جامعة سيدي محمد بن عبدالله بفاس
ⵜⴰⵙⴷⴰⵡⵉⵜ ⵙⵉⴷⵉ ⵎⵓⵃⵎⵎⴰⴷ ⴱⵏ ⵄⴱⴷⵍⵍⴰⵀ ⵏ ⴼⴰⵙ
UNIVERSITÉ SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH DE FES
-
المدرسة العليا للتكنولوجيا
ⵜⵉⵏⵎⵍ ⵜⴰⵏⴰⵎⵓⵔⵜ ⵏ ⵜⵉⴽⵏⵓⵍⵓⵊⵉⵜ
ECOLE SUPÉRIEURE DE TECHNOLOGIE

Elément de Module

LOGISTIQUE, ACHAT & SCM

Filière Licence

Pr. Jabir Arif
arif.jabir@gmail.com

1

Sommaire

1. **Bibliographie**
2. **Contenu du module**
   - Notions de base en chaîne logistique
   - Les achats
     - Processus d'achat
     - la détermination des besoins,
     - les demandes d'achat,
     - les relations avec les fournisseurs.
     - Les documents requis
   - Collaboration & Planification intégrée de la supply chain

2

Bibliographie

- G. Baglin, O. Bruel, L. Kabbache, J. Nehme et C Delft, "Management industriel et logistique", Economica, 6eme Edition.
- E.M. Goldratt et J. Cox, « Le but, un processus de progrès permanent », AFNOR, 1993.
- F. Rochet, « La nouvelle gestion industrielle », Nathan, 1992.
- D. Hutchins, « Le juste à temps », AFNOR, 1989
- V. Giard, « Gestion de la production », Economica, 2003.
- G. Javel, "Organisation et gestion de la production", Dunod, 2000.

4

...De la logistique à la supply chain

- Les premières applications de la logistique sont issues du domaine militaire.
  - Assurer l'approvisionnement des troupes en armes, en quantités suffisantes et dans les meilleurs délais.
  - Chercher à emprunter les plus courts chemins mais aussi ceux qui représentent le moins de risque possible.

...De la logistique à la supply chain

- les techniques développés dans le domaine militaire seront adaptés par la suite aux activités industrielles pour gérer les flux des produits.
- La logistique a ensuite évolué pour inclure la circulation des flux d'informations et financiers, devenant ainsi « la gestion des flux de produits, d'informations et financiers, visant à satisfaire la demande finale sous contraintes de délai, qualité et coût »

UN PEU D 'HISTOIRE ...

1945-1975 : Les années de croissance : Il faut produire

Tout se vend : La qualité ? Les délais ? Les coûts ?

Une logistique de juxtapositions de moyens : circuits longs , optimisation de chaque maillon, peu de coordination globale.

La Logistique est essentiellement une fonction de transport/ un champ d 'action limité à l 'interne de l 'entreprise

1975-1985 : Le marché évolue / concurrence / qualité / coût

Rationalisation / baisse des coûts : l 'exemple venu du japon (KANBAN...)

Une organisation qui part du client (appro « tiré »)

une logistique de gestion de flux internes ; production segmentée , contraction des circuits longs , création de la notion de flux , logique pull , création de la fonction logistique , on commence à parler de la productivité logistique.

UN PEU D 'HISTOIRE ...

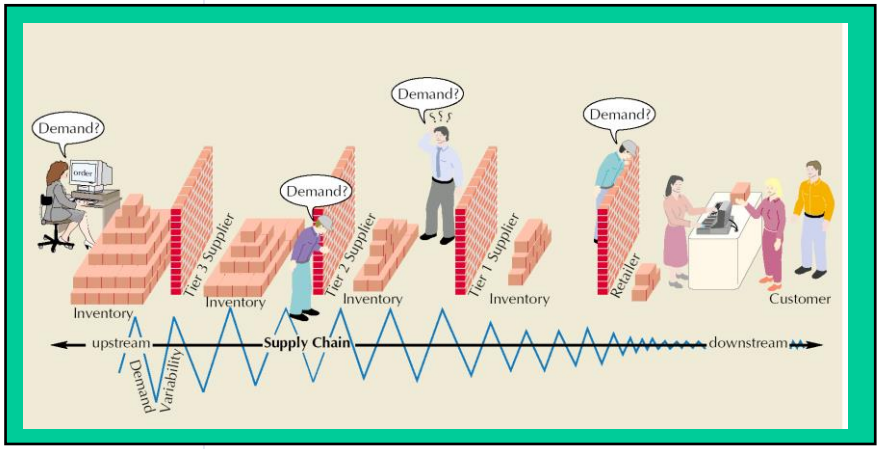
1985-1995 : apparition de la notion de chaîne logistique

- Mondialisation de la production , spécialisation des unités de production ,
- Début de la logistique partagée , les interfaces logistiques deviennent des lieux d 'affrontement , externalisation des opérations logistiques
- Début du pilotage de la chaîne Logistique.

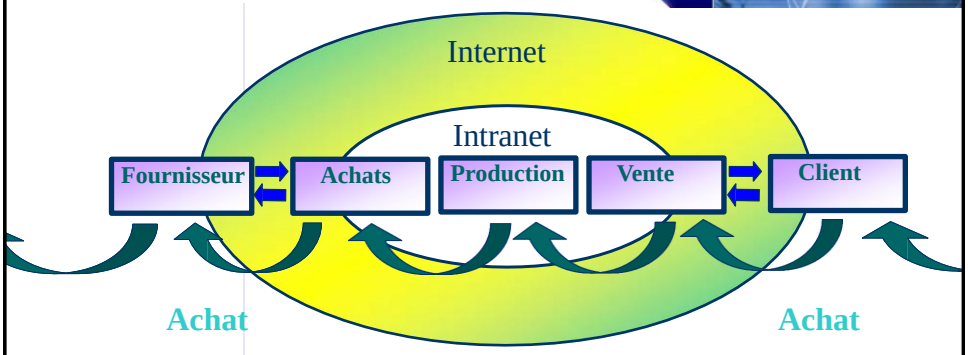
Depuis 1995: apparition du SCM

- Conception simultanée des opérations de production et de chaînes d 'approvisionnement
- Post manufacturing au sein des unités logistiques , mise en œuvre des systèmes de pilotage complexe , recherche d 'équilibre entre des structures logistiques globales et locales , fonctions logistiques deviennent des business unit.

