

***Etude de Cas SANIBAINS***

***Conçue par : Basma Ben Alaya & Rym Kamoun***

## ***Note pédagogique du cas SANIBAINS***

**Mots clés :** Tableau de bord, guide d'entretien, indicateurs de performance, méthode scoring, choix de fournisseurs, outils qualité.

### **Objectifs pédagogiques :**

L'étudiant devra être capable de :

- concevoir un guide d'entretien
- élaborer un diagnostic
- calculer des indicateurs de performance
- concevoir un tableau de bord.
- choisir un fournisseur en utilisant la méthode de scoring

### **Résumé et problématique du cas :**

Il s'agit d'une entreprise de distribution de produits sanitaires, qui évolue dans un contexte exigeant. La société doit faire face à un secteur en développement et fortement concurrentiel.

Comment devra t elle procéder pour aboutir a juger de la performance de ses services achats et après vente afin d'élaborer un tableau de bord conçu à partir d'indicateurs pertinents ?

### **Outils d'analyse :**

- Présentation de l'entreprise Sanibains
- Présentation des services de l'entreprise
- Le guide d'entretien avec le responsable service Achats
- Objectifs assignés aux services Achats et après vente
- La mesure des notes de performance des indicateurs par la méthode de l'interpolation linéaire
- La sélection des indicateurs pertinents
- La méthode de scoring
- Exemple d'Application des outils de management de qualité

### **Solutions envisageables :**

#### **Partie 1 :**

- 1- Les principaux intervenants dans l'analyse de la performance des services achats et après vente :
  - Le technicien après vente
  - Le responsable service après vente
  - Le client
  - Le responsable achats
- 2- Elaboration de guides d'entretien

- Guide d'entretien avec le responsable du service après vente
  - Thème 1 : Renseignement sur l'interviewé
  - Thème 2 : Présentation du SAV
  - Thème 3 : Gestion des réclamations clients :
  - Thème 4 : Gestion des pièces de rechange :
  - Thème 5 : Performance du service
  - Thème 6 : Relation avec le service achats:
  
- Guide d'entretien avec le technicien du service après vente :
  - Thème 1 : Renseignement sur l'interviewé
  - Thème 2 : Présentation du SAV
  - Thème 3: Gestion des interventions
  - Thème 4 : Performance du service
  
- Guide d'entretien avec des clients qui ont fait des réclamations auprès du SAV :
  - Thème 1 : Informations sur la panne
  - Thème 2 : Réception de la réclamation
  - Thème3: Intervention effectuée
  
- Guide d'entretien avec le responsable du service achats :
  - Thème 1 : Renseignement sur l'interviewé :
  - Thème 2 : Relation avec le SAV :
  - Thème 3 : Relation avec les fournisseurs :

### **3- Place du service achat dans le fonctionnement global de l'entreprise**

**a-** La fonction achats consiste à prospecter les marchés, négocier et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes ou externes de l'entreprise. A ce titre, elle doit respecter trois points importants à savoir : un niveau de qualité exigée, une livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus et des conditions de sécurité et de service optimales.<sup>1</sup>

\* Sa mission principale consiste à mettre à la disposition des utilisateurs internes de l'entreprise des biens et/ou des services acquis à l'extérieur dans les meilleures conditions de prix, de délais, de qualités et de services requis pour l'entreprise et ses clients.

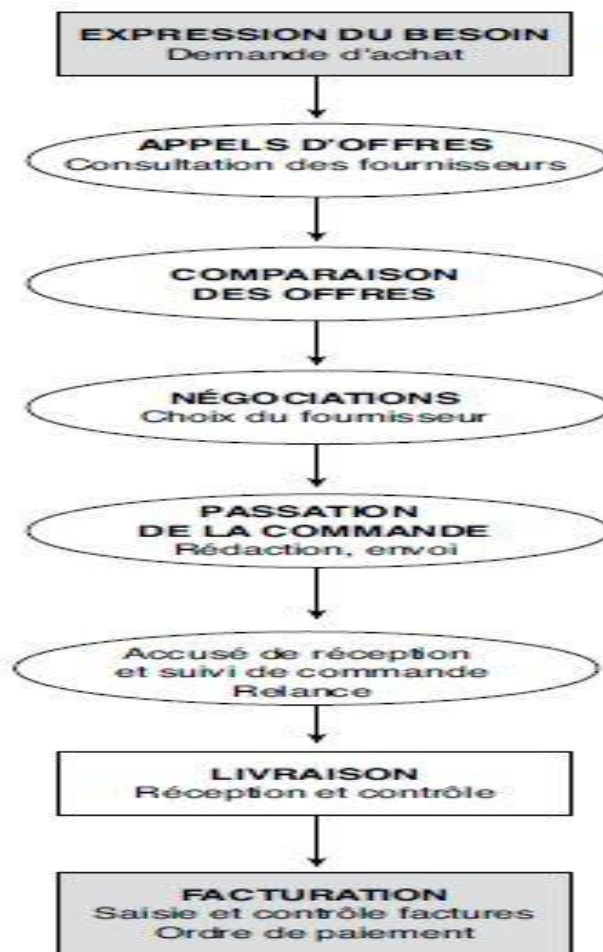
\* Son rôle premier est de réaliser le processus d'achat avec des implications dans les tâches en amont (expression du besoin) et en aval (maintenance du produit acheté).

Elle contribue à la coordination, la planification et l'anticipation des besoins

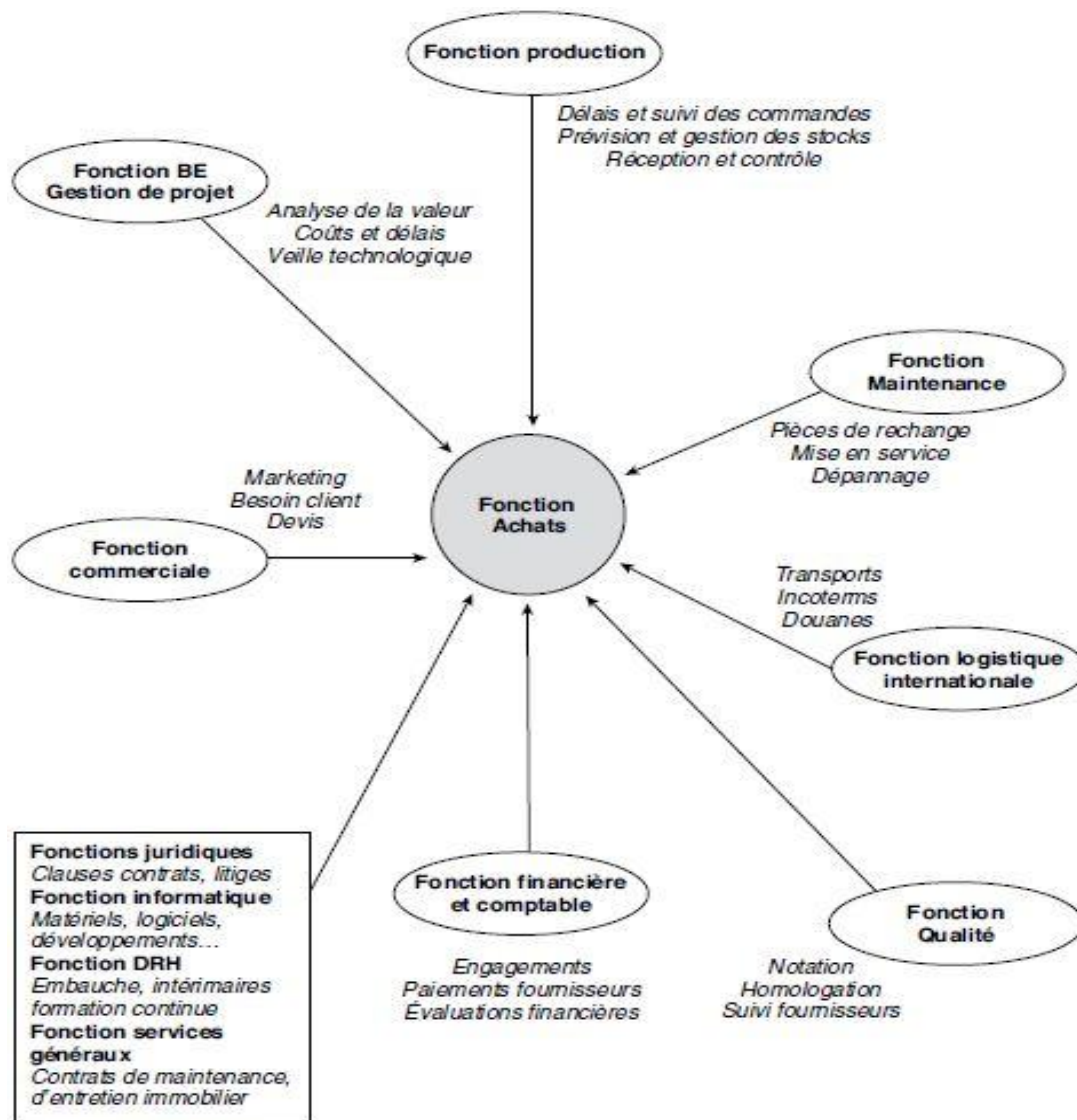
---

<sup>1</sup> Le marketing achat : stratégies et tactiques, Roger Perrotin, éditions d'organisation, 1999

➤ Le processus d'achats :



➤ **La relation de la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise :**



➤ **La performance de la fonction achats**

La mission du service achat, est d'acquérir des biens et des services demandés par l'entreprise, et ensuite vendre sa prestation auprès des clients internes.

Le rôle du service achat est primordial parce que, la performance achat ne se limite pas à des gains rapides mais à une amélioration continue des processus, l'intérêt de l'entreprise est de développer le service achat afin de créer un avantage concurrentiel durable.

## **b- Les indicateurs de performance de la fonction achats :**

- Montant annuel des achats.
- Montant moyen d'achat par commande, par personne.
- Nombre de commandes traitées par personne.
- Taux de remise obtenu par personne.
- Conditions de paiement négociées.
- Coût d'achat.
- Nombre de références.
- Nombre de demandes d'achat.
- Nombre d'appels d'offre.
- Nombre de négociations.
- Nombre de commandes.
- Nombre de commandes passées en urgence.

## **Deuxième Partie : Diagnostic de la situation**

### ***1- L'analyse du micro-environnement : Le modèle des cinq forces de Porter***

*Identification des cinq forces de Porter* : Dans le secteur de distribution des produits sanitaires, on trouve principalement cinq forces qui influencent la performance de l'entreprise Sanibains présentées comme suit :

#### ***a- Entrants potentiels***

- Facilité d'accès aux canaux de distribution pour les nouveaux entrants.
- Législation claire et très favorable à l'importation.
- Infrastructure fonctionnelle sans cesse en amélioration.
- Liberté d'investir dans le secteur de la distribution.
- Diversification des produits.

#### ***b- Pouvoir de négociation des clients***

Les articles destinés à la vente par Sanibains s'adressent aux clients particuliers et aux professionnels provenant de divers secteurs d'activité, tels que les revendeurs, les installateurs, les promoteurs, les promotions immobilières, les chaînes hôtelières, les hôpitaux, etc. Ces clients deviennent de plus en plus exigeants et leur pouvoir de négociations ne cesse de s'améliorer comparé à celui de Sanibains.

**c- Pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Sanibains fait l'importation de ses articles distribués auprès des fournisseurs étrangers qui sont nombreux et de différents pays. Les principaux sont Roca d'Espagne, Grohe d'Allemagne, Saloni et Sanycces d'Espagne, Inda et Ferroli d'Italie, etc.

