d'action solide et efficace.
- **Appliquer l'e-Sourcing** : l'utilisation limitée de l'e-sourcing dans le processus d'Achat de l'entreprise SPA Condor Multimédia peut entraîner des limitations dans le choix des fournisseurs, une lenteur dans le processus d'achat, une augmentation des coûts et une perte de compétitivité. Il est donc important d'adopter des méthodes d'e-sourcing afin d'identifier davantage d'offres de fournisseurs et ainsi accélérer la procédure d'Achat.
- **Renforcer la négociation** : trois problèmes potentiels peuvent être constatés dans le cadre de la négociation. Le premier concerne les exigences du fournisseur à acheter des commandes en quantités importantes entraînant des achats vains. Le deuxième concerne les offres en échelle dans le but d'obtenir des prix réduits. Ceci entraîne des coûts supplémentaires et des pertes financières si les besoins en production sont faibles. Le troisième problème concerne des achats kit, ce qui augmente le nombre de références achetées et conduit à des stocks inutiles. Pour résoudre ces contraintes, des stratégies de négociation collaborative et une standardisation des produits doivent être utilisées dans le but d'optimiser les risques.
- **Mieux sélectionner les fournisseurs** : le chargé d'Achat se limite à utiliser uniquement le TCO non pondéré pour sélectionner les fournisseurs. Cependant, cette approche ne reflète pas les véritables poids des critères des fournisseurs et objectifs de l'entreprise. Pour prendre de meilleures décisions, il est important de pondérer les critères de comparaison en fonction des besoins spécifiques. De même, pour prendre des décisions exactes, nous proposons d'utiliser des méthodes avancées d'aide à la décision, telles que FAHP, PROMÉTHÉE et ELECTRE. Ces approches offrent une évaluation précise des offres.
- **Améliorer le choix des indicateurs** : les indicateurs utilisés pour évaluer la fonction Achat sont efficaces, mais ne suffisent pas à mesurer la performance des fournisseurs et l'efficacité de leur travail. Cela peut entraîner une vision partielle de la relation avec les fournisseurs voire, une faiblesse dans l'efficacité globale de la fonction Achat. Afin d'améliorer la performance d'Achat de l'entreprise, il est important d'utiliser des indicateurs pertinents.

En mettant en place ces améliorations, la SPA Condor multimédia serait en mesure de combler les lacunes qui ont pu être identifiées et renforcer la fonction Achat au sein de l'entreprise. Celle-ci pourra atteindre un niveau de maturité stratégique correspondant à une contribution significative dans la réussite de l'entreprise.

II Recommandations

Sur la base de l'analyse approfondie réalisée dans ce mémoire et des résultats obtenus, les recommandations formulées fournissent un guide précieux pour guider les actions futures visant à renforcer l'efficacité et la performance de la fonction Achat au sein de l'entreprise, en assurant une réussite à long terme.

Recommandation 1 : Lors de l'étape de sélection des fournisseurs par la méthode ELECTRE, nous avons trouvé une solution efficace mais n'est pas optimale, car nous avons rencontré des difficultés pour déterminer les seuils exactes de concordance et de discordance optimaux. Or, on ne peut pas réussir sans faire un questionnaire pour le calcul des seuils. Il est donc recommandé de proposer différentes combinaisons de seuils et de les comparer afin de trouver une décision optimale.

Recommandation 2 : D'après l'analyse du tableau d'évaluation des fournisseurs de l'entreprise, le chargé d'Achat utilise de bons critères pour l'évaluation. Toutefois, il ne prend pas en considération d'autres critères importants qui permettent de mieux analyser la situation. Nous recommandons donc d'utiliser d'autres critères tels que la position financière des fournisseurs, la facilité de communication, le budget d'investissement, les compétences en recherche, ainsi que la localisation géographique. Ces critères peuvent aider à mieux comprendre la position réelle des fournisseurs ainsi que leur capacité à répondre aux besoins à long terme.

Recommandation 3 : Le cycle PDCA est un processus continu. Malgré les efforts faits pour améliorer la fonction d'achat, il reste tout le temps des choses à améliorer. Il est donc recommandé de répéter régulièrement l'analyse afin de s'assurer de l'amélioration continue de la fonction Achat dans l'entreprise. Notre travail mérite donc d'être complété par l'exécution de nouvelles solutions au niveau de l'étape de planification et vérifier l'efficacité des solutions proposées lors de la résolution des problèmes. Ceci afin de comparer avec l'objectif d'amélioration fixé lors de première phase.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