Effet Bullwhip : amplification de la variabilité



La chaîne globale



Achat

Produit:

- Quantités
- Qualité
- Délai

Achat

Produit:

- Quantités
- Qualité
- Délai

Portée…

LOGISTIQUE

interne

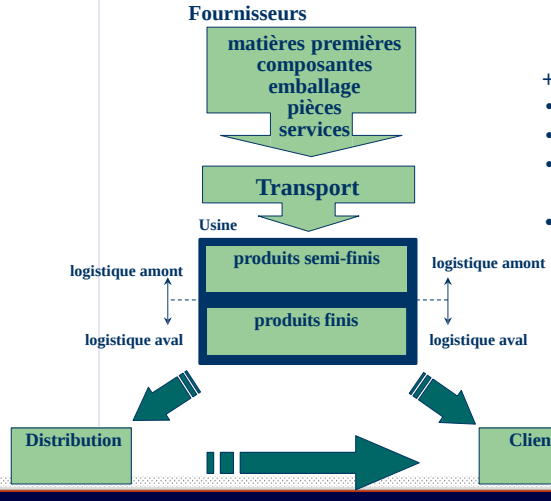
Planification et Contrôle et suivi des opérations (interne)

externe

Achats approvisionnements (amont) et distribution (aval)

Gestion des stocks

La logistique externe



+ Intermédiaires:
- grossistes
- courtiers en douanes
- représentants exclusifs
- …

La mission de la fonction Achats

PROCURER A L'ENTREPRISE TOUS LES PRODUITS ET LES SERVICES NÉCESSAIRES A SON ACTIVITÉ

tout en respectant :

- les **quantités** qui lui sont demandées,
- les **délais** qui lui sont fixés,
- la **qualité** qui lui est définie,

et ce en obtenant le **coût global et** le prix d'achat les plus réduits possibles...

Pourquoi des achats?

On peut déclencher un achat pour plusieurs raisons:

- Par nécessité: besoin en ressources,
- Par précaution: Anticiper les variations de flux (Stock sécurité, Epargne..)
- Par Spéculation: Opportunité (Grande quantité, Liquidation, Cours..)

Combien acheter ?

Ceci est souvent fixé en fonction de(s):

- Objectifs de l'entreprise (Budget, politique..)
- La nature du produit à acheter.
- Son Type de fabrication (Juste à temps,..)
- L'importance relative des différents cycles
- La disponibilité des volumes de stockage

MARKETING ACHATS

- trouver
- attirer
- garder

(et sélectionner)

les BONS FOURNISSEURS

(les meilleurs de leurs catégories sur le marché géographique scruté)

avec d'autres arguments que des prix achats élevés.

Autre aspect :

Le MARKETING ACHATS passe aussi par la connaissance des concurrents à l'achat.

MARKETING ACHATS

Comment trouver les bons fournisseurs ?

- visite des salons
- annuaires, banques de données
- lecture presse spécialisée
- ...

Comment attirer les bons fournisseurs ?

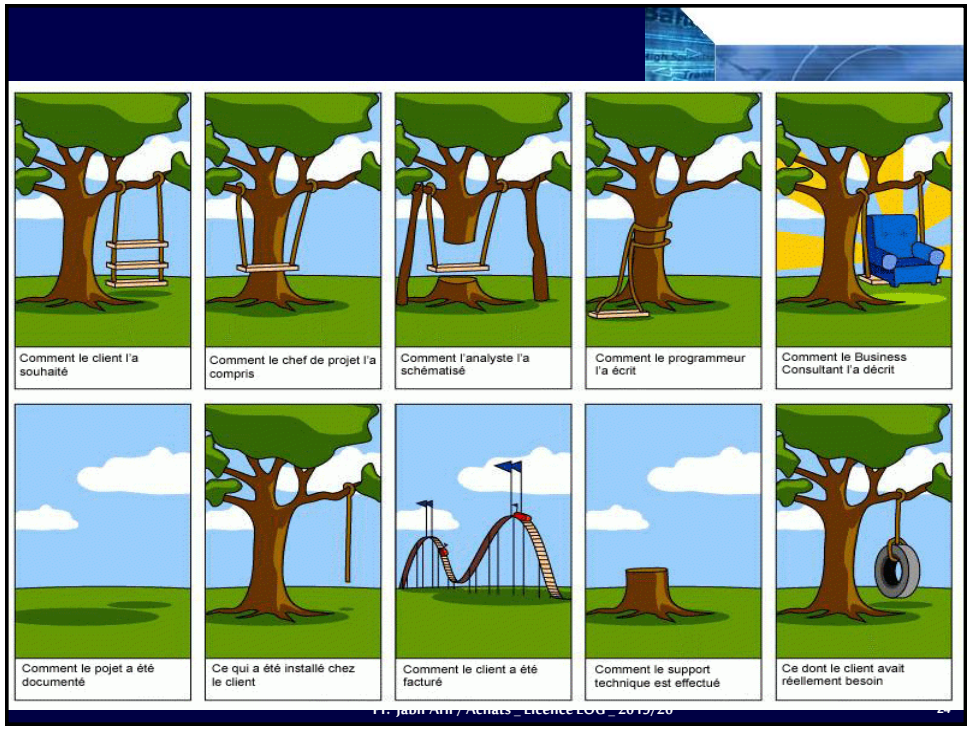
- participation aux salons à l'envers
- participation aux conventions d'affaires
- publicité
- communication institutionnelle
- ...

Comment sélectionner les bons fournisseurs ?

- adéquation métier / besoin
- audits, enquête financière
- ...