**d- Concurrents directs :**

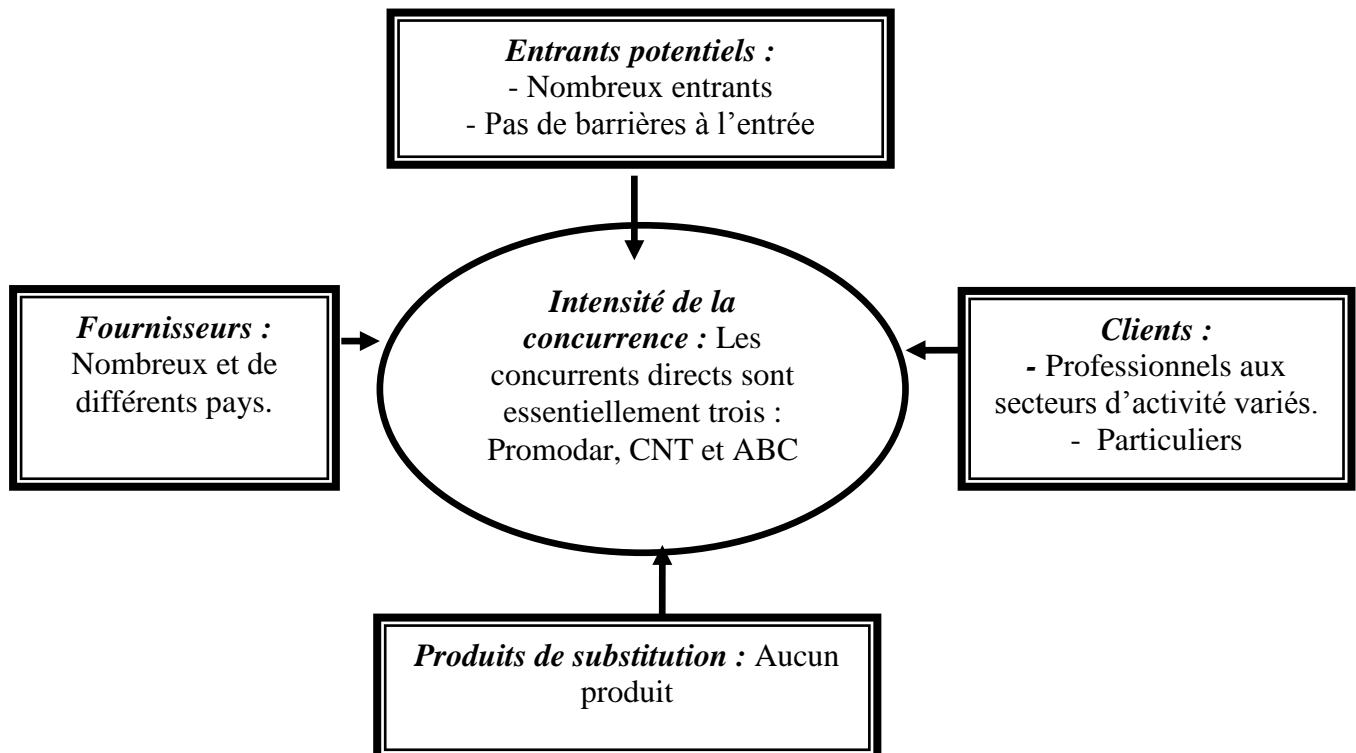
Parmi les principaux concurrents directs, on citera Promodar, CNT 'Comptoir National Tunisien', ABC Abdenadher , etc .

Cette concurrence est en perpétuelle accroissement qui impose à Sanibains d'améliorer continuellement la qualité de ses produits et ses prestations surtout celles relatives au SAV.

**e- Produits de substitution :**

Étant donné la particularité du domaine d'activité de Sanibains, et l'importance des produits distribués sur le marché, les produits de substitution sont inexistantes ou limités. Sanibains est alors relativement protégée contre ce risque.

Le schéma de Porter ci-dessous résume les relations que Sanibains entretient avec son environnement



#### a) Menaces représentées par chacune des cinq forces

- **Entrants potentiels :** Ce sont des entreprises attirées par le secteur et peuvent entrer à tout moment, rapportant avec eux différentes nouvelles capacités, mais aussi le désir de conquérir une part de marché. L'arrivée de ces entreprises dépend des obstacles à l'entrée :
  - L'accès aux circuits de distribution
  - La différenciation des produits

Ces barrières à l'entrée peuvent empêcher la pénétration de nouveaux acteurs sur le marché.

- **Produits de substitution :** Sanibains ne craint aucun risque de ce point de vue car ils sont inexistant.
- **Pouvoir de négociation des fournisseurs :** L'entreprise fait appel à de nombreux fournisseurs en diversifiant ses sources d'approvisionnement, elle travaille avec chaque fournisseur comme avec un véritable partenaire.
- **Pouvoir de négociation des clients :** L'entreprise a de nombreux clients. Cependant, certains sont de « Gros clients » puisqu'ils réalisent à eux seuls une part considérable du chiffre d'affaires. Ceci peut donc s'avérer assez dangereux en cas de perte de ses clients.
- **Intensité de la concurrence:** Les concurrents sont nombreux puisque l'entrée au secteur est facilitée d'où la concurrence est accrue sur le secteur d'activité de distribution des produits sanitaires. L'entreprise doit faire face à une vive concurrence par les prix et l'exclusivité puisque le service offert n'est pas différencié et puisque le secteur de distribution de produits sanitaires a atteint sa phase de maturité.

#### b) Analyse des résultats

Pour conserver son avantage compétitif dans un secteur en plein développement, l'entreprise doit être gérée de façon rigoureuse et doit bien communiquer avec ses différents départements.

L'utilisation des outils d'aide au pilotage s'avère nécessaire pour répondre à ces exigences. L'entreprise est appelée à se servir de tableaux de bord comme instruments de mesure de la performance de son activité.



## 2. Analyse du macro-environnement selon PESTEL

L'analyse PESTEL menée avec les deux responsables des services Achat et Après Vente se présente comme suit :

<b>Facteurs</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<i>Politique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilité des procédures d'importation avec les pays appartenant à l'union européennes.</li> <li>- Facilité de dédouanement des pièces de rechange.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instabilité gouvernementale du pays.</li> <li>- Organismes de contrôle puissants auprès de douane, le ministère de commerce et le ministère d'industrie.</li> <li>- Congestion portuaire dans le cas où le navire reste en rade.</li> </ul>
<i>Economique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché de produits sanitaires en croissance.</li> <li>- Produits libres à l'importation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baisse de l'activité du secteur de tourisme.</li> <li>- Plusieurs concurrents dans le secteur.</li> <li>- Refus des banques de financer les projets dans le secteur immobilier.</li> <li>-Taux de change variable</li> </ul>
<i>Sociologique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Population tunisienne en augmentation.</li> <li>- Zone de chalandise attractive.</li> </ul>	Impact des syndicats et Instabilité sociale sur l'activité de l'entreprise.
<i>Technologique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité d'infrastructure favorable.</li> <li>- Utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).</li> </ul>	Taux d'obsolescence annuel de 1% des produits.
<i>Ecologique</i>		Paiement d'un droit d'environnement de 5% pour les articles en matière plastique.
<i>Légal</i>	Réglementation du marché local pour les importations, la distribution, le transport ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligation d'une autorisation d'importation auprès du ministère d'industrie pour les carreaux céramiques.</li> <li>- Obligation d'un contrôle technique à l'importation auprès du ministère de commerce pour les appareils utilisant l'électricité.</li> <li>- Absence d'une réglementation bancaire pour le transfert de fond à l'étranger.</li> </ul>

### **3. Analyse SWOT**

#### **\* Forces dégagées à travers le diagnostic interne :**

- 21 ans d'existence et d'expérience acquise par Sanibains.
- Forte notoriété de l'entreprise.
- Fourniture gratuite des pièces de rechange dans les périodes de garantie auprès des fournisseurs.
- Réactivité rapide des fournisseurs aux besoins de l'entreprise.
- Minorité d'articles qui nécessite une réparation pendant la période de garantie.
- Des réclamations répétitives de même type techniques d'où l'effet d'expérience de l'entreprise.
- Synergie potentielle et actuelle entre les services de l'entreprise par l'aide du service achat dans la résolution des problèmes du service après vente.

#### **\* Faiblesses dégagées par le diagnostic interne :**

- Service après vente non structuré.
- Temps d'attente élevé des clients pour les interventions.
- Manque de coordination entre les services de l'entreprise essentiellement le service achat et le service après vente.
- Processus trop long pour le traitement des réclamations.
- Absence d'implication du technicien aux décisions prises au sein de SAV.
- Faible connaissance technique sur les articles vendus et leurs pièces de rechange par le personnel du service.
- Mauvaise gestion du stock des pièces de rechange.
- Manque de rapports d'analyse pour les interventions effectuées, les pièces à forte utilisation, les articles défectueux, nombre de réclamations reçues et traitées...
- Manque de suivi sur l'état de satisfaction des clients après le traitement de leurs réclamations.

#### **\* Opportunités dégagées de l'environnement externe :**

- Facilité de formalités de dédouanement pour les pièces de rechange en garantie.
- Inexistence des produits de substitution.
- Présence de nombreux fournisseurs internationaux.
- Clientèle très diversifiée de différentes classes : des particuliers et des professionnels de plusieurs secteurs d'activité.

- Facilité des procédures d'importation avec les pays appartenant à l'union européenne.
- Marché de produits sanitaires en croissance.
- Produits libres à l'importation.
- Population tunisienne en augmentation.
- Zone de chalandise attractive.
- Utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).
- Réglementation du marché local pour les importations, la distribution, le transport ...

\* **Menaces dégagées de l'environnement externe :**

- Perte de confiance au niveau des clients de l'entreprise suite aux temps d'attente élevé et manque d'organisation au sein du SAV.
- Perception négative de l'image de marque de l'entreprise à cause du retard de prestation du Service Après Vente.
- Bouche à oreille négative par les réclamants insatisfaits.
- Perte de Clients au profit des concurrents
- Nombre d'entrée dans le secteur de distribution élevé.
- Pas de barrières à l'entrée au secteur.
- Forte concurrence dans le secteur.
- Plus d'un concurrent direct à l'entreprise.
- Instabilité gouvernementale du pays.
- Organismes de contrôle puissants.
- Congestion portuaire
- Baisse de l'activité du secteur de tourisme.
- Plusieurs concurrents dans le secteur.
- Refus des banques de financer les projets dans le secteur immobilier.
- Taux de change variable
- Taux d'obsolescence annuel de 1% des produits.
- Paiement d'un taux de 5% sur les articles en matière plastique auprès de douane.
- Obligation d'une autorisation d'importation auprès du ministère d'industrie pour les carreaux céramiques.
- Obligation d'un contrôle technique à l'importation auprès du ministère de commerce pour les appareils utilisant l'électricité.
- Absence d'une réglementation bancaire pour le transfert de fond à l'étranger.

## **Troisième partie : Mesure de performance et Tableau de Bord**

### **1.**

#### **➤ Missions des deux services de l'entreprise:**

- La mission du service achat consiste à satisfaire les besoins de ses services demandeurs en garantissant des biens et services de qualité avec de bons coûts et délais.
- La mission du service après vente, consiste à réparer les pannes et la vente des pièces détachées pour satisfaire les clients finaux.

#### **➤ Activités du service achat :**

- A1 : Identification des besoins d'achats
- A2 : Recherche et consultation des fournisseurs, des transporteurs, des transitaires, des banques
- A3 : Présélection des fournisseurs, des transporteurs, des transitaires, des banques
- A4 : Négociation et choix des fournisseurs, des transporteurs, des transitaires, des banques
- A5 : Passation des commandes et réception de la marchandise
- A6 : Contrôle et suivi de la marchandise importée
- A7 : Coordination entre le SAV et les producteurs étrangers
- A8 : Evaluation des fournisseurs

#### **➤ Activités du Service Après Vente**

- A1 : Réception de la réclamation et préparation du planning des interventions
- A2 : Mise en marche et suivi d'exécution des contrats de garantie
- A3 : Visite d'entretien préventif
- A4 : Diagnostic des pannes et préparation des devis
- A5: Réparation des pannes
- A6 : Vente de pièces détachées et préparation des commandes au service achat
- A7 : Suivi de l'état de satisfaction des clients

Ces indicateurs représentent les déterminants de la performance sur lesquels l'attention des responsables doit se focaliser.