- A.Chardonnet, A. e. (2003). *Le guide du PDCA de Deming*. Organisation.
- Baglin, G. e. (2007). *Management industriel et logistique: Concevoir et piloter la Supply Chain*. Paris, France: Dunod.
- D.Coudurier. (s.d.). La gestion de production. 7-52. Université de Franche-Comté. Consulté le March 29, 2023, sur <https://slideplayer.fr/slide/1326485/11>
- douane. (2021, fevrier 01). *fiche-technique-les-nouvelles-regles-incoterms-2020*. Récupéré sur douane: <https://www.douane.gouv.fr/sites/default/files/2021-02/01/annexe-4-fiche-technique-les-nouvelles-regles-incoterms-2020.pdf>
- Eurofiscalis. (s.d.). *Global sourcing*. Récupéré sur Eurofiscalis.com: <https://www.eurofiscalis.com/lexiques/global-sourcing/#:~:text=Le%20global%20sourcing%20constitue%20une,les%20meilleures%20conditions%20d%27achat.>
- excellence-achat. (s.d.). *distinction-entre-achat-et-approvisionnement*. Consulté le Mars 30, 2023, sur excellence-achat: <https://www.excellence-achat.com/distinction-entre-achat-et-approvisionnement/>
- F.Damien, L. C. (2013). *Gérer les risques des achats à l'international*. Paris: DUNOD.
- F.Marie-Amélie. (2013, aout 11). *Fonction achats : le grand chantier de la collaboration en interne*. Récupéré sur Decision-achats.fr: <https://www.decision-achats.fr/Thematique/fournisseurs-1235/Dossiers/Les-achats-collaboratifs-creent-valeur-230879/Fonction-achats-le-grand-chantier-de-la-collaboration-en-interne-230885.htm>
- F.Michel, B. (2019). *Le supply chain management* (éd. 2). (DUNOD, Éd.) Paris.
- Facileco. (s.d.). *La fonction Achats*. Consulté le March 29, 2023, sur Ministère de l'économie: <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-Achats>
- Fares-TobnaSat. (s.d.). *CONDOR IMAGO S740 HD*. Récupéré sur Tobna Sat: <https://www.tobnasat.com/2020/09/condor-imago-s740-hd.html>
- Formation-Achats. (s.d.). *Achats direct*. Consulté le juin 12 , 2023, sur Formation-achats.fr: <https://formation-achats.fr/glossaire/achats-direct/>
- H.Poissonnier, P. M. (2016). *Les achats collaboratifs*. De Boeck.
- imyctic. (s.d.). Récupéré sur <https://imyctic.com/produit/recepteur-satellite-numerique-4k-ultra-hd-condor-a660k/>
- Infonet. (2023). *Incoterms 2020*. Consulté le juin 2, 2023, sur Infonet: <https://infonet.fr/lexique/definitions/incoterms-2020/>
- Infor. (s.d.). *Contrats d'achat*. Récupéré sur infor: <https://docs.infor.com/ln/10.4/fr-fr/lnlh/help/td/onlinemanual/000067.html>

Références bibliographiques

- J.Figueira., G. S. (2016). *Multiple_Criteria_Decision_Analysis_State* (éd. 2). London: Springer International Publishing.
- JDN. (2019, octobre 8). R : Définition, utilisation et dernière version en cours. *Journal du Net*. Consulté le juin 2, 2023, sur <https://www.journaldunet.fr/web-tech/dictionnaire-du-webmastering/1445192-r-definition-utilisation-et-derniere-version-en-co>
- J-P.Ménard, P. (2009). *Gestion de l'approvisionnement et des stocks* (éd. 3). Québec, Canada: Gaëtan Morin.
- kiwili. (s.d.). *comprendre-rentabilite-solvabilite-entreprise-difference*. Récupéré sur kiwili: <https://www.kiwili.com/fr/Blog/post/comprendre-rentabilite-solvabilite-entreprise-difference/#:~:text=En%20bref%2C%20la%20solvabilité%20est,retrouver%20en%20défaut%20de%20paiement>.
- L.Granger. (2023, avril 4). *Veille concurrentielle : définition et mise en oeuvre*. Récupéré sur manager-go: <https://www.manager-go.com/intelligence-economique/veille-concurrentielle.htm#:~:text=La%20veille%20concurrentielle%20est%20un,entreprise%20d%27adapter%20leurs%20stratégies>.
- L.Laurent. (2004). *Guide de l'acheteur industriel: 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants*. (éd. 2). Paris: DUNOD.
- LRIA. (s.d.). *Indicateurs de Performance dans les Fonctions du Supply Chain Management*. LRIA. Récupéré sur <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1f9wkCxLjF7wzUfCDvCQGzmVBC9LBUqGW>
- Lumivero. (s.d.). *Aide multicritère à la décision - Méthodes ELECTRE*. Récupéré sur XLSTAT: <https://www.xlstat.com/fr/solutions/fonctionnalites/aide-multicritere-a-la-decision-methodes-electre>
- M.MARTINEZ. (s.d.). *Résultats de la Négociation: Gagnez-perdrez, Perdez, et Gagnez-gagnez*. Récupéré sur storyboardthat: <https://www.storyboardthat.com/fr/articles/b/win-win-negotiation>
- Manutan. (2021, February 24). *L'évolution de la fonction Achats*. Consulté le March 12, 2023, sur Manutan blog: www.manutan.com/blog/fr/strategie-Achats/levolution-de-la-fonction-Achats-video
- Monczka, R. M. (2015). *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning.
- Moperto. (2020, octobre 7). *Rappel de ce qu'est le Plan-Do-Check-Act (PDCA) pour l'amélioration continue*. Récupéré sur DantotsuPM: <https://dantotsupm.com/2020/10/07/rappel-de-ce-quest-le-plan-do-check-act-cycle-pdca-pour-lamelioration-continue/>
- Morgane. ((2021), mai 05). *Diagramme d'Ishikawa : ce qu'il faut savoir. 7-Shapes.* . Récupéré sur 7-shapes: <https://www.7-shapes.com/diagramme-ishikawa-ce-qu-il-faut-savoir/>
- O.Bruel. (2008). *Politique d'achat et gestion des approvisionnement* (éd. 3). Paris: DUNOD.