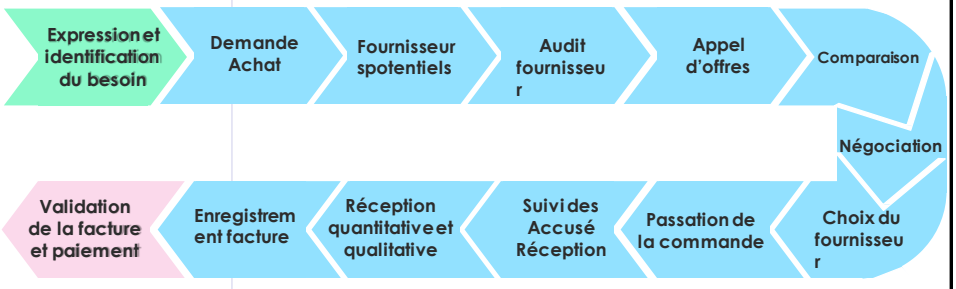
Processus achat

23



24

Processus achat dans une entreprise privée



Processus achat dans une entreprise privée

N°	ETAPE	PERSONNES CONCERNES	DOCUMENTS / MOYENS D'INFORMATION	Éléments principaux
1	Identification et expression du besoin. Recensement de tous les besoins.	Utilisateur/client interne	Cahier des charges fonctionnel	Expression du besoin Spécification techniques, services associés, délais attendu

Exemple

CAHIER DES CHARGES FONCTIONNEL

FONCTIONS	CRITERES	NIVEAUX	FLEXIBILITE
FP1 Cuire la tarte flambée de façon **uniforme.**	**Cuire**		
	température	260°C	plus/moins 30
	Matériel incandescent	bois	0
	Durée	2 minutes	plus/moins 1
FC1 **Alimenter** le four	**Alimenter**		
	Energie électrique	220 V	0
FC2 **Respecter** les normes	**Respecter**		
FC3 Le four doit être **ergonomique**	**Adapter à l'utilisateur**		
	Hauteur du four	1.80m	plus/moins 0.10
FC4 Utiliser la source de chaleur	**Atteindre température optimale**		
	Contenir le carburant	Pin ou hêtre	plus/moins 1kg
		bois de longueur 40 cm	0
	Matériaux compatibles	Acier	0
		Pierres réfractaires	0
FC5 Le four doit être **mobile**	**Mobilité**		
	Faire rouler le four	2 roues	0
	Poids maximal	20kg	plus/moins 5kg
	Dimensions maximales	80x80x200cm	plus/moins 20cm

Le cahier des charges fonctionnelles (CDCF) est un document essentiel qui définit différents aspect du produit ou projet à concevoir.

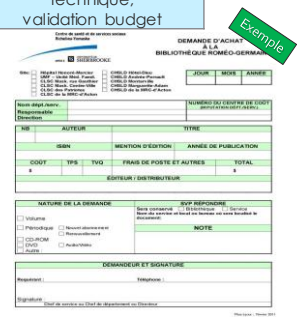
On y trouve :

- ✓ **L'expression du besoin à satisfaire,**
- ✓ **Le contexte dans lequel le produit va évoluer (les contraintes)**
- ✓ **Une analyse précise des fonctions,**

C'est en quelque sorte la « carte d'identité » du produit.

Processus achat dans une entreprise privée

N°	ETAPE	PERSONNES CONCERNES	DOCUMENTS / MOYENS D'INFORMATION	Éléments principaux
2	Rédaction de la DA puis validation par hiérarchie	Utilisateur	Formulaire si possible informatique (avec signature électronique)	Formalisation du besoin (Contrat interne) Validation technique, validation budget



La demande d'achat ou d'approvisionnement est un document émis par tout service de l'entreprise lorsqu'il y a besoin d'acquérir un produit ou un service. Ce document recense l'ensemble des renseignements nécessaires pour l'évaluation et ensuite l'acquisition du besoin.

Processus achat dans une entreprise privée

N°	ETAPE	PERSONNES CONCERNES	DOCUMENTS / MOYENS D'INFORMATION	Éléments principaux
3	Prospection et détermination des fournisseurs potentiels à consulter	Achats	Annuaires et salons professionnels, Internet, panel fournisseurs actifs	Recherche des fournisseurs potentiels Faire jouer la concurrence

Processus achat dans une entreprise privée

N°	ETAPE	PERSONNES CONCERNES	DOCUMENTS / MOYENS D'INFORMATION
5	Appel d'offres	Achats	Appel d'offres + CDC fonctionnel + Conditions générales d'achats

Exemple

L'appel d'offres est la procédure par laquelle un commanditaire va faire le choix du fournisseur le plus à même de répondre à son besoin. L'objet de l'appel d'offres peut être un bien matériel et/ou un service.

Processus achat dans une entreprise privée

N°	ETAPE	PERSONNES CONCERNES	DOCUMENTS / MOYENS D'INFORMATION	Éléments principaux
6	Analyse et Comparaison des offres	Achats/Qualité/ Utilisateur	Tableau avec critères : coûts, qualité, délai, services…	Notations des fournisseurs

Exemple

Fournisseu	F1	F2	F3
Santé financièr	8	7	6
Assurance qualité	8	8	7
Respect des délais	9	6	4
Compétence technique	8	7	7
Prix/cou	6	6	5
tota	39	34	29
classemen	1	2	3

Tout organisme doit appliquer une méthodologie de sélection de fournisseur, Il s'agit de les sélectionner à partir de critères dont certains sont éliminatoires, La sélection étant réalisée, une analyse multicritère va permettre de faire le choix du ou des fournisseurs retenus.

Processus achat dans une entreprise privée

N°	ETAPE	SERVICES CONCERNES	DOCUMENTS / MOYENS D'INFORMATION	Éléments principaux
7	Négociation	Achats (+ autres services concernées par l'achat)	Réunion dans nos locaux	Négociation (éventuelle) et Validation conditions technico/économiques
8	Choix du fournisseur	Achats	Informer le demandeur	

Processus achat dans une entreprise privée

N°	ETAPE	SERVICES CONCERNES	DOCUMENTS / MOYENS D'INFORMATION	Éléments principaux
9	Rédaction de la commande	Achats et/ou Approvisionnement	Commande	Contractualisation (tous les éléments du contrats)

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

Processus achat dans une entreprise privée

N°	ETAPE	SERVICES CONCERNES	DOCUMENTS / MOYENS D'INFORMATION	Éléments principaux
10	Suivi Accusé Réception de commande	Achats et/ou Approvisionnement		Comptabilisation des engagements
11	Réception quantitative et qualitative de la marchandise	Approvisionnement/ Magasin/utilisateurs	Bulletins de livraison et réception/ Bon de livraison	Contrôle quantitatif Contrôle qualitatif

Le réceptionnaire a pour obligation de vérifier la conformité de la marchandise livrée au moment de la livraison avant de signer le bon de livraison. Toute anomalie concernant la livraison (avarie, produit manquant par rapport au bon de livraison, colis endommagé.) doit être impérativement indiquée sur le bon de livraison, accompagné de la signature du contrôleur.