## 2. a *Indicateurs pour le service achat*

<i>Activités</i>	<i>Facteurs clés de succès</i>	<i>Indicateurs</i>
<b><i>A1: Identification des besoins d'achats</i></b>	Implication des services demandeurs pour remplir les FBI.	I1 : Taux d'implication des services demandeurs.
<b><i>A2 : Recherche et consultation des fournisseurs</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de données à jour.</li> <li>- Prospection de nouveaux fournisseurs</li> <li>- Nombre suffisant de fournisseurs pour chaque besoin.</li> <li>- Accès aux sources d'information.</li> </ul>	I2 : Date de la dernière mise à jour I3 : Taux de renouvellement du portefeuille fournisseurs I4 : Nombre moyen de fournisseurs par référence I5 : Taux d'accès aux sources d'information
<b><i>A3 : Présélection des fournisseurs</i></b>	Système de scoring	I6 : Pourcentage des fournisseurs ayant un score supérieur au seuil d'admission.
<b><i>A4 : Négociation et choix des fournisseurs</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité conforme aux exigences</li> <li>- Respect des délais de livraison</li> <li>- Réduction du coût d'achat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I7 : Taux de conformité de qualité</li> <li>- I8 : Délai de livraison moyen</li> <li>- I9 : Taux de réduction</li> </ul>
<b><i>A5: Passation des commandes et réception de la marchandise</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformité des commandes fournisseurs</li> <li>- Respect de la quantité commandée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I10 : Taux de conformité des articles</li> <li>- I11 : Taux de non conformité de la quantité.</li> </ul>
<b><i>A6 : Contrôle et suivi de dédouanement de la marchandise</i></b>	Respect des délais	- I12 : Temps de dédouanement
<b><i>A7 : Coordination entre le SAV et les producteurs</i></b>	Collaboration entre le service après vente et le service achat (rapidité de la réponse)	I13 : Temps de réponse

<i>étrangers</i>	aux réclamations)	
<b>A8 : Evaluation des fournisseurs</b>	Système de scoring en fonction de critères, poids, notation ...	I14 : Pourcentage des fournisseurs ayant un score supérieur au seuil minimum d'acceptation de la performance.

## 2.b-Indicateurs pour le service après vente

<i>Activités</i>	<i>Facteurs clés de succès</i>	<i>Indicateurs</i>
<b>A1 : Réception de la réclamation et préparation du planning des interventions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapidité de transfert de la réclamation</li> <li>- Délai d'intervention</li> <li>- Formation technique sur les produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I1 : Délai de transfert de réclamations</li> <li>- I2 : Temps de réponse aux clients</li> <li>- I3 : Nombre de jours de formations techniques par personne.</li> </ul>
<b>A2 : Mise en marche et suivi d'exécution des contrats de garantie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des délais d'interventions</li> <li>- Maîtrise de la période de garantie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I4 : Pourcentage d'interventions de mise en marche réalisées dans les délais convenus.</li> <li>- I5 : Taux d'économie sur garantie</li> </ul>
<b>A3 : Visite d'entretien préventif</b>	Respect des contrats d'entretien	I6 : Taux de respect des engagements avec les clients
<b>A4 : Diagnostic des pannes et préparation des devis.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapidité de l'intervention</li> <li>- Coordination entre le responsable du SAV et le technicien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I7 : Délai de réactivité</li> <li>- I8 : Taux de coordination entre le responsable et le technicien</li> </ul>
<b>A5: Réparation des pannes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des frais de réparation sous garantie</li> <li>- Maîtrise des réparations des chaudières</li> <li>- Efficacité des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-I9 : Taux de réparations sous garantie</li> <li>-I10 : Taux de réparation chaudières</li> <li>-I11 : Taux d'efficacité des</li> </ul>

	interventions de réparation	interventions de réparation
<b>A6 : Vente de pièces détachées et préparation des commandes au service achat</b>	Réactivité du service achat	I12 : Temps de réactivité du service achat
<b>A7 : Suivi de l'état de satisfaction des clients</b>	Satisfaction des clients au SAV	-I13 : Taux de satisfaction des clients qui ont fait appel au SAV.

- On ne peut pas considérer tous ces indicateurs pour les intégrer dans le tableau de bord. Il faut en choisir les plus pertinents selon la méthode de Miller.

**2.c.** La méthode matricielle donne les indicateurs les plus significatifs conservés par le directeur du service achat suivants:

- *I8 : Délai de livraison moyen = 12+*
- *I7 : Taux de conformité de qualité = 11+*
- *I6 : Pourcentage des fournisseurs ayant un score supérieur au Seuil d'admission = 10+*
- *I10 : Taux de conformité des commandes = 10+*
- *I13 : Taux de réponse aux réclamations = 9+*
- *I9 : Taux de réduction = 7+*
- *I4 : Nombre moyen de fournisseurs par référence = 7+*

## 2.d. Poids des indicateurs retenus

### Détermination des poids des indicateurs retenus du service achat

<b>Indicateurs</b>		<b>Note d'importance</b>	<b>Score</b>	<b>Poids</b>
<b><u>I1</u></b>	Nombre moyen de fournisseurs par référence	1 2 3 4 <b>5</b> 6 7 8 9 10 <b>X</b>	<b>5</b>	$(5/56) \times 100 = 8,93\% \approx 9\%$
<b><u>I2</u></b>	Pourcentage des fournisseurs ayant un score supérieur au Seuil d'admission	1 2 3 4 5 6 7 8 <b>9</b> 10 <b>X</b>	<b>9</b>	$(9/56) \times 100 = 16,07\% \approx 16\%$
<b><u>I3</u></b>	Taux de conformité de qualité	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <b>10</b> <b>X</b>	<b>10</b>	$(10/56) \times 100 = 17,86\% \approx 18\%$
<b><u>I4</u></b>	Délai de livraison moyen	1 2 3 4 5 6 7 8 <b>9</b> 10 <b>X</b>	<b>9</b>	$(9/56) \times 100 = 16,07\% \approx 16\%$
<b><u>I5</u></b>	Taux de réduction	1 2 3 4 5 6 7 8 <b>9</b> 10 <b>X</b>	<b>9</b>	$(9/56) \times 100 = 16,07\% \approx 16\%$
<b><u>I6</u></b>	Taux de conformité des commandes	1 2 3 4 5 <b>6</b> 7 8 9 10 <b>X</b>	<b>6</b>	$(6/56) \times 100 = 10,71\% \approx 11\%$

<b><u>I7</u></b>	Taux de réponse aux réclamations	1 2 3 4 5 6 7 <b>8</b> 9 10 <b>X</b>	<b>8</b>	$(8/56) \times 100 =$ <b>14,29% <math>\approx</math> 14%</b>
<b>Total</b>			<b>56</b>	<b>100%</b>

*Détermination des poids des indicateurs retenus du service après vente*

<b>Indicateurs</b>	<b>Note</b>	<b>Score</b>	<b>Poids</b>
<b><u>I1</u></b>	Délai de transfert de réclamation 1 2 3 <b>4</b> 5 6 7 8 9 10 <b>X</b>	<b>4</b>	$(4/50) \times 100 =$ <b>8%</b>
<b><u>I2</u></b>	Temps de réponse aux clients 1 2 3 4 5 6 7 8 9 <b>10</b> <b>X</b>	<b>10</b>	$(10/50) \times 100 =$ <b>20%</b>
<b><u>I3</u></b>	Délai de réactivité aux clients 1 2 3 4 <b>5</b> 6 7 8 9 10 <b>X</b>	<b>5</b>	$(5/50) \times 100 =$ <b>10%</b>
<b><u>I4</u></b>	Taux de coordination entre le responsable du service et le technicien 1 2 3 4 5 6 7 8 <b>9</b> 10 <b>X</b>	<b>9</b>	$(9/50) \times 100 =$ <b>18%</b>
<b><u>I5</u></b>	Taux de réparation sous garantie 1 2 3 4 5 6 <b>7</b> 8 9 10 <b>X</b>	<b>7</b>	$(7/50) \times 100 =$ <b>14%</b>
<b><u>I6</u></b>	Taux d'efficacité des interventions de réparation 1 2 3 4 5 <b>6</b> 7 8 9 10 <b>X</b>	<b>6</b>	$(6/50) \times 100 =$ <b>12%</b>
<b><u>I7</u></b>	Taux de satisfaction des clients 1 2 3 4 5 6 7 8 <b>9</b> 10 <b>X</b>	<b>9</b>	$(9/50) \times 100 =$ <b>18%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>100%</b>

*a) Tableau de bord du service achat*

<b>Indicateurs</b>	<b>Poids</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Résultats</b>	<b>Ecart</b>	<b>Note</b>
<b><u>I1</u></b> : Nombre moyen de fournisseurs par référence	<b>9%</b>	Nombre de fournisseurs $\geq$ 3.	- Maximum 2 fournisseurs par référence.	(-1)	<b>10</b>
<b><u>I2</u></b> : Pourcentage des fournisseurs ayant un score supérieur au seuil d'admission	<b>16%</b>	Avoir au moins 50% des fournisseurs qui ont une note $\geq$ 14.	informations non disponible	Non disponible	<b>0</b>
<b><u>I3</u></b> : Taux de conformité de qualité	<b>18%</b>	- Taux de conformité $\geq$ 99%.	Taux de conformité de = 95%	(- 4%)	<b>11</b>
<b><u>I4</u></b> : Délai de livraison moyen	<b>16%</b>	- Délai de livraison $\leq$ 30j.	- Délai de livraison = 50j.	(- 20jours)	<b>7</b>
<b><u>I5</u></b> : Taux de réduction	<b>16%</b>	- Taux de réduction $\geq$ 5%.	- Taux de réduction = 2%.	(- 3%)	<b>5</b>
<b><u>I6</u></b> : Taux de conformité des articles reçus	<b>11%</b>	- Taux de conformité des articles reçus = 99%.	- Taux de conformité = 94%.	(- 5%)	<b>9</b>
<b><u>I7</u></b> : Taux de réponse aux	<b>14%</b>	- Temps de transfert	- Temps de	(- 27jours)	



réclamations.		des réclamations $\leq$ 3j.	transfert $\leq$ 30 j.		<b>11</b>
---------------	--	-----------------------------	------------------------	--	-----------

**b) Tableau de bord du service après vente**

<i>Indicateurs</i>	<i>Poids</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Résultats</i>	<i>Ecart</i>	<i>Note</i>
<b>I1</b> : Délai de transfert de la réclamation	<b>8%</b>	- Atteindre un temps de transfert inférieur ou égal à 24 heures.	- informations non disponible	inexistant	<b>0</b>
<b>I2</b> : Temps de réponse aux clients	<b>20%</b>	- Atteindre un temps de réponse inférieur ou égale à 48h.	- Un temps de réponse égale à 72h.	(-24h)	<b>10</b>
<b>I7</b> : Délai de réactivité aux clients	<b>10%</b>	- Atteindre un temps d'envoi inférieur ou égal à 3 jours.	- Un temps d'envoi de devis égale à 7jours.	(-4j)	<b>9</b>
<b>I8</b> : Taux de coordination entre le responsable du service et le technicien.	<b>18%</b>	- Atteindre 100% des dossiers envoyés ayant un pré-diagnostic.	- information non disponible	Inexistant	<b>0</b>
<b>I9</b> : Taux de réparations sous garantie.	<b>14%</b>	- Obtenir un taux de réparation sous garantie inférieur ou égal à 10%.	- Un taux de réparations sous garantie égale à 40%	(-30%)	<b>11</b>
<b>III</b> : Taux d'efficacité des interventions de réparation	<b>12%</b>	- Atteindre 100% des réparations réussies.	- Un taux de réparation réussie de 90%.	(-10%)	<b>16</b>
-I13 : Taux de satisfaction des clients.	<b>18%</b>	- Atteindre un taux de 80% des clients satisfaits.	- information non disponible	Inexistant	<b>0</b>

**a- Positionnement des indicateurs**

**A. Mesure de performance du service achat :**

<i>Indicateurs</i>	<i>Poids</i>	<i>Note</i>
- <b>II</b> : Nombre moyen de fournisseurs par référence	<b>9%</b>	<b>10</b>
- <b>I2</b> : Pourcentage des fournisseurs ayant un score supérieur au Seuil d'admission	<b>16%</b>	<b>0</b>
- <b>I3</b> : Taux de conformité de qualité	<b>18%</b>	<b>11</b>
- <b>I4</b> : Délai de livraison moyen	<b>16%</b>	<b>7</b>

- I5 : Taux de réduction	16%	5
- I6 : Taux de conformité des commandes	11%	9
- I7 : Taux de réponse aux réclamations.	14%	11
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

➤ *Le calcul de la performance du service achat s'effectue par la multiplication de poids et de la note de chaque indicateur pour déterminer la performance totale :*

$$Y_{achat} = I1 + I2 + I3 + I4 + I5 + I6 + I7$$

$$Y_{achat} = P1 \times N1 + P2 \times N2 + P3 \times N3 + P4 \times N4 + P5 \times N5 + P6 \times N6 + P7 \times N7$$

$$Y_{achat} = (9\% \times 10) + (16\% \times 0) + (18\% \times 11) + (16\% \times 7) + (16\% \times 5) + (11\% \times 9) + (14\% \times 11)$$

$$Y_{achat} = 0,9 + 0 + 1,98 + 1,12 + 0,8 + 0,99 + 1,54 = \mathbf{7,33 \approx 7}$$