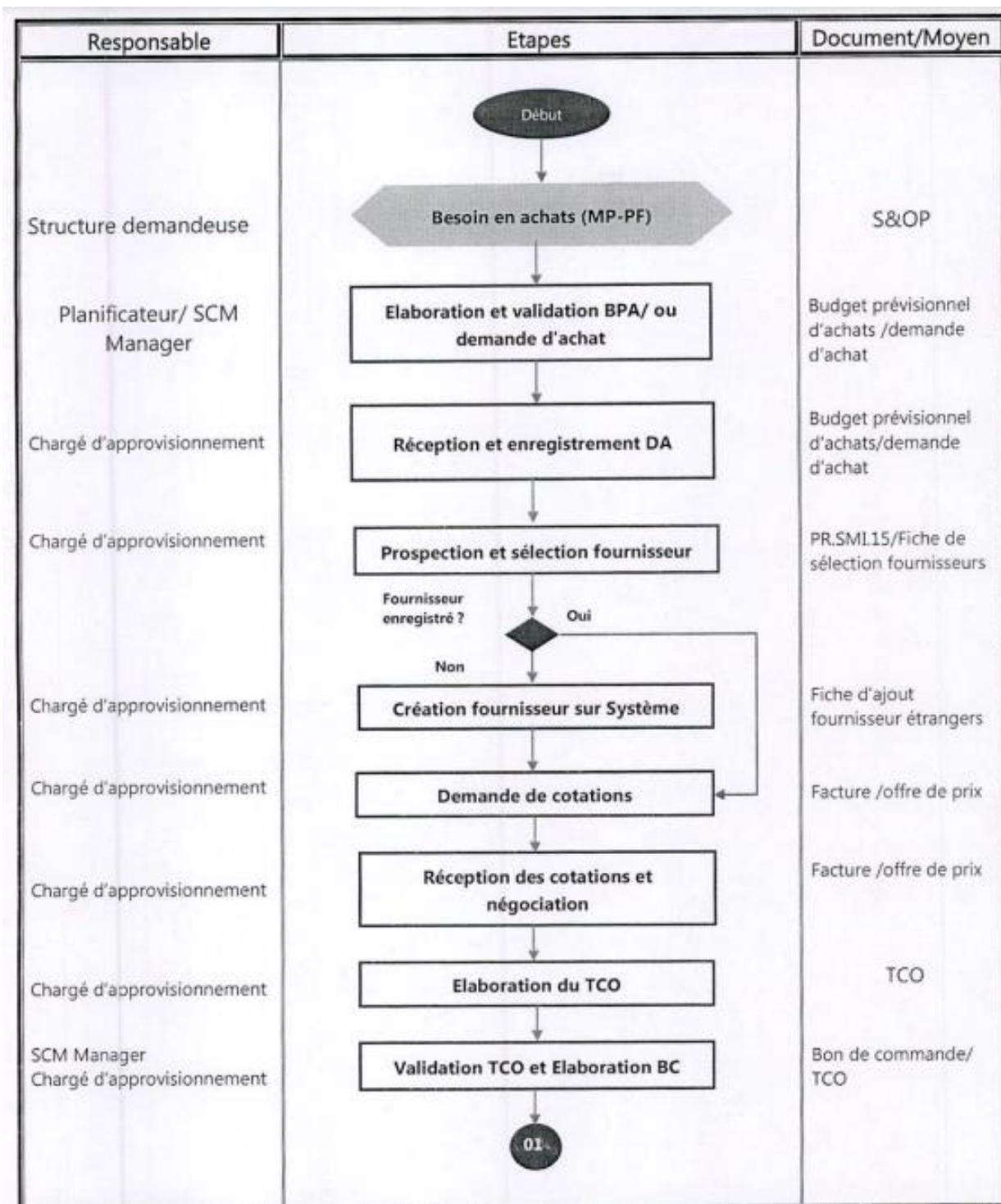
Références bibliographiques

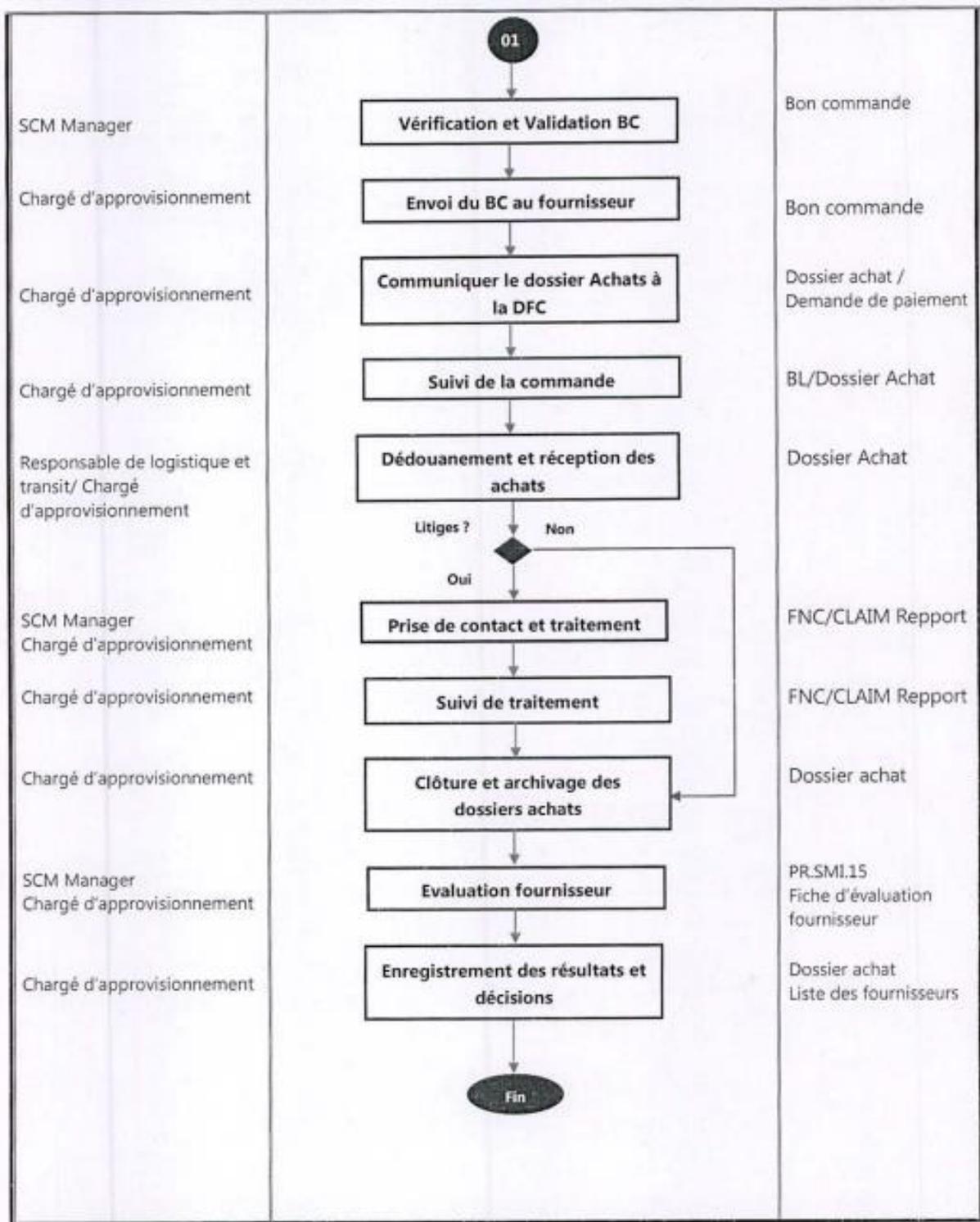
- P.Petit. (2012). *Toute la fonction achats*. DUNOD.
- P-O.BRIAL. (2020, novembre 10). *Comment évaluer la maturité de sa fonction achat ?*
Récupéré sur manutan: <https://www.manutan.com/blog/fr/strategie-achats/comment-evaluer-la-maturite-de-sa-fonction-achat-1>
- Prométhée-Gaia. (s.d.). *Quoi de neuf ?* Consulté le juin 2, 2023,, sur Prométhée-Gaia:
<http://www.promethee-gaia.net/FR/quoi.html>
- R.Lemoigne. (2013). *Supply Chain Management*. Paris: Dunod.
- R.papanicola. (2004, septembre 3). *Outils de l'analyse fonctionnelle*. Récupéré sur Sciences-Indus-CPGE: <https://sciences-indus-cpge.papanicola.info/Sys2-Outils-de-l-analyse>
- redhat. (2019, octobre 11). *La gestion des risques, qu'est-ce que c'est ?* Récupéré sur redhat:
<https://www.decision-achats.fr/Thematique/fournisseurs-1235/Dossiers/Les-achats-collaboratifs-creent-valeur-230879/Fonction-achats-le-grand-chantier-de-la-collaboration-en-interne-230885.htm>
- RSE, S. -F. (2019, septembre 30). *SWOTT - Formations Achats RSE*. Récupéré sur Youtube:
<https://www.youtube.com/watch?v=wsMo3qiIyZA>
- Stratégie-Achats. (2023). *Les avantages de la diversification des sources d'approvisionnement*. *Strategie-achats.com*. Récupéré sur Stratégie Achats:
<https://www.strategie-achats.com/les-avantages-de-la-diversification-des-sources-d-approvisionnement.html#:~:>
- WeProc. (2021, decembre 09). *Les différents types de risques pour votre processus d'achats*. Consulté le mars 28, 2023, sur WeProc: <https://blog.weproc.com/processus-achat/les-differents-types-de-risques-pour-votre-processus-d-achats/>

Annexes

Annexes

Annexe 1 :





Annexe 2 :

Niveau	Description	Qté/unité	Unité de mesure	Type d'Appro	Stock fin aout	Qté commandé septembre
3	PCB,2,HSP06H1S0-D-V2,154.0*1	1	UN	A	0	25000
3	Chip capacitor,50V	4	UN	A	0	100000
3	Chip capacitor,25V,	3	UN	A	0	75000
3	Chip resistor,1/16W,13K±1	1	UN	A	0	25000
3	Chip capacitor,6.3V,10uF±20	10	UN	A	0	250000
3	Chip capacitor,10V,10uF+	3	UN	A	0	75000
3	Chip resistor,1/16W,10K±5%	7	UN	A	0	175000
3	SMD inductor,1uH±10%,15mA,	1	UN	A	0	25000
3	SMT POWER INDUCTANCE,	1	UN	A	0	25000