Exemple

Processus achat dans une entreprise privée

N°	ETAPE	SERVICES CONCERNES	DOCUMENTS / MOYENS D'INFORMATION	Éléments principaux
12	Enregistrement facture	Utilisateur/Magasin /Comptabilité fournisseur	Facture	Vérifications facture Prix/conditions économiques Quantité, qualité, délais respecté

La facture doit contenir :

- ✓ Informations sur les biens ou services vendus, leurs prix TTC et leurs quantités
- ✓ Identité et informations sur les parties vendeur et acheteur
- ✓ Date de l'opération
- ✓ Montant de la taxe sur la valeur ajoutée
- ✓ Information sur les moyens qui ont permis le règlement de la facture (chèque, espèces…etc.)
- ✓ Les autres frais accessoires

Exemple

Processus achat dans une entreprise privée

N°	ETAPE	SERVICES CONCERNES	DOCUMENTS / MOYENS D'INFORMATION
13	Validation de la facture et paiement	Comptabilité fournisseur + Achats si différence de montants	Paiement fournisseurs (selon clauses contractuelles)

Ce processus est-il applicable à tous les produits ?

Quels sont les avantages et inconvénients d'un tel processus ?

Comment peut-on simplifier le processus ?

Processus achat dans une entreprise privée

Processus achat version simplifiée

Définition du besoin → **Négociation globale, contrat et commande annuelle** → **Appel de livraison** → **Réception marchandise** → **Enregistrement facture** → **Validation et paiement d'une facture mensuelle**

Processus achat dans une entreprise privée

Processus achat version simplifiée

N°	ETAPE	SERVICES CONCERNES	DOCUMENTS / MOYENS D'INFORMATION
1	Négociation globale, contrat annuel et commande ouverte	Achats	
2	Expression du besoin et choix du produit	Demandeur	Catalogue en ligne
3	Appel de livraison		Via Internet ou Fax
4	Réception marchandise directe dans le service du demandeur	Fournisseur	
5	Enregistrement facture mensuelle	Comptabilité fournisseur	

Processus achat dans Le secteur public

Les principes fondamentaux de l'achat public :

Selon le décret n° 2-12-349 du 20 mars 2013 relatif aux achats public la passation des marchés publics obéit aux principes de :

Liberté d'accès à la commande public

D'égalité de **traitement** des concurrents

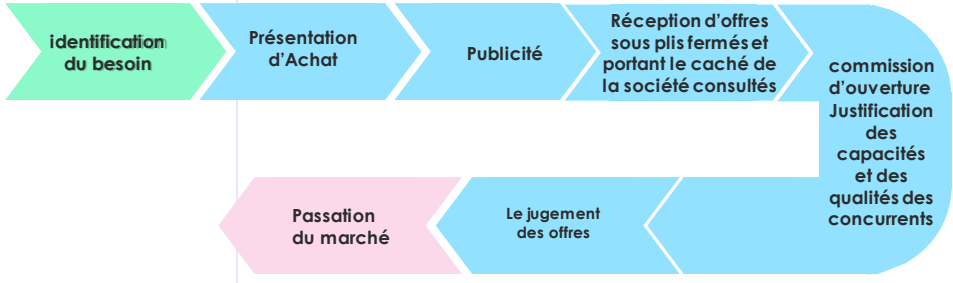
Garantie des **droits** des concurrents

Transparence dans le **choix** du maitre d'ouvrage

Définition

D'après l'article 3 du décret, le marché public est défini comme « tout contrat à titre onéreux conclu entre, d'une part, un maître d'ouvrage, et d'autre part, une personne physique ou morale appelée entrepreneur, fournisseur ou prestataire de services ayant pour objet l'exécution de travaux, la livraison de fournitures ou la prestation de service ».

20



Processus achat dans Le secteur public

N°	ETAPE	PERSONNES CONCERNES	DOCUMENTS / MOYENS D'INFORMATION	Éléments principaux
1	Identification et présentation d'achat	Le maître d'ouvrage	rapport de présentation du marché	• définition des besoins à satisfaire par le marché public • préparation du dossier d'appel d'offres • établissement du rapport de présentation du marché

Processus achat dans Le secteur public

N°	ETAPE	PERSONNES CONCERNES	DOCUMENTS / MOYENS D'INFORMATION	Éléments principaux
2	Publicité	Bureau du maître d'ouvrage	Avis d'appel d'offre	• Etablissement d'avis d'appel d'offre • Publication dans les journaux , internet...

Processus achat dans Le secteur public

N°	ETAPE	PERSONNES CONCERNES	DOCUMENTS / MOYENS D'INFORMATION	Éléments principaux
3	Réception d'offres sous plis fermés et portant le caché de la société consultés	Bureau du maître d'ouvrage	Accusé de réception	•Etablissement d'accusé de réception • fournit les informations aux concurrents

Processus achat dans Le secteur public

N°	ETAPE	PERSONNES CONCERNES	DOCUMENTS / MOYENS D'INFORMATION	Éléments principaux
4	commission d'ouverture Justification des capacités et des qualités des concurrents	La commission de jugement des offres + Bureau du maître d'ouvrage	Cahier des charges	• discussions avec les candidats dans le cadre du marché négocié. • Comparaison des différents offre

Processus achat dans Le secteur public

N°	ETAPE	PERSONNES CONCERNES	DOCUMENTS / MOYENS D'INFORMATION	Éléments principaux
5	Le jugement des offres	La commission de jugement des offres + Bureau du maître d'ouvrage	Cahier des charges/ échantillon	• Sélection de l'offre le plus optimale • informe les candidats des résultats définitifs

Processus achat dans Le secteur public

N°	ETAPE	PERSONNES CONCERNES	DOCUMENTS / MOYENS D'INFORMATION	Éléments principaux
6	Passation du marché	Bureau du maître d'ouvrage	Bon de commande	• Définition des obligations des parties prenantes

La procédure de choix et de sélection des fournisseurs

les différents types de fournisseurs

Premier type

Deuxième type

Il existe deux types de fournisseurs

Il va faire l'objet d'un contrôle approfondi des produits lors de la réception avant mise à disposition aux services demandeurs