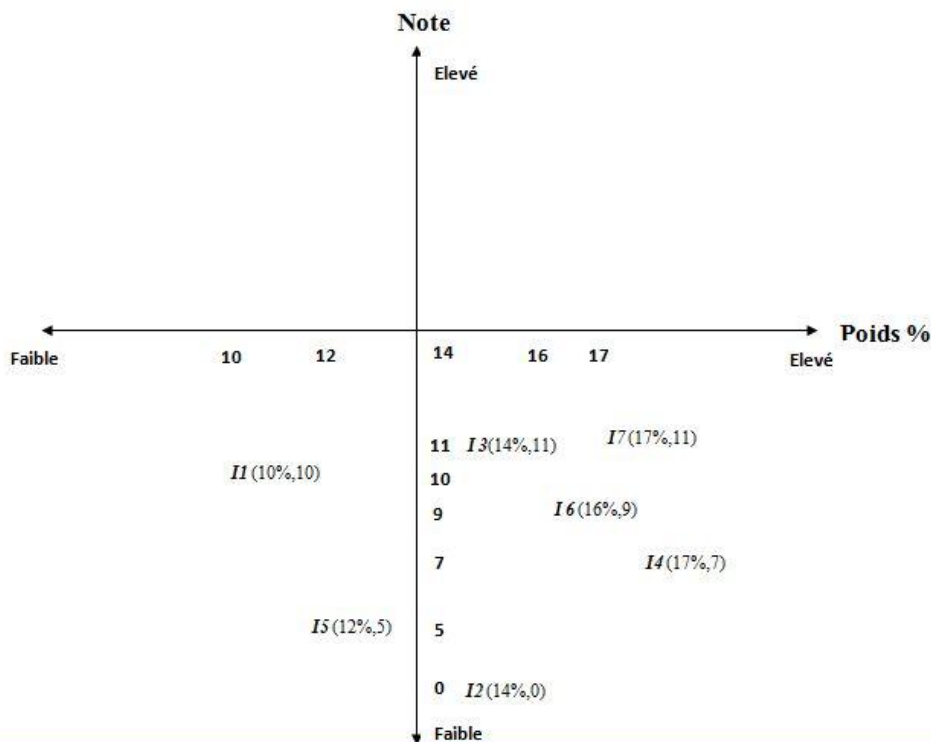
On constate que la performance du service achat est très faible vue sa note (7) d'où une défaillance observée au niveau du service.

### Graphique des indicateurs du service achat

Pour déterminer le graphique de poids et notes des indicateurs, deux axes sont fixés :

- Le premier pour les notes
- Le deuxième pour les poids

- Le graphique des indicateurs du service achat :



D'après les résultats obtenus, on remarque que les indicateurs :

*I1 et I6* n'ont pas d'impact considérable sur la performance du service vu leurs poids et leurs notes peu élevées (faibles).

Il faut accorder plus d'importance, aux indicateurs qui présentent des poids élevés mais des notes faibles tels que : *I2, I3, I4, I5 et I7*, ces indicateurs nécessitent plus de suivi et de contrôle pour les développer.

***b. Mesure de performance du service après vente***

<b><i>Indicateurs</i></b>	<b><i>Poids</i></b>	<b><i>Notes</i></b>
<b><i>I1</i></b> : Délai de transfert de la réclamation	<b><i>8%</i></b>	<b><i>0</i></b>
<b><i>I2</i></b> : Temps de réponse aux clients	<b><i>20%</i></b>	<b><i>10</i></b>
<b><i>I3</i></b> : Délai de réactivité aux clients	<b><i>10%</i></b>	<b><i>9</i></b>
<b><i>I4</i></b> : Taux de coordination entre le responsable du service et le technicien.	<b><i>18%</i></b>	<b><i>0</i></b>
<b><i>I5</i></b> : Taux de réparations sous garantie.	<b><i>14%</i></b>	<b><i>11</i></b>
<b><i>I6</i></b> : Taux d'efficacité des interventions de réparation	<b><i>12%</i></b>	<b><i>16</i></b>
<b><i>I7</i></b> : Taux de satisfaction des clients.	<b><i>18%</i></b>	<b><i>0</i></b>

➤ ***Le calcul de la performance du service après vente s'effectue par la multiplication de poids et de la note de chaque indicateur pour déterminer la performance totale :***

$$Y_{SAV} = I1 + I2 + I3 + I4 + I5 + I6 + I7$$

$$Y_{SAV} = P1 \times N1 + P2 \times N2 + P3 \times N3 + P4 \times N4 + P5 \times N5 + P6 \times N6 + P7 \times N7$$

$$Y_{SAV} = (8\% \times 0) + (20\% \times 10) + (10\% \times 9) + (18\% \times 0) + (14\% \times 11) + (12\% \times 16) + (18\% \times 0)$$

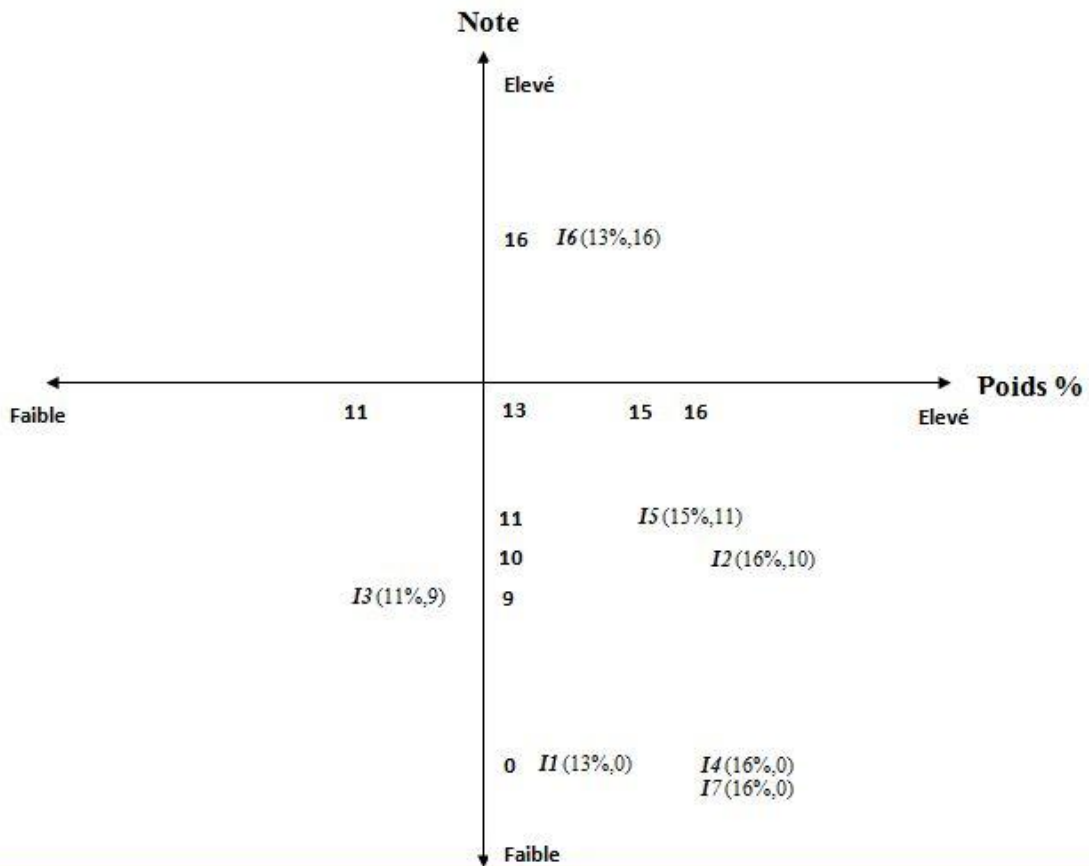
$$Y_{SAV} = 0 + 2 + 0,9 + 0 + 1,54 + 1,92 + 0 = \mathbf{6,36 \approx 6}$$

D'après le résultat obtenu, la performance du service après vente est très faible vue sa note (6), d'où nous pouvons constater une défaillance au niveau du service et des améliorations sont nécessaires en accordant plus d'attention aux indicateurs à poids élevé et note faible sont nécessaires.

**Graphique des indicateurs du service après vente**

Le graphique se présente comme suit :

- Le graphique des indicateurs du service après vente :



D'après les résultats obtenus, on remarque que les indicateurs I1, I3 et I6 n'ont pas d'impact considérable sur la performance du service. Il faut accorder plus attention aux autres indicateurs tels que : le délai de transfert de la réclamation, le temps de réponse aux clients, le taux de coordination entre le responsable du service et le technicien, le taux de réparations sous garantie et le taux de satisfaction des clients afin de proposer des actions correctives dans le cadre d'amélioration de performance du service après vente.

## Quatrième partie : Outils de Management de Qualité

1-

### ❖ *Identification du problème par la méthode « QQQQCP-C » :*

<b>Donnée d'entrée :</b>	Comment aider le service achat pour avoir un taux de conformité de qualité supérieur ou égale à 99%.
<b>QUOI</b>	- un contrôle de la marchandise qui passe par 2 étapes seulement. - Absence totale d'un service qualité au sein de l'entreprise.
<b>QUI</b>	- Les organismes réglementaires (douane) - Le personnel du dépôt de l'entreprise.
<b>Où</b>	- Dans les entrepôts de Sanibains - Dans les magasins de douane.
<b>QUAND</b>	- Dès l'arrivée de la marchandise dans le port et dans les locaux de l'entreprise.
<b>COMMENT</b>	- La vérification de la conformité de la commande envoyée par les personnes concernées, et à travers les procédures de contrôle auprès de douane.
<b>POURQUOI</b>	- Afin d'optimiser le taux de conformité de la qualité.
<b>COMBIEN</b>	- Plus de deux contrôleurs.

### ❖ *Détermination des solutions par la méthode « QQQQCP-C » :*

<b>Donnée d'entrée :</b>	Comment aider le service achat pour avoir un taux de conformité de qualité supérieur ou égale à 99%.
<b>QUOI</b>	- Mettre en place un système de contrôle de qualité des marchandises - Mettre en place un service de qualité au sein de l'entreprise
<b>QUI</b>	- Le personnel chargé de contrôle de marchandise de sanibains - Les fournisseurs - Les organismes réglementaires (douane)
<b>Où</b>	- Dans les entrepôts de Sanibains - Dans les entrepôts des fournisseurs
<b>QUAND</b>	- Dès que la marchandise est encore chez le fournisseur, puis lors de son arrivée et enfin quand elle est à la disposition du service demandeur.
<b>COMMENT</b>	- Définition d'une procédure de contrôle exhaustive ou par échantillonnage.
<b>POURQUOI</b>	- Afin d'optimiser le travail et avoir un taux de conformité de 99%
<b>COMBIEN</b>	4 étapes de contrôle de la marchandise à travers un nombre de 4 contrôleurs : - Un contrôle chez le fournisseur, - Un contrôle à l'arrivée de la marchandise dans le magasin - Un contrôle par le service demandeur - Un contrôle par le service qualité et/ou le service achat et/ou service approvisionnement.

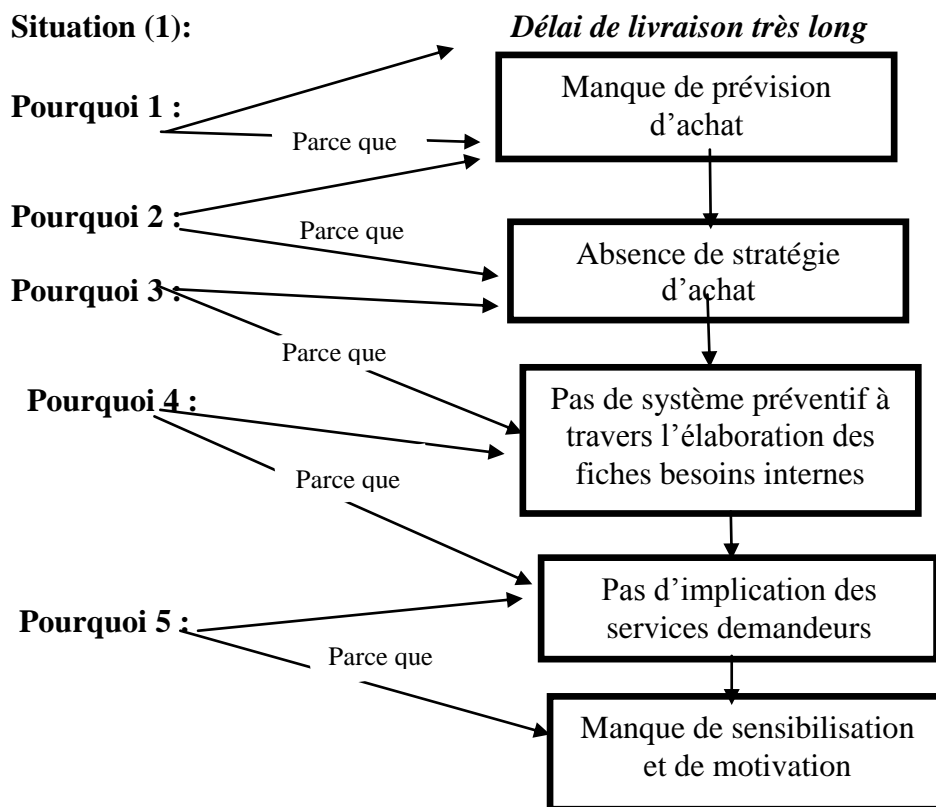
Deux actions correctives :

- une action curative qui consiste à mettre en œuvre un système de contrôle de qualité de marchandise

- et l'autre préventive qui permet d'ajouter un service de qualité au sein de l'entreprise et exiger un contrôle chez le fournisseur même par une tierce partie à l'instar auprès de la Société Générale de Surveillance SGS ou la société VERITAS pour l'évaluation de la conformité.