3	SMT POWER INDUCTANCE,10uH	1	UN	A	0	25000
3	Chip resistor,1/16W,51R±5%,	2	UN	A	0	50000
3	SMD inductor,3.9nH±0.3nH@100	1	UN	A	0	25000
3	Chip capacitor,50V,22pF±5%,N	4	UN	A	0	100000
3	SMT POWER INDUCTANCE,3.3uH	1	UN	A	0	25000
3	Chip Resistor,1/16W,39K±1%	1	UN	A	0	25000
3	USB Socket,	1	UN		0	25000
3	SMD inductor,5.6nH±0.3nH@	1	UN	A	0	25000
3	Chip resistor,1/16W,2K2±5	3	UN	A	0	75000
3	SMD inductor,4.7uH±10%,15mA,	2	UN	A	0	50000
3	SMD bead,60R100MHz,2A,	3	UN	A	0	75000
3	Chip resistor,1/10W,0R±5%,)	1	UN	A	0	25000
3	LDO,TX1117-1.8,	1	UN	A	0	25000
3	SMD Diode,M7,SMA(RoHS)	1	UN	A	0	25000
3	SMD Diode,SS24,SMA(RoHS)	1	UN	A	0	25000
3	SMD Diode,BAV99,SOT-23(RoHS)	1	UN	A	0	25000
3	Chipresistor,1/8W,5K1±5%,0805(1	UN	A	0	25000
3	SMD Triode,MMBT390	2	UN	A	0	50000
3	Chip resistor,1/16W,100R±5	3	UN	A	0	75000
3	USB Socket,D type,19P,	1	UN	A	0	25000
3	Chip resistor,1/16W,0R±5%,	4	UN	A	0	100000
3	SMT crystal,27M±20PPM,20pF	1	UN	A	0	25000
3	CPU,AVL1506HV-NNNT,LQF	1	UN	A	0	25000
3	SMD bead,60R100MHz,1	1	UN	A	0	25000
3	Chip capacitor,16V,0.1uF+	30	UN	A	0	750000
3	Chip resistor,1/16W,33K±5%,	1	UN	A	0	25000
3	DC-DC,JW5250A,SOT23-5(ROHS)	1	UN	A	0	25000
3	Chip capacitor,50V,100pF±5%,	4	UN	A	0	100000
3	LDO,TX1117-3.3,	1	UN	A	0	25000
3	DC-DC TMI3252S,SOT23-6(ROHS)	1	UN	A	0	25000
3	TUNER IC,RDA5815M,	1	UN	A	0	25000
3	LNB IC,ST18036 (S8036XX)	1	UN	A	0	25000
3	Chip resistor,1/16W,75R±1	1	UN	A	0	25000
3	Chip resistor,1/8W,0R±5)	1	UN	A	0	25000
3	Chip resistor,1/16W,680R±5%,	2	UN	A	0	50000
3	Chip Capacitor,16V,4.7uF±10%	1	UN	A	0	25000
3	Chip capacitor,10V,	3	UN	A	0	75000
3	Chip resistor,1/16W,47K±5%,	3	UN	A	0	75000
3	Chip capacitor,50V,1000pF±10	5	UN	A	0	125000
3	Chip resistor,1/16W,1K±5%,	3	UN	A	0	75000
3	Chip resistor,1/16W,1K5±5%,	2	UN	A	0	50000
3	Chip resistor,1/16W,1K8±5%,0402	2	UN	A	0	50000
3	Chip resistor,1/16W,100K±5%,	3	UN	A	0	75000
3	Chip resistor,1/16W,1M±5%,)	1	UN	A	0	25000
3	Chip Capacitor,50V,20pF±5%,	2	UN	A	0	50000
3	Chip resistor,1/16W,100K±1%,	3	UN	A	0	75000
3	Chip capacitor,50V,2200pF±10	1	UN	A	0	25000
3	Chip capacitor,50V,2.7pF±0.25pF,	1	UN	A	0	25000
3	Chip capacitor,50V,3.9pF±0.25pF,	1	UN	A	0	25000
3	Chip resistor,1/16W,33R±5%,0402	8	UN	A	0	200000
3	Chip capacitor,50V,4700pF±10%,	1	UN	A	0	25000
3	Chip capacitor,50V,0.01uF±10%,	2	UN	A	0	50000
3	SPI Flash,ZB25VQ64ASIG,8M,ZB	1	UN	A	0	25000
3	CRÈME À BRASER ECOREL	0,6	G	AL	0	15000
3	ZESTRON-SW/SC10	0,20	MLT	AL	0	5000
2	earphone socket,3.5mm,CKX-3.5-	1	UN	A	0	25000
2	F connector,F-153,(ROHS)	1	UN	A	0	25000
2	earphone socket,3.5mm,CK-3.5-28,	1	UN	A	0	25000
2	DC5.5 Socket,DC-15-	1	UN	A	0	25000
2	USB Socket,90°,DIP(RoHS)	2	UN	A	0	50000
2	Electrolytic capacitor,16V,220uF,	2	UN	A	0	50000
2	The mainboard stickers	1	UN	A	0	25000
2	Electrolytic capacitor,25V,100uF,	1	UN	A	0	25000
2	Heat sink,14×14×6mm,White,ROHS	1	UN	A	0	25000
2	Silicone Thermal silica, Mishima	0,124	ML	A	0	3100
2	ALPHA EF-6000	0,007	LT	AL	49,11	126
2	BARRE ETAIN ALPHA SnCX Plus	0,02	KG	AL	354,6	145
2	FIL ETAIN S-Sn96,5Ag3Cu0,5	0,05	G	AL	0	1250
2	ETIQUETTE D'IMPRESSION 45	1	UN	AL	192730	0
2	IR BOARD FOR LED DISPLAY	1	UN	A	0	25000
2	Top Plastic cover of LED display	1	UN	AL	0	25000
2	Bottom Plastic cover of LED display	1	UN	AL	0	25000
2	USB cable	1	UN	A	0	25000
2	White Sponge Sticker	1	UN	A	0	25000
2	FIL ETAIN S-Sn96,5Ag3Cu0,5	0,02	G	AL	0	500
1	Adaptor	1	UN	A	0	25000
1	Cable,40cm,(13+1),No LOGO,CKD	1	UN	A	0	25000
1	Battery	2	UN	A	0	50000
1	Remote control,RCU-Y3A(A)	1	UN	A	0	25000
1	Screw ST2,3x8 Black	2	UN	A	0	50000
1	PE bag,A, ROHS,CKD	1	UN	A	0	25000

Annexe 4

	SPA CONDOR ELECTRONICS	VERSION : 04
	TABLEAU COMPARATIF DES OFFRES	

Structure:

Date :

Désignation du produit :

Unité de Mesure :

N°:

Classement	Fournisseur	Pays d'Origine	Délai de Livraison	Incoterm	Mode de Paiement	Qualité	Respect de l'environnement	PU Proposé	PU Négocié

Fournisseur Retenu:

Annexe 5

Pour la stratégie d'achat

Question 1.1 : Avez-vous une stratégie d'achat clairement définie et documentée ?