Il va faire l'objet de relations suivies, on va procéder dans ce cas à une homologation des ses produits et à l'homologation du fournisseur lui-même

30

LA SÉLECTION DES FOURNISSEUR

La sélection d'un fournisseur peut s'effectuer de la maniéré suivante :

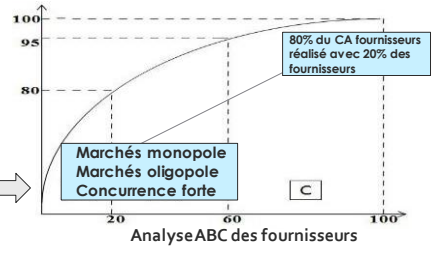
- Politique d'achat et segmentation d'achat
- Choix des critères de sélection
- Homologation du fournisseur
- Qualification du fournisseur
- Evaluation du fournisseur

Politique d'achat et segmentation d'achat

! La stratégie d'achat doit être en fonction de la typologie des biens ou des services acheté

Plusieurs facteurs sont à prendre en considération :

- Le chiffre d'affaire
- La spécificité des marchés fournisseurs
- Les caractéristiques des technologies utilisées chez les fournisseurs



Choix des critères de sélection

De nombreux critères de sélection existent, parmi eux on trouve :

Compétence sur le plan technique

- Connaissance de l'industrie concernée
- Aptitude à donner des informations techniques

Organisation et systèmes d'information

- Aptitude à former dans le cas d'achat de biens d'équipement
- Système de gestion informatisé interne
- Aptitude à l'utilisation ou à l'évaluation vers les techniques EDI,GPA, etc.
- Aptitude à l'utilisation des système e-logistiques
- Utilisation de Kanban informatisés (code-barres)
- Compétence en termes de recherche
- Effectifs des équipes de recherche
- Niveau de compétences des équipes de recherche

Choix des critères de sélection

De nombreux critères de sélection existent, parmi eux on trouve :

Compétence sur le plan technique

Organisation et systèmes d'information

Compétence de fabrication

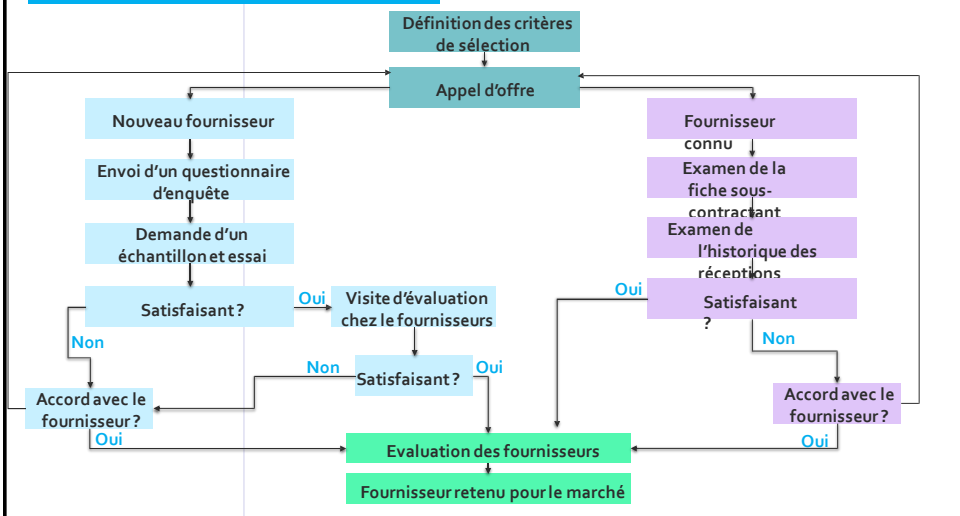
Performance du matériel

Assurance qualité, délai, prix-couts, livraison

- ✓ Certification qualité (norme ISO)
- ✓ Qualité du climat social
- ✓ Qualité du service après-vente
- ✓ Respect des délais annoncés
- ✓ Aptitude a livrer en juste-à-temps
- ✓ Compétitivité au niveau des prix pratiqués
- ✓ Condition de règlement
- ✓ Livraison des quantités commandées
- ✓ Capacité a stocker en cas de besoin
- ✓ Aptitude à livrer sur un ou plusieurs sites prédéfinis

endement d'équipement

Procédures de sélection des fournisseurs



Evaluation des fournisseurs

Application N°1 méthode de notation et sélection des fournisseurs

Pour approvisionner sa nouvelle usine de produits ménagers (javel Sanicroix…), la nouvelle directrice, qui gère commandes de consommables de pièces de rechange et veille sur la qualité de production en usine, doit comparer s les offres de plusieurs fournisseurs. Son équipe a établi pour sélectionner de la façon la plus objective possible les fournisseurs potentiels, une grille d'appréciation comportant cinq critères d'évaluation :

Evaluation des fournisseurs

Application N°1 méthode de notation et sélection des fournisseurs

Critères	F1	F2	F3	F4
Offre de prix	2	2	3	3
qualité	Moyenne	Médiocre	Médiocre	Elevée
Conditionnements de paiements	Comptant	Sur 2 mois	Sur 2 mois	Sur 1 mois
Garantie et SAV	Moy. Avantageux	Avantageux	Avantageux	Faiblement Avantageux
Image de marque	Positive	Négative	Neutre	Positive

Evaluation des fournisseurs

Application N°1 méthode de notation et sélection des fournisseurs

❖ Travail à faire :

- **Les critères d'évaluation, retenus pour apprécier l'offre de chaque fournisseurs, n'ont pas la même importance relative: les critères "offre de prix" et "qualité" sont deux fois plus importants que les critères "conditions de paiements", garantie et SAV" et image de marque".**
- **Le responsable des achats vous demande de déterminer le fournisseur à retenir.**

Evaluation des fournisseur

Application N°1 méthode de notation et sélection des fournisseurs

❖ MÉTHODOLOGIE

- Choix de l'échelle
- Définition des coefficients
- Application à l'exercice
- Calcul du score pondéré
- Choix du meilleur fournisseur

Evaluation des fournisseur

Application N°1 méthode de notation et sélection des fournisseurs

1. Définition de l'échelle d'évaluation

Choisissons une échelle à 3 points car les appréciations des critères
ont 3 niveaux différents