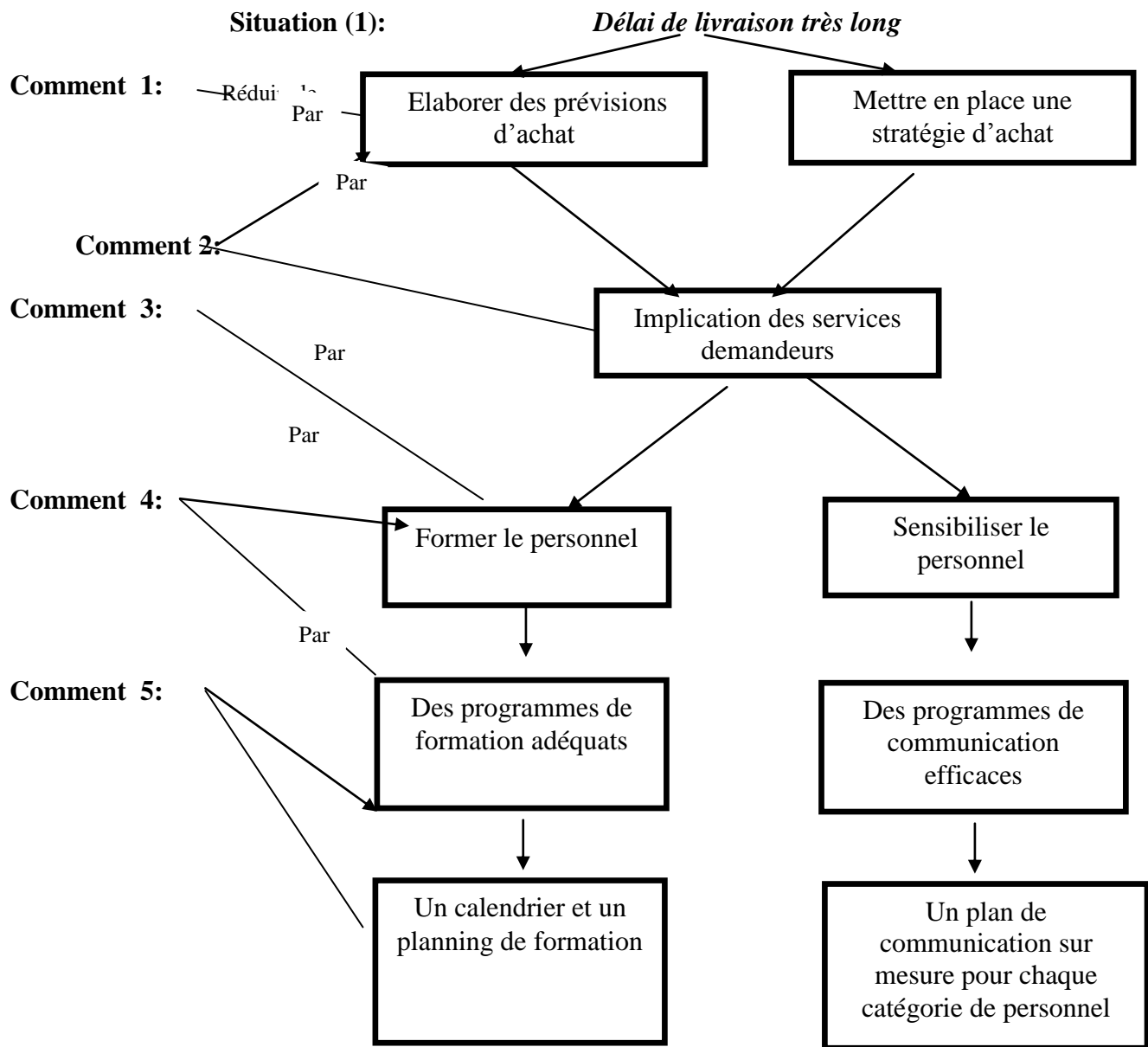
a. **Délai de livraison moyen** : Suite à l'insuffisance du résultat obtenu de cet indicateur (à poids très important et faible note), qui entraîne une influence négative sur la performance du service, nous analysons les causes principales de ce problème en adoptant la méthode des cinq pourquoi qui permet de déterminer l'arbre de des causes et proposer par conséquent l'arbre des solutions:

❖ **Méthode des cinq Pourquoi :**



D'après la méthode des cinq pourquoi, il ressort que la cause principale du problème constaté au niveau du délai de livraison qui est très long suite au manque de sensibilisation et de motivation des services demandeurs.

❖ *Méthode des cinq comment*

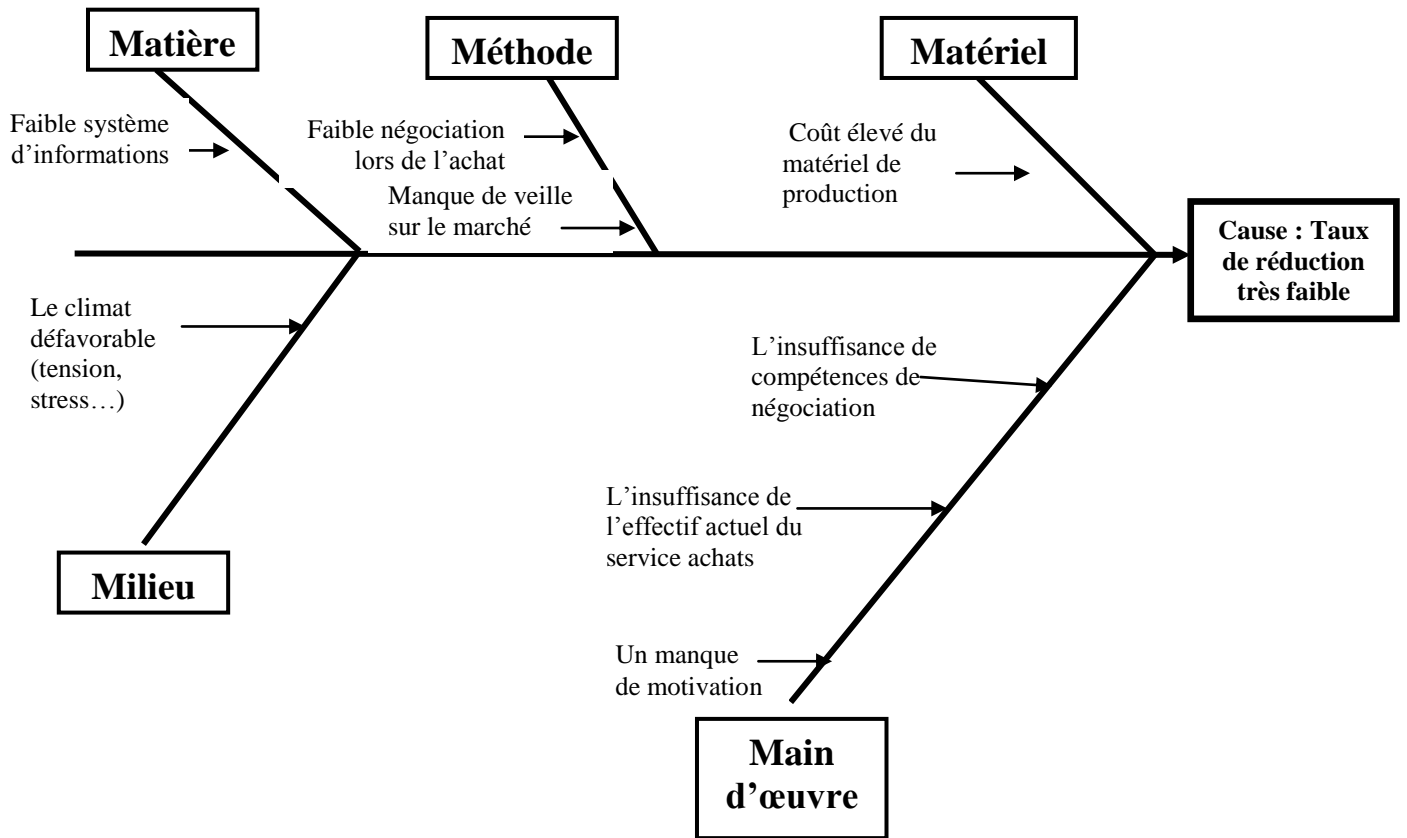


*b. Taux de réduction*

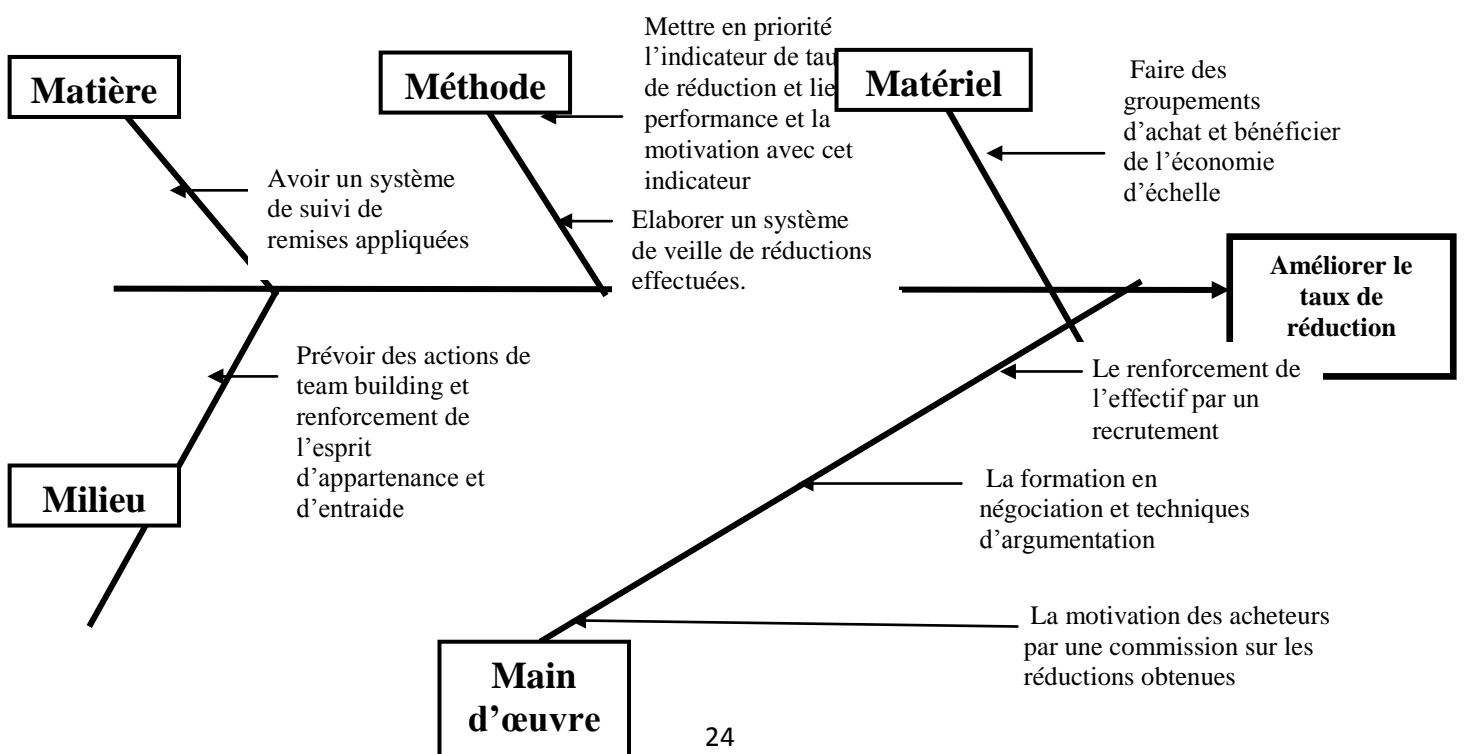
A travers les interviews et la collecte d'informations, les causes dues aux 5M d'ISHIKAWA peuvent être dégagées. Ainsi, une solution pour chaque cause est proposée selon le schéma suivant :

❖ *Diagramme de causes à effets d'Ishikawa*

✓ Diagramme de causes :



✓ Diagramme des solutions :





Sur le plan curatif, des actions correctives visant le renforcement de l'effectif du service achat par le recrutement des acheteurs aident à améliorer la performance du service, de même les groupements d'achat avec des grandes quantités permettent de bénéficier d'une économie d'échelle.