- Oui, nous avons une stratégie d'achat documentée. (5 points)
- Nous avons une stratégie d'achat documentée, mais elle n'est pas complètement. (3 points)
- ✓ Nous avons une stratégie d'achat informelle sans documentation précise. (1 point)
- Nous n'avons pas de stratégie d'achat définie. (0 point)

Question 1.2 : Est-ce que votre stratégie d'achat est en aligné avec la stratégie globale de l'entreprise ?

- ✓ Oui, notre stratégie d'achat est alignée avec la stratégie globale de l'entreprise. (5 points)
- Notre stratégie d'achat est partiellement alignée avec la stratégie globale de l'entreprise. (3 points)
- Nous n'avons pas aligné notre stratégie d'achat avec la stratégie globale de l'entreprise. (1 point)
- Nous n'avons pas de stratégie d'achat définie. (0 point)

Question 1.3 : Avez-vous des indicateurs de performance pour mesurer les résultats de votre stratégie d'achat ?

- ✓ Oui, nous avons des indicateurs de performance clairement définis (5 points)
- Nous avons quelques indicateurs de performance. (3 point)
- Nous n'avons pas d'indicateurs de performance définis. (0 point)

Pour la Gestion des fournisseurs

Question 2.1 : Avez-vous un portefeuille des fournisseurs ?

- ✓ Oui, nous avons un portefeuille des fournisseurs qui est régulièrement mise à jour. (5 points)
- Nous avons un portefeuille des fournisseurs, mais elle n'est pas complètement mise à jour ou utilisée. (3 points)
- Nous n'avons pas un portefeuille de fournisseurs. (0 point)

Question 2.2 : Avez-vous des relations durables avec les fournisseurs ?

- Nous avons des relations de collaboration avec nos fournisseurs, et nous avons des indicateurs de performance pour évaluer la performance de nos fournisseurs. (5 points)
- ✓ Nous avons des relations de collaboration avec nos fournisseurs, mais nous n'avons pas des indicateurs de performance pour évaluer la performance de nos fournisseurs. (3 points)
- Nous n'avons pas des relations durables avec nos fournisseurs. (0 point)

Question 2.3 : Avez-vous des contrats avec condition avec vos fournisseurs ?

- ✓ Oui, nous avons des contrats avec condition avec nos fournisseurs. (5 points)
- Nous n'avons pas de contrats avec condition avec nos fournisseurs. (3 point)
- Nous n'avons pas de contrats avec nos fournisseurs. (0 point)

Pour la procédure d'achat

Question 3.1 : Avez-vous une procédure d'achat documentés ?

- ✓ Oui, nous avons une procédure d'achat documentés. (5 points)
- Nous avons une procédure d'achat, mais ils ne sont pas tous documentés. (3 points)
- Nous n'avons pas une procédure d'achat. (0 point)

Question 3.2 : Utilisez-vous des outils technologiques pour la gestion des achats?

- Oui, nous utilisons des outils technologiques pour la gestion des achats. (5 points)
- ✓ Nous utilisons certains outils technologiques pour la gestion des achats. (3 points)
- Nous n'utilisons pas d'outils technologiques pour la gestion des achats. (1 point)
- Nous ne sommes pas sûrs de la nécessité d'utiliser des outils technologiques pour la gestion des achats. (0 point)

Question 3.3 : avons vous des indicateurs de performance pour mesurez l'efficacité de vos processus d'achat ?

- ✓ Nous avons des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité de nos processus d'achat. (5 points)
- Nous n'avons pas des indicateurs de performance, mais nous avons mesuré l'efficacité de nos processus d'achat de manière informelle. (1 point)
- Nous ne mesurons pas l'efficacité de nos processus d'achat. (0 point)

Annexe 6

Niveau	Code Condor	Description	Qté/unité	besoin PF MP	stock MP	Aout	septembre	octobre	novembre	décembre									
						50000	25000	15000	30000	30000									
						Qté commande aout	Stock fin aout	besoin septembre	Qté commandé septembre	Stock fin septembre	besoin octobre	Qté commandé octobre	Stock fin octobre	besoin novembre	Qté commandé novembre	Stock fin novembre	besoin décembre	Qté commandé décembre	Stock fin décembre
3	10RC021002 D16J	Chip resistor,1/	7	50890	5000	45890	0	175000	175000	0	105000	105000	0	210000	210000	0	210000	210000	0
3	12SDFL1005 Q1R0KTF	SMD inductor, .0402(RoHS)	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	12314532220 1M	SMT POWER	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	12315245100 2M	SMT POWER INDUCTANCE	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	10RC020510 D16J	Chip resistor,1/16W,5	2	14540	5000	9540	0	50000	50000	0	30000	30000	0	60000	60000	0	60000	60000	0
3	12SDCL1005 C3N9STDF	SMD inductor,3.9nH±0.3 nH@10	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	11M10202200 50J	Chip capacitor,50V,22	4	29080	5000	24080	0	100000	100000	0	60000	60000	0	120000	120000	0	120000	120000	0
3	12CD43-3R3M	SMT POWER INDU	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	10RC023902 D16F	Chip Resistor,1/16W,3	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	40050500025 0	USB Socket, M	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	12SDCL1005 CSN6	SMD inductor,5.605C5N 6S	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	10RC022201 D16J	Chip resistor,1/16W	3	21810	5000	16810	0	75000	75000	0	45000	45000	0	90000	90000	0	90000	90000	0
3	12SDFL1608 Q4R	SMD inductor,4.7uH±1	2	14540	5000	9540	0	50000	50000	0	30000	30000	0	60000	60000	0	60000	60000	0
3	12PZ1608D60 02R	SMD bead,60R100M	3	21810	5000	16810	0	75000	75000	0	45000	45000	0	90000	90000	0	90000	90000	0
3	10RC040000 D10J	Chip resistor,1/10W,	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	13SIC-	LDO,TX1117-1.8,	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	13SD-M71A10	SMD Diode,M	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	13SD-SS24	SMD Diode,SS24,S	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	13SD-BAV	SMD Diode,	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	10RC05510	Chip resistor,	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	13STR-	SMD Triode	2	14540	5000	9540	0	50000	50000	0	30000	30000	0	60000	60000	0	60000	60000	0
3	10RC021000 D16J	Chip resistor,1/16W	3	21810	5000	16810	0	75000	75000	0	45000	45000	0	90000	90000	0	90000	90000	0
3	400505000	USB Socket,	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	10RC0200	Chip resistor	4	29080	5000	24080	0	100000	100000	0	60000	60000	0	120000	120000	0	120000	120000	0
3	13SQZ-4	SMT crystF, 4	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	13SIC-AVL1	CPU,AVL1506HV	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	12UPZ1005D 6001R5T	SMD bead,60R100MHz, 1.5A	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	11M40210030 16Z	Chip capacitor,16V,0.	30	2E+05	5000	213100	0	750000	750000	0	450000	450000	0	900000	900000	0	900000	900000	0
3	10RC023302 D16J	Chip resistor,1/16W,	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	13SICJW5250	DC-DC,JW5250A,	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0