1	2	3

40

Evaluation des fournisseur

2. Appliquer l'échelle et Affectation des coefficients compte tenu de l'importance de chaque critère le coefficient tient compte du poids relatif de chaque critère

Critères	Coefficients	F1	F2	F3	F4
Offre de prix	2	3	3	1	1
qualité	2	2	1	1	3
Conditionnements de paiements	1	1	3	3	2
Garantie et SAV	1	2	3	3	2
Image de marque	1	3	1	2	3

Evaluation des fournisseur

3. Notation des offres de chaque fournisseur

Critères	Coefficients	F1	F2	F3	F4
Offre de prix	2	(2*3) = 6	6	2	2
qualité	2	4	2	2	6
Conditionnements de paiements	1	1	3	3	2
Garantie et SAV	1	2	3	3	2
Image de marque	1	3	1	2	3
Total	7	16	15	12	15

Evaluation des fournisseur

Application N°1 méthode de notation et sélection des fournisseurs

Critères	Coefficients	F1	F2	F3	F4
Offre de prix	2	6	6	2	2
qualité	2	4	2	2	6
Conditionnements de paiements	1	1	3	3	2
Garantie et SAV	1	2	3	3	2
Image de marque	1	3	1	2	3
Total	7	16	15	12	15
Score P		(16/7) = 2,28	2,14	1,71	2,14

Evaluation des fournisseur

Pour approvisionner sa nouvelle unité, un directeur doit comparer les offres de plusieurs fournisseurs. Son équipe a établi une grille d'appréciation comportant plusieurs critères d'évaluation

Les critères d'évaluation, retenus pour apprécier l'offre de chaque fournisseur, n'ont pas la même importance relative : les critères « offre de prix » et « qualité » sont trois fois plus importants que les autres critères de comparaison.

❖ **Travail à faire :**

Quel fournisseur doit-on retenir?

Evaluation des fournisseurs

Critères	F1	F2	F3	F4
Offre de prix	132 000 DH	164 000 DH	88 000 DH	138 000 DH
qualité	78% des produits répondent aux normes	85% des produits répondent aux normes	89% des produits répondent aux normes	91% des produits répondent aux normes
Conditionnements de paiements	comptant	sur 2 mois	sur 2 mois	sur 1 mois
Garantie et SAV	avantageuses	Faiblement avantageuse	avantageuse	Moyennement avantageuse
Image de marque et références	Négative	Négative	neutre	positive
Proximité de l'atelier de l'entreprise	220km	123km	250km	212km
Fréquence des retards de livraison constatés dans le passé	5 retards par an	3 retards par an	4 retards par an	3 retards par an

Evaluation des fournisseurs

Application N°1 méthode de notation et sélection des fournisseurs

1. Définition de l'échelle d'évaluation

Choisissons une échelle à 4 points car les appréciations des critères ont 4 niveaux différents

1	2	3	4

Evaluation des fournisseur

2. Appliquer l'échelle et Affectation des coefficients compte tenu de l'importance de chaque critère le coefficient tient compte du poids relatif de chaque critère

Critères	Coeff.	F1	F2	F3	F4
Offre de prix	3	3	1	4	2
qualité	3	1	2	3	4
Conditionnements de paiements	1	2	4	4	3
Garantie et SAV	1	4	2	4	3
Image de marque et références	1	2	2	3	4
Proximité de l'atelier de l'entreprise	1	2	4	1	3
Fréquence des retards de livraison constatés dans le passé	1	2	4	3	4

Evaluation des fournisseur

3. Notation des offres de chaque fournisseur

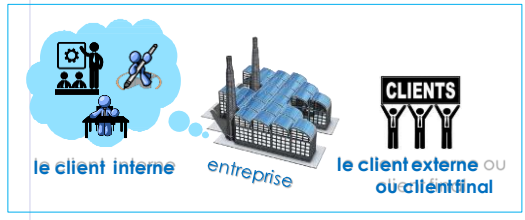
Critères	Coeff.	F1	F2	F3	F4
Offre de prix	3	(3 x 3) = 9	3	12	6
qualité	3	3	6	9	12
Conditionnements de paiements	1	2	4	4	3
Garantie et SAV	1	4	2	4	3
Image de marque et références	1	2	2	3	4
Proximité de l'atelier de l'entreprise	1	2	4	1	3
Fréquence des retards de livraison constatés dans le passé	1	2	4	3	4

Evaluation des fournisseur

Critères	Coeff.	F1	F2	F3	F4
Offre de prix	3	(3 x 3) = 9	3	12	6
qualité	3	3	6	9	12
Conditionnements de paiements	1	2	4	4	3
Garantie et SAV	1	4	2	4	3
Image de marque et références	1	2	2	4	3
Proximité de l'atelier de l'entreprise	1	2	4	1	3
Fréquence des retards de livraison constatés dans le passé	1	2	4	3	4
total	11	25	25	35	34
Sp		2,18	2.18	3,18	3,09

la satisfaction du client interne et externe

Dans toute entreprise, chaque fonction est à la fois cliente et fournisseur d'une autre fonction.
On distingue d'une part le client interne, d'autre part le client externe ou client final



Le client interne

Les principaux critère entre service approvisionnement et client interne, on peut citer :

- La fiabilité du délai d'approvisionnement;
- La disponibilité des produits;
- L'optimisation des couts d'approvisionnement;
- La qualité de la communication entre fournisseur et client interne;
- Les couts des produits
- L'optimisation du transport
- Le contrôle des fournisseurs
- fournisseurs de fournir une solution de remplacement en cas d'anomalie
- La possibilité de fournir ur

Le client externe

Le service approvisionnement doit respecter ses engagement au niveau du client externe qui demande à l'entreprise de respecter et de réaliser le contrat.
Ses attentes sont les suivantes :

- La disponibilité du produit;
- La réactivité en terme de délai
- Une performance croissante au niveau des produit et services
- Une fiabilité des produit et services
- Des prix de plus en plus compétitifs

Le facteur communication dans le processus d'approvisionnement

La communication doit être considérée sous plusieurs angles :

Vers les fournisseurs

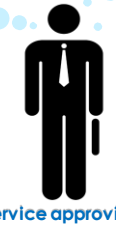
- ✓ Respect du cahier des charges
- ✓ Le besoin doit être clairement précisé dans le document

En interne

Application des procédures qualité (exemple : instruction de travail)

Vers les clients

- ✓ Suivre l'état d'avancement de la livraison du client
- ✓ Le service doit connaitre les attentes du client



Le service approvisionnement

Les moyens pour communiquer sont par exemple :

- ✓ Les tableaux de bord
- ✓ Le suivi des indices de satisfaction des clients
- ✓ Le suivi des taux de service des fournisseurs
- ✓ Le suivi des actions correctives
- ✓ S&OP

Partie 3 : MESURER LA PERFORMANCE DES FOURNISSEURS

Qualification du fournisseur

La qualification du fournisseur s'effectue en plusieurs étapes présentées comme suit :

Réception commande → Contrôle réception → Contrôle en production → Contrôle final du produit fini

! Si les produits finis sont conformes aux normes en vigueur sur les produits, le fournisseur est qualifié par son client.