**c. Taux de collaboration entre le service achat et le service après vente :**

**❖ Identification du problème par La méthode de « QQQQCP-C » :**

<b>Donnée d'entrée :</b>	Manque de collaboration entre le service achat et le service après vente.
<b>QUOI</b>	- Pas de collaboration entre les deux services - Insatisfaction des clients. -Perte de temps pour les clients. - Perte de confiance au niveau des clients - Désorganisation au niveau de l'entreprise.
<b>QUI</b>	- Responsable du service achat - Responsable du service après vente.
<b>Où</b>	- Dans les locaux de l'entreprise au sein du service achat et service après vente.
<b>QUAND</b>	- Après la non résolution de la réclamation par le service après vente.
<b>COMMENT</b>	- Par le transfert du dossier au service achat.
<b>POURQUOI</b>	Pour intervenir aux producteurs étrangers et résoudre le problème
<b>COMBIEN</b>	Après 30 jours de la réception de réclamation par le service après vente

**❖ Solutions proposées par La méthode de « QQQQCP-C »**

<b>Donnée d'entrée :</b>	Elaborer une procédure de travail pour les deux services.
<b>QUOI</b>	- Déterminer le nombre de jours maximum de transfert de réclamation - déterminer des règles à suivre
<b>QUI</b>	- Responsable service achat - Responsable service après vente.
<b>Où</b>	- Dans les locaux de l'entreprise au sein du service achat et service après vente.
<b>QUAND</b>	- Dès la réception de la réclamation.
<b>COMMENT</b>	- Définir une procédure qui organise le fonctionnement de travail entre les deux services en fonction du délai des tâches définies.
<b>POURQUOI</b>	- Afin de satisfaire les clients et répondre à leurs réclamations dans les délais prévus.
<b>COMBIEN</b>	- Dans un délai de réponse aux clients qui ne doit pas dépasser 3 jours.

<b>Donnée de sortie :</b>	- Mettre en place une procédure de travail entre les deux services en fonction du délai des tâches définies.
---------------------------	--

2. Le résultat est présenté dans le tableau suivant :

<b>Critères</b>	<b>Service Achat</b>	<b>Service commercial</b>	<b>Service Après Vente</b>	<b>Service marketing</b>	<b>Service Financier</b>	<b>Total</b>
C1 : Prix (2)	11+	12+	3+	10+	12+	<b>48+</b>
C2 : Qualité (1)	12+	13+	12+	12+	11+	<b>60+</b>
C3 : Délai de livraison (7)	6+	8+	5+	6+	6+	<b>31+</b>
C4 : Innovation	2+	6+	7+	10+	5+	<b>30+</b>
C5 : Ancienneté du fournisseur	0+	2+	5+	3+	4+	<b>14+</b>
C6 : Positionnement du fournisseur	4+	5+	7+	4+	7+	<b>27+</b>
C7 : Garantie (3)	7+	11+	11+	9+	5+	<b>43+</b>
C8 : Proximité géographique	8+	2+	2+	3+	8+	<b>23+</b>
C9 : Conditions de paiement(6)	9+	6+	2+	2+	13+	<b>32+</b>
C10 : Délai de réponse SAV	8+	5+	12+	3+	0+	<b>28+</b>
C11 : Exclusivité du contrat de distribution	3+	3+	4+	5+	4+	<b>19+</b>
C12 : L'étendue de l'offre (5)	5+	7+	8+	11+	3+	<b>34+</b>
C13 : Formation et support (4)	6+	9+	10+	9+	6+	<b>40+</b>
C14 : Présence international	2+	0+	0+	0+	4+	<b>6+</b>

❖ D'après les résultats obtenus, on remarque que les sept premiers critères retenus sont :

- Qualité avec 60+
- Prix avec 48+
- Garantie avec 43+
- Formation et support avec 40+
- Etendue de l'offre avec 34+
- Conditions de paiement avec 32+
- Délai de livraison avec 31+

Ces critères sont les plus importants pour la sélection des fournisseurs qui vont aider le responsable d'achat dans le choix de ses fournisseurs, ensuite nous déterminerons le poids de chaque critère à travers la méthode de la note d'importance détaillée dans la suite.

### 3-

<i>Critères</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Scores</i>	<i>Poids</i>
<b>C1 : Qualité</b>							X			X X X X	(1x7) + (4x10) = <b>47</b>	(47/275) x 100 = <b>17,28%≈17%</b>
<b>C2 : Prix</b>								X	X X	X X	(1x8)+(2x9) + (2x10) = <b>46</b>	(46/275) x 100 = <b>16,91%≈17%</b>
<b>C3 : Garantie</b>		X						X X	X	X	(1x2) +(2x8) + (1x9)+ (1x10) = <b>37</b>	(40/275) x 100 = <b>13,60%≈14%</b>
<b>C4 : Formatio n et Support</b>	X				X			X X	X		(1x1)+(1x5) + (2x8) + (1x9) = <b>31</b>	(31/275) x 100 = <b>11,40%≈11%</b>
<b>C5 : Etendue de l'offre</b>	X					X	X		X X		(1x1) +(1x6) +(1x7)+ (2x9)= <b>32</b>	(32/275) x 100 = <b>11,76%≈12%</b>
<b>C6 : Conditio ns de paiement</b>					X X		X		X	X	(2x5)+(1x7) +(1x9)+ (1x10) = <b>36</b>	(36/275) x 100 = <b>13,24%≈13%</b>
<b>C7 : Délai de livraison</b>								X X	X X X		(2x8)+ (3x9) = <b>43</b>	(43/275) x 100 = <b>15,81%≈16%</b>
<b>Total</b>											<b>272</b>	<b>100%</b>

#### 4-Critère 1 : Taux de conformité de qualité :

➤ Pour le fournisseur N°1 la formule va être appliquée comme suit :

100 → 20  
95 → X  
90 → 10

$$(95-100) / (90-100) = (X-20) / (10-20)$$

$$X = 20 - (10 * (95-100) / (90-100)) = 15.$$

Alors la note de la qualité du premier fournisseur est égale à 15 ce qui nous amène à suivre la même méthodologie pour le reste des fournisseurs qui se présente comme suit :

- Pour le fournisseur (2)  $X_{100} = 20 - 10((100-100) / (90-100)) = 20$
- Pour le fournisseur (3)  $X_{98} = 20 - 10((98-100) / (90-100)) = 18$
- Pour le fournisseur (4)  $X_{90} = 20 - 10((90-100) / (90-100)) = 10$
- Pour le fournisseur (5)  $X_{99} = 20 - 10((99-100) / (90-100)) = 19$

#### Critère 2 : Prix en euro

Dans cette étape, la même démarche de calcul que pour le critère précédent est suivie, afin de déterminer la note des fournisseurs pour l'offre de prix :

75	—————>	20
80	—————>	X
100	—————>	10

- Pour le fournisseur (1)  $X_{80} = 20 - 10((80-75) / (100-75)) = 18$
- Pour le fournisseur (2)  $X_{100} = 20 - 10((100-75) / (100-75)) = 10$
- Pour le fournisseur (3)  $X_{75} = 20 - 10((75-75) / (100-75)) = 20$
- Pour le fournisseur (4)  $X_{85} = 20 - 10((85-75) / (100-75)) = 16$
- Pour le fournisseur (5)  $X_{90} = 20 - 10((90-75) / (100-75)) = 14$

### ***Critère 3 : Délai de livraison (en nombre de jours)***

Dans cette étape, on respecte la formule suivante tout en connaissant le délai de livraison mentionné y compris la période de fabrication des articles commandés :

30j	—————>	20
60j	—————>	X
90j	—————>	10

- Pour le fournisseur (1)  $X_{60} = 20 - 10((60-30) / (90-30)) = 15$
- Pour le fournisseur (2)  $X_{45} = 20 - 10((45-30) / (90-30)) = 17,5 \approx 18$
- Pour le fournisseur (3)  $X_{30} = 20 - 10((30-30) / (90-30)) = 20$
- Pour le fournisseur (4)  $X_{50} = 20 - 10((50-30) / (90-30)) = 16,67 \approx 17$
- Pour le fournisseur (5)  $X_{90} = 20 - 10((90-30) / (90-30)) = 10$

### ***Critère 4 : Garantie (en nombre d'années)***

Dans cette étape, on détermine les bornes suivantes pour calculer les notes convenables :

5ans	—————>	20
3ans	—————>	X
1an	—————>	10

- Pour le fournisseur (1)  $X_3 = 20 - 10((3-5) / (1-5)) = 15$
- Pour le fournisseur (2)  $X_5 = 20 - 10((5-5) / (1-5)) = 20$
- Pour le fournisseur (3)  $X_2 = 20 - 10((2-5) / (1-5)) = 12,5 \approx 13$
- Pour le fournisseur (4)  $X_1 = 20 - 10((1-5) / (1-5)) = 10$
- Pour le fournisseur (5)  $X_5 = 20 - 10((5-5) / (1-5)) = 20$

### ***Critère 5 : Conditions de paiement (par durée de paiement)***

Dans cette étape, on détermine les bornes suivantes pour calculer les notes convenables :

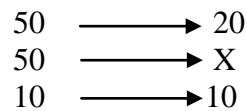
90j	—————>	20
90j	—————>	X
35j	—————>	10

- Pour le fournisseur (1)  $X_{90} = 20 - 10((90-90) / (35-90)) = 20$
- Pour le fournisseur (2)  $X_{60} = 20 - 10((60-90) / (35-90)) = 14,54 \approx 15$

- Pour le fournisseur (3)  $X_{70} = 20 - 10 \left( \frac{70-90}{35-90} \right) = 16,36 \approx 16$
- Pour le fournisseur (4)  $X_{45} = 20 - 10 \left( \frac{45-90}{35-90} \right) = 11,81 \approx 12$
- Pour le fournisseur (5)  $X_{35} = 20 - 10 \left( \frac{35-90}{35-90} \right) = 10$

**Critère 6 : Etendue de l'offre (par référence)**

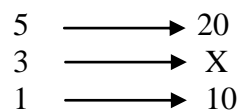
Dans cette étape, on détermine les bornes suivantes pour calculer les notes convenables :



- Pour le fournisseur (1)  $X_{50} = 20 - 10 \left( \frac{50-50}{10-50} \right) = 20$
- Pour le fournisseur (2)  $X_{28} = 20 - 10 \left( \frac{28-50}{10-50} \right) = 14,5 \approx 15$
- Pour le fournisseur (3)  $X_{46} = 20 - 10 \left( \frac{46-50}{10-50} \right) = 19$
- Pour le fournisseur (4)  $X_{10} = 20 - 10 \left( \frac{10-50}{10-50} \right) = 10$
- Pour le fournisseur (5)  $X_{17} = 20 - 10 \left( \frac{17-50}{10-50} \right) = 11,75 \approx 12$

**Critère 7 : Formation (nombre de formation par an)**

Dans cette étape, on détermine les bornes suivantes pour calculer les notes convenables :



- Pour le fournisseur (1)  $X_3 = 20 - 10 \left( \frac{3-5}{1-5} \right) = 15$
- Pour le fournisseur (2)  $X_5 = 20 - 10 \left( \frac{5-5}{1-5} \right) = 20$
- Pour le fournisseur (3)  $X_1 = 20 - 10 \left( \frac{1-5}{1-5} \right) = 10$
- Pour le fournisseur (4)  $X_5 = 20 - 10 \left( \frac{5-5}{1-5} \right) = 20$
- Pour le fournisseur (5)  $X_2 = 20 - 10 \left( \frac{2-5}{1-5} \right) = 12,5 \approx 12$

Les notes des fournisseurs seraient présentées dans le tableau suivant permettant de déterminer par la suite le score de chaque fournisseur afin de pouvoir les sélectionner :

<i>Critères de choix</i>	<i>Poids</i>	<i>FRS 1</i>	<i>FRS 2</i>	<i>FRS 3</i>	<i>FRS 4</i>	<i>FRS 5</i>
<b>Qualité (Taux Conformité)</b>	<b>17%</b>	15	20	18	10	19
<b>Prix (en euro)</b>	<b>17%</b>	18	10	20	16	14
<b>Délai de livraison (en jours)</b>	<b>16%</b>	15	18	20	17	10
<b>Garantie (ans)</b>	<b>14%</b>	15	20	13	10	20
<b>Conditions de paiement (durée de paiement)</b>	<b>13%</b>	20	15	16	12	10
<b>Etendue de l'offre (par nombre de références)</b>	<b>12%</b>	20	15	19	10	12
<b>Formation et support (nombre de formation/ans)</b>	<b>11%</b>	15	20	10	20	12
<b>Score</b>		<b>16,76</b>	<b>16,73</b>	<b>16,94</b>	<b>13,5</b>	<b>14,07</b>

➤ Le calcul du score s'effectue comme suit :

$$\text{Score du fournisseur '1'} = C1+C2+C3+C4+C5+C6+C7$$

$$= (17\% \times 15) + (17\% \times 18) + (16\% \times 15) + (14\% \times 15) + (13\% \times 20) + (12\% \times 20) + (11\% \times 15)$$

$$= 2,55 + 3,06 + 2,4 + 2,1 + 2,6 + 2,4 + 1,65 = \mathbf{16.76}$$

Le calcul des autres scores des fournisseurs suit la même démarche.