3	11M1021000050J	Chip capacitor,50V,	4	29080	5000	24080	0	100000	100000	0	60000	60000	0	120000	120000	0	120000	120000	0
3	13SICTX11173R3	LDO,TX1117-3	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	13SICTMI3252S	DC-DC TMI3252S,	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	13SIC-RDA5	TUNER IC,RDA5815M	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	13SIST18036	LNB IC,ST18036 (E)(ROH)	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	10RC02075	Chip resistor,1/16W,	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	10RC0500001D8J	Chip resistor,1/8W,0R±5%	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	10RC026800D16J	Chip resistor,1/16W,	2	14540	5000	9540	0	50000	50000	0	30000	30000	0	60000	60000	0	60000	60000	0
3	11M4044704016Z	Chip Capacitor,16V,4.	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	11M4041004010Z	Chip capacitor,10V	3	21810	5000	16810	0	75000	75000	0	45000	45000	0	90000	90000	0	90000	90000	0
3	10RC024702D16J	Chip resistor,1/16W,	3	21810	5000	16810	0	75000	75000	0	45000	45000	0	90000	90000	0	90000	90000	0
3	11M2021001050K	Chip capacitor,50V,	5	36350	5000	31350	0	125000	125000	0	75000	75000	0	150000	150000	0	150000	150000	0
3	10RC021001D16J	Chip resistor,1/16W,	3	21810	5000	16810	0	75000	75000	0	45000	45000	0	90000	90000	0	90000	90000	0
3	10RC021501D16J	Chip resistor,1/16W,	2	14540	5000	9540	0	50000	50000	0	30000	30000	0	60000	60000	0	60000	60000	0
3	10RC021801D16J	Chip resistor,1/16W,	2	14540	5000	9540	0	50000	50000	0	30000	30000	0	60000	60000	0	60000	60000	0
3	10RC021003D16J	Chip resistor,1/16W,	3	21810	5000	16810	0	75000	75000	0	45000	45000	0	90000	90000	0	90000	90000	0
3	10RC021004D16J	Chip resistor,1/16W,	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	11M1020200050J	Chip Capacitor,50V,)	2	14540	5000	9540	0	50000	50000	0	30000	30000	0	60000	60000	0	60000	60000	0
3	10RC021003D16F	Chip resistor,1/16W,)	3	21810	5000	16810	0	75000	75000	0	45000	45000	0	90000	90000	0	90000	90000	0
3	11M2022201050K	Chip capacitor,50V,	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	11M1022R70050C	Chip capacitor,50V,2.	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	11M1023R90050C	Chip capacitor,50V,3.	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	10RC020330D16J	Chip resistor,1/16W,	8	58160	5000	53160	0	200000	200000	0	120000	120000	0	240000	240000	0	240000	240000	0
3	11M2024701050	Chip capacitor,50V,4700pF±	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	11M2021002050	Chip capacitor,50V,0.	2	14540	5000	9540	0	50000	50000	0	30000	30000	0	60000	60000	0	60000	60000	0
3	13SICZB25VQ64ASIG	SPI Flash,ZB25VQ64A(SI)	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
3	450301000037	CREME ABRASERECORE L	1	4362	10	4352	0	15000	15000	0	9000	9000	0	18000	18000	0	18000	18000	0
3	450304000004	ZESTRON-	0	1454	12	1442	0	5000	5000	0	3000	3000	0	6000	6000	0	6000	6000	0
2	4005050000247	earphone socket,3.5mm,	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0