Si le fournisseur effectue plusieurs livraisons dans l'année, chaque livraison doit faire l'objet d'une notation. Sa note annuelle finale sera égale à la moyenne arithmétique.

Critères	Note maximum
Respect des délais de livraison	100
Qualité de produits livrés	100
Qualité du service	100
Niveaux des prix	100
Total	500

Analyse multicritère des fournisseurs

Homologation du fournisseur

2. Comment mesurer le critère : Produits livres ?

CRITERE DES PRODUITS LIVRES	NOTE MAXIMUM = 100
Conformité quantitative	20
Conformité qualitative	50
Conformité des conditionnements, emballages, marquage	20
Conformité de la documentation	10

Homologation du fournisseur

2. Comment mesurer le critère : Produits livres ?

Conformité des conditionnements, emballages et marquages	**NOTE MAXIMUM = 20**

Si :

Emballage et conditionnement conforme et en bon état. Marquage correct	20
Marquage incomplet	15
Emballage détérioré	5
Emballage, conditionnement ou marquage non conformes ou incorrects	0

2. Comment mesurer le critère : Produits livres ?

CONFORMITE DOCUMENTATION	NOTE MAXIMUM : 10

Si :

Documentation complète et conforme aux exigences	10
Documentation incomplète	5
Documentation erronée ou absente	0

Homologation du fournisseur

3. Comment mesurer le critère : Qualité de service?

CRITERE QUALITÉ DU SERVICE	NOTE MAXIMUM = 100
Réactivité aux demandes d'intervention	20
Délai du SAV	35
Disponibilité des pièces de rechange	25
Dépannages	20

Homologation du fournisseur

3. Comment mesurer le critère : Qualité de service?

Réactivité aux demandes d'intervention	NOTE MAXIMUM : 20

Si :

Fournisseur accessible, réponse immédiate et intérêt pour la problématique du client	20
Fournisseur accessible mais délai de réponse supérieur à 48 heures	10
Fournisseur non disponible, délai de réponse trop long et peu d'intérêt pour le client	0

3. Comment mesurer le critère : Qualité de service?

DELAI DU SERVICE APRES-VENTE	NOTE MAXIMUM : 35

Si :

Délai rapide de réparation, mise à disposition d'un produit pendant la durée de la réparation, extension du délai de la garantie contractuelle	35
Délai rapide de réparation (moins de 48 h)	25
Délai supérieur à 48 heures, mais mise à disposition d'un produit pendant la durée de la réparation et extension de la garantie contractuelle	15
Délai long, pas de proposition de prêt de matériel et pas d'extension de la garantie	0

3. Comment mesurer le critère : Qualité de service?

DISPONIBILITE DES PIECES DE RECHANGE	NOTE MAXIMUM : 25
Si : le stockage, par le fournisseur, des pièces de rechange critiques	25
le maintien de la production pendant la durée de vie du produit des principales pièces critiques	20
le traitement des commandes pour les pièces de rechange (rapidité)	15
la politique transparente de prix pour les pièces de rechange	5

3. Comment mesurer le critère : Qualité de service?

DEPANNAGE	NOTE MAXIMUM : 20
Si : Le fournisseur est prêt à « dépanner » le client sans trop de difficulté (ou le fournisseur n'a pas été sollicité à ce niveau)	20
Le fournisseur dépanne, mais il « râle » pour le faire et demande au client d'améliorer ses prévisions	10
Le fournisseur n'a pas les capacités pour « dépanner » ou à une structure commerciale rigide pour réagir vite à ce type de sollicitation	0

70

Homologation du fournisseur

4. Comment mesurer le critère : Qualité administratives

QUALITE ADMINISTRATIVE	NOTE MAXIMUM : 100
Qualité des offres	50
Qualité des bons de livraison	20
Qualité des factures	30

Homologation du fournisseur

4. Comment mesurer le critère : Qualité administratives

QUALITE DES OFFRES	NOTE MAXIMUM : 30
Si : Les offres sont complètes, documentées et clairement exposées	50
Les offres sont claires mais pas suffisamment complètes et/ou documentées	25
Les offres sont souvent mal présentées et demandent des relances constantes pour la compléter ou la préciser	0

Homologation du fournisseur

4. Comment mesurer le critère : Qualité administratives

QUALITE DES BONS DE LIVRAISON	NOTE MAXIMUM : 20
Les bons de livraison sont complets et conformes aux livraisons faites	20
Les bons de livraison ne comportent pas toutes les informations nécessaires (par exemple, code articles ou le poids)	10
Les bons de commande sont souvent raturés et incomplets	0

Si :

Homologation du fournisseur

4. Comment mesurer le critère : Qualité administratives

QUALITE DES FACTURES	NOTE MAXIMUM : 30
Les factures sont envoyées dans les délais et sont conformes aux bons de commande	30
Les factures sont envoyées en retard	15
Les factures ne sont pas conformes entraînant ainsi un coût de traitement important	0

Si :

Homologation du fournisseur

5. Comment mesurer le critère : Niveau de prix

NIVEAU DE PRIX	NOTE MAXIMUM : 100
Respect du prix contractuel	30
Capacité à justifier une hausse des prix liés aux formules de réajustement des prix	30
Coût global d'acquisition	40

5. Comment mesurer le critère : Niveau de prix

RESPECT DU PRIX CONTRACTUEL	NOTE MAXIMUM : 30
Le fournisseur « tient » son prix contractuel	30
Le fournisseur vient demander des rallonges puisqu'il a mal calculé ses coûts	10
Le fournisseur ne respecte pas son prix et fait pression pour obtenir une forte augmentation	0