On peut considérer que le quatrième fournisseur qui représente le score le moins faible (inférieur à 14) est à rejeter et que les fournisseurs 1, 2, 3 et 5 sont à retenir pour une éventuelle négociation, sinon l'entreprise pourra choisir le fournisseur qui a le meilleur score à savoir le fournisseur 3.

### **Suggestions d'animation :**

- Travail en équipe
- Exposé du tableau de bord et discussion des indicateurs pertinents
- Exposé des outils qualité et discussion de leur pertinence.

## Etude de cas SANIBAINS

La mise en place d'un système de mesure de performances est un sujet d'actualité pour les entreprises de distribution. En effet, pour piloter une organisation dans un environnement de plus en plus complexe et exigeant ; où la compétitivité, la technologie et la compétence des employés jouent un rôle déterminant ; les décideurs ont besoin d'un système d'informations pertinent et permanent qui les renseigne en temps voulu notamment des dysfonctionnements éventuels.

Dans ce contexte, Sanibains, entreprise de distribution de produits sanitaires, évoluant dans un secteur en développement et fortement concurrentiel, est amenée à s'insérer dans un processus d'amélioration continue de sa performance afin d'honorer en permanence, ses engagements vis-à-vis de ses clients.

Toutefois, dans la réalité pratique, l'environnement fait ressortir qu'un bon nombre d'entreprises connaissant encore des difficultés de gestion. Ces problèmes sont souvent dûs à la mauvaise gestion et la non maîtrise conséquents de l'inexistence d'outils de mesure et d'amélioration de performance.

L'entreprise Sanibains n'échappe pas à cette situation plus particulièrement au niveau de ses deux services « *Achat et Après Vente* » qui représentent un pôle important de son image de marque. En effet, un certain nombre de problèmes s'en ressorte :

- L'absence des outils de mesure de performance,
- L'absence d'indicateurs de suivi,
- La non-circulation optimale des informations,
- L'absence des tableaux de bord au niveau de l'entreprise,

La non résolution de ces problèmes, compromet dangereusement la performance et l'atteinte des objectifs de l'entreprise Sanibains. Ainsi des instruments de mesure et de suivi des performances sont nécessaires pour y arriver.

Dès lors, ce constat nous conduit inévitablement à l'interrogation suivante : ***Comment procéder pour améliorer la performance de l'entreprise Sanibains, notamment celle de ses services Achat et Après Vente?***

La problématique du cas s'articule autour des questions suivantes :

- *Quels sont les outils qu'il faut mettre en œuvre pour mesurer la performance des services Achat et Après Vente?*
- *Comment mesurer d'une façon quantitative la performance des services Achat et Après Vente ?*
- *Quelle est la démarche à suivre pour mettre en place un tableau de bord ?*
- *Quels sont les indicateurs les plus pertinents à insérer dans le tableau de bord ?*
- *Comment procéder pour améliorer la performance des services Achat et Après Vente de l'entreprise?*

Afin de parvenir à répondre aux interrogations posées par la problématique ci dessus, vous envisagez fractionner votre mission selon les parties suivantes.

### **Première Partie : Conception d'un guide d'entretien**

Vous réalisez une étude qualitative auprès des personnes impliquées dans le processus commercial de Sanibains.

- 1- *Citez les principaux intervenants qui vous semblent importants pour l'analyse de la performance des services Achats et Après Vente sachant que le responsable achat joue un rôle important dans la négociation avec les fournisseurs. Expliquez*
- 2- *Afin d'analyser le service après vente, concevez un guide d'entretien pouvant servir à l'étude qualitative du service auprès des différents intervenants cités ci-dessus en :*
  - a- *Dégageant les thèmes du guide*
  - b- *Proposant les questions correspondantes au guide.*

- 3- Les principaux résultats déterminés suite à l'analyse du SAV nous ont amené aux constats suivants :
  - Absence de coordination entre le service achats et SAV.
  - Manque de suivi de l'activité des deux services.
  - Absence de procédures de travail au niveau du service achats.

Il apparait que le service achats représente un des maillons importants de la chaîne commerciale à prendre en considération.



*a- Etudiez la place du service achats dans le fonctionnement global de l'entreprise en utilisant les verbatims du guide d'entretien proposés aux responsables du service achats.*

Permettant de valoriser la fonction achats dans l'entreprise, la performance permet à la fois de générer des gains rapides et développer un avantage concurrentiel durable en continue.

*b- Citez une liste non exhaustive d'indicateurs de performance pouvant servir à mesurer la fonction achats de l'entreprise.*

### **Deuxième Partie : Diagnostic de la situation**

1- Plusieurs outils et approches d'analyse de l'environnement de l'entreprise ont été développés depuis la fin du 20<sup>ème</sup> siècle.

*b- En vous référant à l'annexe relative à la présentation de l'entreprise, comment peut on exploiter les informations citées pour appliquer les outils d'analyse stratégique ?*

*c- Proposez un schéma présentant l'analyse PESTEL et les 5 forces de PORTER.*

2- *Selon l'analyse SWOT, proposez un tableau récapitulant les principales rubriques du diagnostic.*

### **Troisième Partie : Mesure de performance et Tableau de Bord**

Dans cette partie, vous êtes amenés à proposer et concevoir un ensemble d'outils destinés à aider à la mise en place d'un système d'évaluation et de pilotage de la performance du service achats et après vente de l'entreprise.

Pour mettre en place les tableaux de bord relatifs aux deux services, vous respecterez la démarche MPPI pour répondre aux questions suivantes :

1- *Quelles sont les missions dégagées des services concernés ?*

*Quels sont les paramètres relatifs aux activités des deux services concernés ?*

2- On vous donne pour chacun des services les facteurs clés de succès relatifs à chacune de ses activités.

▪ **Pour le service achat:**

<i>Activités</i>	<i>Facteurs clés de succès</i>
<i>A1: Identification des besoins d'achats</i>	Implication des services demandeurs pour remplir les <b>FBI</b> .
<i>A2 : Recherche et consultation des fournisseurs</i>	- Base de données à jour. - Prospection de nouveaux fournisseurs - Nombre suffisant de fournisseurs pour chaque besoin. - Accès aux sources d'informations.
<i>A3 : Prérélection des fournisseurs</i>	Système de scoring
<i>A4 : Négociation et choix des fournisseurs</i>	- Qualité conforme aux exigences - Respect des délais de livraison - Réduction du coût d'achat
<i>A5:Passation des commandes et réception de la marchandise</i>	- Conformité des commandes fournisseurs - Respect de la quantité commandée
<i>A6 : Contrôle et suivi de dédouanement de la marchandise</i>	Respect des délais
<i>A7 : Coordination entre le SAV et les producteurs étrangers</i>	Collaboration entre le service après vente et le service achat (rapidité de la réponse aux réclamations)
<i>A8 : Evaluation des fournisseurs</i>	Système de scoring en fonction de critères, poids, notation ...

• **Pour le service après vente :**

<i>Activités</i>	<i>Facteurs clés de succès</i>
<i>A1 : Réception de la réclamation et préparation du planning des interventions</i>	- Rapidité de transfert de la réclamation - Délai d'intervention - Formation technique sur les produits

<b>A2 : Mise en marche et suivi d'exécution des contrats de garantie</b>	- Respect des délais d'interventions - Maîtrise de la période de garantie
<b>A3 : Visite d'entretien préventif</b>	- Respect des contrats d'entretien
<b>A4 : Diagnostic des pannes et préparation des devis.</b>	- Rapidité de l'intervention - Coordination entre le responsable du SAV et le technicien
<b>A5: Réparation des pannes</b>	- Réduction des frais de réparation sous garantie - Maîtrise des réparations des chaudières - Efficacité des interventions de réparation
<b>A6 : Vente de pièces détachées et préparation des commandes au service achat</b>	Rréactivité du service achat
<b>A7 : Suivi de l'état de satisfaction des clients</b>	Satisfaction des clients au SAV

**a- Proposez pour chacun des services, les indicateurs permettant d'évaluer le degré d'importance de chacun des facteurs clés de succès (ci-dessus dans le tableau).**

**b- Peut-on considérer tous ces indicateurs pour les intégrer dans le tableau de bord ?**

La méthode matricielle a donné le tableau suivant :

ACT	Indicateurs	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I 6	I 7	I 8	I 9	I 10	I 11	I 12	I 13	I 14
A1	I 1		+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+
A2	I 2	-		-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	-
	I 3	+	+		+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
	I 4	-	-	-		-	+	+	+	+	+	-	+	-	-
	I 5	-	-	-	+		+	+	+	+	+	-	+	+	-
A3	I 6	-	-	-	-	-		+	+	-	-	-	-	+	-
A4	I 7	-	-	-	-	-	-		-	-	=	-	-	=	-
	I 8	-	-	-	-	-	-	+		-	-	-	=	-	-
	I 9	-	-	-	-	-	+	+	+		+	-	+	+	-
A5	I 10	-	-	-	-	-	+	=	+	-		-	-	-	-
	I 11	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+

A6	I 12	+	-	-	-	-	+	+	=	-	+	-		+	-
A7	I 13	-	-	-	+	-	-	=	+	-	+	-	-		-
A8	I 14	-	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	
<b>Total</b>		<b>3+</b>	<b>4+</b>	<b>1+</b>	<b>7+</b>	<b>5+</b>	<b>10+</b>	<b>11+</b>	<b>12+</b>	<b>7+</b>	<b>10+</b>	<b>0+</b>	<b>6+</b>	<b>9+</b>	<b>3+</b>

*c- Dégagez alors les indicateurs les plus pertinents selon la méthode matricielle.*

Pour calculer le poids des indicateurs, la méthode de la note d'importance permet de déterminer l'importance de chacun des indicateurs en lui accordant une note allant de 1 à 10 par le responsable du service concerné afin d'obtenir un score.