2	600109000084	F connector,F-	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
2	400505000248	earphone socket,3.5mm,	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
2	400503000257	DC5.5 Socket,DC-15-	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
2	400505000249	USB Socket,9	2	14540	5000	9540	0	50000	50000	0	30000	30000	0	60000	60000	0	60000	60000	0
2	11EL002206016M	Electrolytic capacitor,16V,220uF,105	2	14540	5000	9540	0	50000	50000	0	30000	30000	0	60000	60000	0	60000	60000	0
2	550301003398	The mainboard stickers	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
2	11EL0010060	Electrolytic 7	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
2	300403000454	Heat sink ,	1	7270	5000	2270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
2	550802000082	Silicone Thermal silica ,/pc.	0	901,5	1	900	0	3100	3100	0	1860	1860	0	3720	3720	0	3720	3720	0
2	450301000009	ALPHA EF-6000	0	50,89	100	0	49	126	126	0	105	105	0	210	210	0	210	210	0
2	550503000010	BARRE ETAIN ALPHA	0	145,4	500	0	355	145	145	0	300	300	0	600	600	0	600	600	0
2	550503000009	FIL ETAIN	0	363,5	40	324	0	1250	1250	0	750	750	0	1500	1500	0	1500	1500	0
2	550301000428	ETIQUETTE	1	7270	200000	0	192730	-167730	0	167730	-152730	0	152730	-122730	0	122730	-92730	0	92730
1	600113000192F	LED DISPLAY,orange,0.5M,3	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
2	600111000212	IR BOARD FOR	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
2	350103002337	Top Plastic cover	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
2	350103002338	Bottom Plastic cover +	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
2	400701001	USB cable	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
2	550202000322	White Sponge Sticker	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
2	550503000009	FIL ETAIN S-	0	145,4	40	105	0	500	500	0	300	300	0	600	600	0	600	600	0
1	600102000351	Adaptor	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
1	400701001523	Cable,40cm	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
1	409902000003	Battery	2	14540	0	14540	0	50000	50000	0	30000	30000	0	60000	60000	0	60000	60000	0
1	600107000341	Remote control,	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
1	350103002441F	Top case,ABS black,	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
1	350103002442F	bottom case,ABS black,	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
1	350103002446F	Plastic bracketA	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
1	71032R3008	Screw ST2,3x8	2	14540	0	14540	0	50000	50000	0	30000	30000	0	60000	60000	0	60000	60000	0
1	650301000500	PE bag,A,	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
1	550305000935	User manual,	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
1	550305000721	warranty card,157g,color,packing	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
1	650201000	giftboxA	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0

1	65020200021 6	Inner card A	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
1	65020100093 9	Master carton	0	363,5	0	364	0	1250	1250	0	750	750	0	1500	1500	0	1500	1500	0
1	5503010035	Product Sticker	1	7270	0	7270	0	25000	25000	0	15000	15000	0	30000	30000	0	30000	30000	0
1	55030100042 8	Etiquette	3	21810	250000	0	228190	-153190	0	153190	-108190	0	108190	-18190	0	18190	71810	71810	0
1	5501010000	Scotch d'emballage	1	5816	200	5616	0	20000	20000	0	12000	12000	0	24000	24000	0	24000	24000	0
1	65030100006 6	Cellophane d'emballage	0	100,3	1000	0	900	-555	0	555	-348	0	348	66	66	0	414	414	0

ملخص

تقليدياً كانت تعتبر عملية الشراء وظيفة تدعم أنشطة الشركة. ولكن مُنحت هذه العملية اعترافاً استراتيجياً بسبب الأساليب الجديدة ورغبة الشركات في التشديد والتركيز على الوظائف الأساسية المتعلقة بها، بالتمكن الحقيقي في عملية الشراء والنجاح فيها يمكن تقليل تكاليف الشراء وزيادة هامش الأرباح وبهذا نصل إلى مشكلتنا التي تكمن في إيجاد طريقة لتحسين حالة عملية الشراء داخل الشركة.

لإيجاد حلول لهذه الإشكالية قمنا بإجراء تحليل متعمق لعملية الشراء من خلال دراسة موقع هذه العملية في الهيكل التنظيمي للشركة. بالإضافة إلى ذلك تطرقنا لبعض الأسئلة المختلفة وحاولنا الإجابة عليها مثل: ما هي اجراءات الشراء المتبعة من قبل الشركة (قائمة مختصرة، إعلانات، الخ)، ما هي طرق اختيار المصادر والموردين المستخدمة من قبل الشركة؟
الكلمات المفتاحية: الشراء، استراتيجي، أداء الموردين، المخاطر، اختيار المورد، المصادر الإلكترونية.

Résumé

Traditionnellement, la fonction Achat est considérée comme une fonction support aux activités de l'entreprise. On lui attribue désormais une reconnaissance **stratégique** du fait de nouvelles approches managériales et la volonté des entreprises à se recentrer sur leur cœur de métier. Une maîtrise efficace de la fonction Achat permet de réduire les coûts d'achat et augmenter les marges bénéficiaires. Pour cela, notre problématique consiste à trouver les moyens d'améliorer la situation de la fonction achat au sein de l'entreprise

Pour mener à bien notre travail, nous avons effectué une analyse approfondie de la fonction Achat, en étudiant sa position dans l'**organigramme** de l'entreprise. De plus, nous avons répondu à différentes questions telles que : quelles sont les procédures d'achat utilisées par l'entreprise (shortlist, annonces, etc.) ? Quelles sont les méthodes de **sourcing** et de sélection des fournisseurs utilisées ?

Mots clés : Achat stratégique, performance des fournisseurs, risques, choix de fournisseur, e-sourcing.

Abstract

Traditionally, the purchasing function has been considered as a support function. Now, it is being given **strategic** recognition due to new managerial approaches and the companies' desire to refocus on their core competencies. Effective mastery of the purchasing function allows for the reduction of procurement costs and increased profit margins. Therefore, our objective is to find ways to improve the situation of the purchasing function within the company.

To accomplish this, we conducted a thorough analysis of the purchasing function, examining its position within the company's **organizational structure**. Additionally, we answered different questions such as: what are the purchasing procedures used by the company (shortlisting, announcements, etc.)? What **sourcing** and supplier selection methods are employed?

Keywords: Strategic purchasing, supplier performance, risks, supplier selection, e-sourcing.