Si :

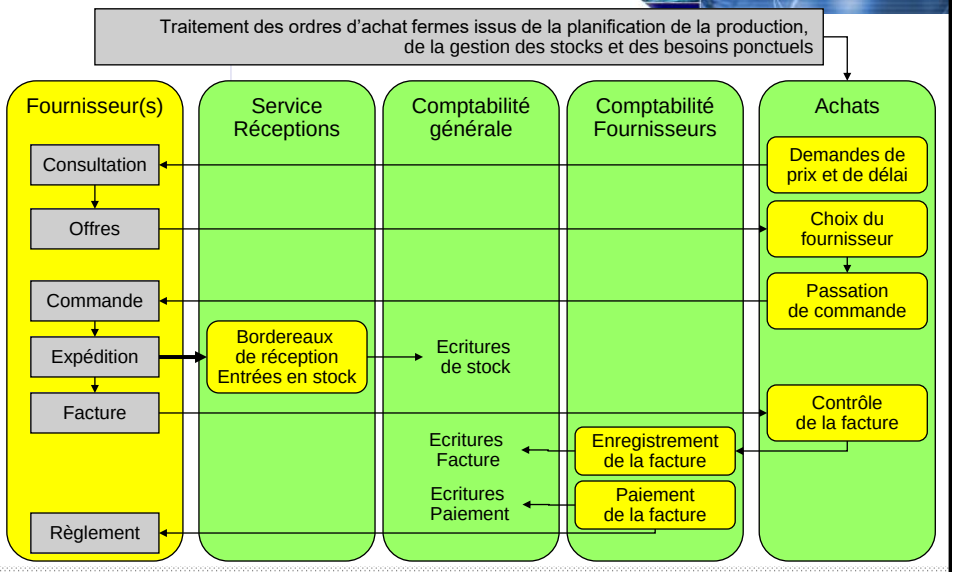
5. Comment mesurer le critère : Niveau de prix

CAPACITE A JUSTIFIER LA HAUSSE DES PRIX	30
Si : Les hausses sont toujours justifiées par le fournisseur	30
Les hausses sont appliquées et le fournisseur justifie mais pas toujours de façon précise, nécessitant ainsi l'intervention de l'acheteur	10
Le fournisseur applique la hausse des prix sans le justifier	0

5. Comment mesurer le critère : Niveau de prix

COUT GLOBAL D'ACQUISITION	NOTE MAXIMUM : 40
Si : Surcoût en % du montant de la commande	Note attribuée
0	40
< 5%	20
Entre 5 et 10%	5

Processus Achat



La problématique du choix ?

La problématique essentielle du choix du fournisseurs est le nombre des fournisseurs qui composent le panel des fournisseurs référencés (Homologués).

Le choix d'un fournisseur par l'entreprise est influencé par:

- Produit et marché;
- Plan Stratégique de l'entreprise;
- Secteur d'activité…

Les étapes de la sélection

Etape 1: définir le besoin :

La rédaction d'un cahier des charges qui précisera tout ce que l'entreprise attend du fournisseur tant en termes de produits que de service

Les étapes de la sélection

Etape 2 : identifier les fournisseurs potentiels

(Recherche des informations fournisseurs)
Recherche et collecte d'informations générales sur les fournisseurs potentiels

- Les sources externes: les catalogues, la publicité, la presse professionnelle, les annuaires professionnels, les manifestations commerciales (foires, salons), le e-sourcing, les places de marché,
- Les sources internes : les fichiers fournisseurs avec qui l'entreprise a déjà travaillé

Les étapes de la sélection

Etape 3 : présélectionner une liste de fournisseurs

(Demandes d'informations auprès des fournisseurs)
Établir un premier contact avec les fournisseurs identifiés. Le contact des fournisseurs peut s'établir de différentes façons, en fonction du cahier des charges:

- par contact direct : téléphone, face à face
- par internet: place de marché, enchères en ligne : RFI (Request for Information)
- par appel d'offres: instrument de

Les étapes de la sélection

Etape 4 : définir des critères de sélection pertinents

À partir de ces critères et de leur pondération que le ou les fournisseurs seront sélectionnés.

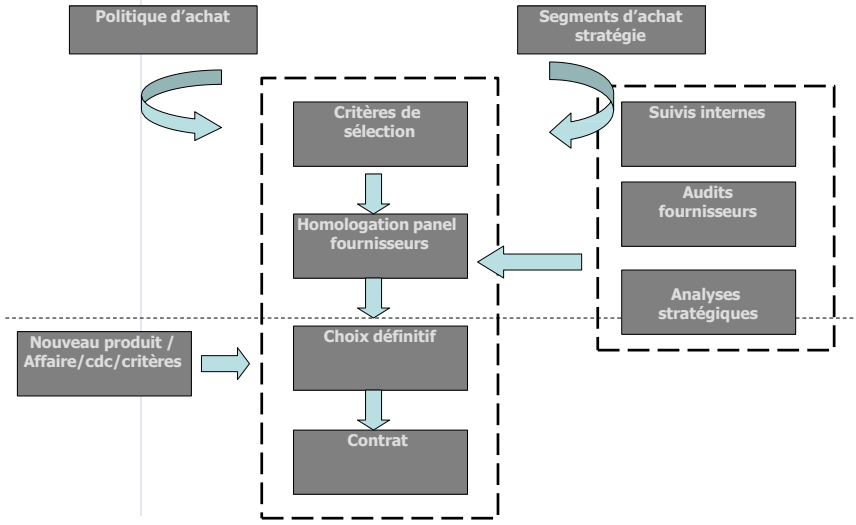
Etape 5 : sélectionner le fournisseur

(outils d'aide à la décision)

Etape 6 : préparer les contrats

(négociation : en ligne (enchères inversées), ou physique)

Les étapes de la sélection



Les critères de choix ?

- **Looking for lowest prices is NOT "efficient sourcing"**
- Dans la littérature il y a eut plusieurs études :
  - Dickson (1966)
  - Weber & Al (1991)
  - Hou et al. (2003)
  - .....

Réalisation
Pr. Jabir ARIF
arif.jabir@gmail.com

Copyright
© 2020

Elément de module

LOGISTIQUE, ACHAT & SCM