*d- Déterminer le poids de chacun des indicateurs pertinents retenus pour les deux services achats et après vente en tenant compte de la notation donnée par les responsables concernés en complétant le tableau ci-dessous.*

**Détermination des poids des indicateurs retenus du service achat**

<i>Indicateurs</i>		<i>Note d'importance</i>	<i>Score</i>	<i>Poids</i>
<u>I1</u>	Nombre moyen de fournisseurs par référence	1 2 3 4 <b>5</b> 6 7 8 9 10 <b>X</b>	<b>5</b>	
<u>I2</u>	Pourcentage des fournisseurs ayant un score supérieur au Seuil d'admission	1 2 3 4 5 6 7 8 <b>9</b> 10 <b>X</b>	<b>9</b>	
<u>I3</u>	Taux de conformité de qualité	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <b>10</b> <b>X</b>	<b>10</b>	
<u>I4</u>	Délai de livraison moyen	1 2 3 4 5 6 7 8 <b>9</b> 10 <b>X</b>	<b>9</b>	
<u>I5</u>	Taux de réduction	1 2 3 4 5 6 7 8 <b>9</b> 10 <b>X</b>	<b>9</b>	
<u>I6</u>	Taux de conformité des commandes	1 2 3 4 5 <b>6</b> 7 8 9 10 <b>X</b>	<b>6</b>	
<u>I7</u>	Taux de réponse aux réclamations	1 2 3 4 5 6 7 <b>8</b> 9 10 <b>X</b>	<b>8</b>	
<b>Total</b>			<b>56</b>	<b>100%</b>

**Détermination des poids des indicateurs retenus du service après vente**

<i>Indicateurs</i>		<i>Note</i>	<i>Score</i>	<i>Poids</i>
<u>I1</u>	Délai de transfert de réclamation	1 2 3 <b>4</b> 5 6 7 8 9 10 <b>X</b>	<b>4</b>	
<u>I2</u>	Temps de réponse aux clients	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <b>10</b> <b>X</b>	<b>10</b>	
<u>I3</u>	Délai de réactivité aux clients	1 2 3 4 <b>5</b> 6 7 8 9 10 <b>X</b>	<b>5</b>	
<u>I4</u>	Taux de coordination entre le responsable du service et le technicien	1 2 3 4 5 6 7 8 <b>9</b> 10 <b>X</b>	<b>9</b>	
<u>I5</u>	Taux de réparation sous garantie	1 2 3 4 5 6 <b>7</b> 8 9 10 <b>X</b>	<b>7</b>	

<b>16</b>	Taux d'efficacité des interventions de réparation	1 2 3 4 5 <b>6</b> 7 8 9 10 <b>X</b>	<b>6</b>	
<b>17</b>	Taux de satisfaction des clients	1 2 3 4 5 6 7 8 <b>9</b> 10 <b>X</b>	<b>9</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>50</b>	<b>100%</b>

On vous donne les tableaux suivants représentant les notes des indicateurs de chacun des services calculés par interpolation linéaire.

#### Détermination des notes des indicateurs de service achat

<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Résultats</i>	<i>Ecart</i>	<i>Note</i>
<b>- II</b> : Nombre moyen de fournisseurs par référence	- Nombre de fournisseur $\geq 3$ .	- Nombre de fournisseur $\leq 2$	(-1)	3 $\longrightarrow$ 20 2 $\longrightarrow$ x 1 $\longrightarrow$ 0 $X = 20 - (20 * (C-A) / (B-A))$ $X = 20 - (20 * (2-3) / (1-3))$ $X = 10$
<b>I2</b> : Pourcentage des fournisseurs ayant un score supérieur au Seuil d'admission	Avoir au moins 50% des fournisseurs qui ont une note $\geq 14$ .	Information non disponible	non disponible	$X = 0$ (répondant à l'hypothèse déterminée précédemment)
<b>- I3</b> : Taux de conformité de la qualité	Taux de conformité $\geq 99\%$ .	Taux de conformité = 95%	(- 4%)	99 % $\longrightarrow$ 20 95% $\longrightarrow$ x 90% $\longrightarrow$ 0 $X = 11,12 \approx 11$
<b>- I4</b> : Délai de livraison moyen	Délai de livraison moyen $\leq 30j$ .	- Délai de livraison = 50j.	(- 20j)	30j $\longrightarrow$ 20 50j $\longrightarrow$ x 60j $\longrightarrow$ 0 $X = 6,67 \approx 7$
<b>- I5</b> : Taux de réduction	Taux de réduction $\geq 5\%$ .	- Taux de réduction = 2%.	(- 3%)	5% $\longrightarrow$ 20 2% $\longrightarrow$ x 1% $\longrightarrow$ 0 $X = 5$
<b>- I6</b> : Taux de conformité des commandes	Taux de conformité = 99%	Taux de conformité = 94%.	(- 5%)	99% $\longrightarrow$ 20 94% $\longrightarrow$ x 90% $\longrightarrow$ 0 $X = 8,89 \approx 9$
<b>- I7</b> : Temps de réponse aux réclamations	Temps de transfert des dossiers $\leq 3j$ .	Temps de transfert des dossiers $\geq 30j$	(- 27 jours)	3j $\longrightarrow$ 20 30j $\longrightarrow$ x 60j $\longrightarrow$ 0 $X = 10,53 \approx 11$

#### Détermination des notes des indicateurs du service après vente

<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Résultats</i>	<i>Ecart</i>	<i>Note</i>
<b>II</b> : Délai de transfert de réclamation	- Temps de transfert $\leq 24$ heures.	- Information non disponible	- Non disponible	$X=0$ (répondant à l'hypothèse déterminée précédemment)

- <b>I2</b> : Temps de réponse aux clients	- Temps de réponse $\leq$ 48h.	- Un temps de réponse = 72h.	(-24h)	48h $\longrightarrow$ 20 72h $\longrightarrow$ x 96h $\longrightarrow$ 0  $X = 20 - (20 * (C-A) / (B-A))$ $X = 20 - (20 * (72-48) / (96-48))$ $X = 10$
- <b>I3</b> : Délai de réactivité aux clients	- Temps d'envoi $\leq$ 3j.	- Temps d'envoi de devis = 7j	(- 4j)	3j $\longrightarrow$ 20 7j $\longrightarrow$ x 10j $\longrightarrow$ 0  $X = 8,57 \approx 9$
- <b>I4</b> : Taux de coordination entre le responsable du service et le technicien.	- 100% des dossiers envoyés ayant un pré-diagnostic.	- Information non disponible	Non disponible	$X = 0$ (répondant à l'hypothèse déterminée précédemment)
- <b>I5</b> : Taux de réparations sous garantie.	- Taux de réparation sous garantie $\leq$ 10%.	- Taux de réparations sous garantie = 40%	(-30%)	10% $\longrightarrow$ 20 40% $\longrightarrow$ x 80% $\longrightarrow$ 0  $X = 11,43 \approx 11$
- <b>I6</b> : Taux d'efficacité des interventions de réparation	- Atteindre 100% des réparations réussies.	- Taux de réparation réussie = 90%.	(-10%)	100% $\longrightarrow$ 20 90% $\longrightarrow$ x 50% $\longrightarrow$ 0  $X = 16$
- <b>I7</b> : Taux de satisfaction des clients.	- Atteindre un taux de 80% des clients satisfaits.	- Information non disponible	Non disponible	$X = 0$ (répondant à l'hypothèse déterminée précédemment)

3-

- a. *Interpréter la note octroyée à l'indicateur I1 du tableau Achat*
- b. *Tracer le tableau de bord relatif aux deux services.*
- c. *Afin de mesurer la performance des services, on vous demande de présenter le tableau récapitulatif des indicateurs avec leurs poids et notes respectifs.*

<b>Remarque</b> : Performance du service = $\sum_{i=1}^k (poids \times note)$ des indicateurs
---

- d. *Schématiser le graphique relatif au positionnement des indicateurs par rapport à leur poids et notes. Interpréter.*

## Quatrième partie : Outils de Management de Qualité

L'amélioration des performances des services achat et après vente passe par la mise en place des actions correctives et des recommandations pour chaque situation de défaillance observée.

Un ensemble d'outils de management de la qualité se présente à vous.

### **1- Décrivez brièvement les outils de management suivants :**

- Le diagramme de cause à effet d'Ishikawa
- La méthode des cinq pourquoi
- La méthode des cinq comment
- La méthode QQQCC-P

Au vue des résultats précédents (*Partie3*), il s'est dégagé un ensemble d'indicateurs représentant les pistes sur lesquels Sanibains doit réfléchir pour améliorer ses services achats et Après vente. Chaque indicateur non performant au sein de ces services doit être analysé afin de proposer des solutions correctives à recommander au responsable concerné.

La commission de pilotage des achats est composée par les représentants des services suivants : le service achat, le service commercial, le service après vente, le service marketing et le service financier. Elle décide des critères de choix résumés dans le tableau suivant :

<i>Critères mentionnés</i>	<i>Service achat</i>	<i>Service commercial</i>	<i>Service après vente</i>	<i>Service marketing</i>	<i>Service financier</i>
C1 : Le Prix	X	X	X	X	X
C2 : La Qualité	X	X	X	X	
C3 : Le Délai de livraison	X	X	X	X	
C4 : L'Innovation	X	X		X	
C5 : L'Ancienneté du fournisseur	X	X	X	X	X
C6 : Le positionnement du fournisseur (part de marché)	X	X		X	X
C7 : Les Garantie (période)	X	X	X	X	
C8 : La Proximité Géographique	X				X
C9 : Les Conditions de paiement	X				X
C10 : Le Délai de réponse de SAV	X		X		
C11 : L'exclusivité du contrat de distribution	X	X			
C12 : L'étendue de l'offre		X		X	
C14 : La Présence international					X
C13 : La Formation et le support		X	X	X	

Les interviews effectuées auprès des responsables des services cités ci-dessus ont abouti à l'élaboration des matrices suivantes :

**Sélection des critères selon le responsable du service achat**

<i>Les critères</i>	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
C1		+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C2	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C3	+	+		-	-	-	+	=	-	+	-	-	-	-
C4	+	+	+		-	+	+	-	-	-	-	=	+	-
C5	+	+	+	+		+	+	-	+	+	+	+	+	-
C6	+	+	+	-	-		+	-	+	+	-	+	+	-
C7	+	+	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
C8	+	+	=	+	+	+	+		+	-	-	+	+	-
C9	+	+	+	+	-	-	+	-		+	-	+	+	-
C10	+	+	-	+	-	-	+	+	+		+	+	+	-
C11	+	+	+	+	-	+	+	-	+	-		+	+	-
C12	+	+	+	=	-	-	+	-	-	-	-		+	-
C13	+	+	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-		-
C14	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
<b>TOTAL</b>	<b>12+</b>	<b>13+</b>	<b>8+</b>	<b>6+</b>	<b>2+</b>	<b>5+</b>	<b>11+</b>	<b>2+</b>	<b>6+</b>	<b>5+</b>	<b>3+</b>	<b>7+</b>	<b>9+</b>	<b>0+</b>

**Sélection des critères selon le responsable du service commercial**

<i>Les critères</i>	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
C1		=	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
C2	=		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C3	+	+		-	-	-	+	=	-	-	-	+	+	-
C4	+	+	+		-	-	+	+	+	+	+	=	+	-
C5	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+
C6	+	+	+	=	-		+	+	+	+	-	-	+	-
C7	+	+	-	-	-	-		+	+	+	-	-	-	+
C8	-	+	=	-	-	-	-		+	+	-	-	-	=
C9	+	+	+	-	-	-	-	-		+	-	-	-	-
C10	+	+	-	-	-	-	-	-	-		-	-	=	-
C11	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+		+	+	-
C12	+	+	-	=	-	+	+	+	+	+	-		-	-
C13	+	+	-	-	-	-	+	+	+	=	-	+		-
C14	+	+	+	+	-	+	-	=	+	+	+	+	+	
<b>TOTAL</b>	<b>11+</b>	<b>12+</b>	<b>6+</b>	<b>2+</b>	<b>0+</b>	<b>4+</b>	<b>7+</b>	<b>8+</b>	<b>9+</b>	<b>8+</b>	<b>3+</b>	<b>5+</b>	<b>6+</b>	<b>2+</b>



Sélection des critères selon le responsable du service après vente

<i>Les critères</i>	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
C1		+	+	+	+	+	+	-	-	+	-	+	+	-
C2	-		-	-	-	-	-	-	-	=	-	-	-	-
C3	-	+		+	+	+	+	-	-	+	-	+	+	-
C4	-	+	-		-	-	+	-	-	+	+	=	+	-
C5	-	+	-	+		+	+	-	-	+	+	+	+	+
C6	-	+	-	+	-		+	-	-	+	-	+	+	-
C7	-	+	-	-	-	-		-	-	+	-	-	-	+
C8	+	+	+	+	+	+	+		-	+	+	+	+	=
C9	+	+	+	+	+	+	+	+		+	-	+	+	-
C10	-	=	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-
C11	+	+	+	-	-	+	+	-	+	+		+	+	-
C12	-	+	-	=	-	-	+	-	-	+	-		+	-
C13	-	+	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-		-
C14	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
<b>TOTAL</b>	<b>3+</b>	<b>12+</b>	<b>5+</b>	<b>7+</b>	<b>5+</b>	<b>7+</b>	<b>11+</b>	<b>2+</b>	<b>2+</b>	<b>12+</b>	<b>4+</b>	<b>8+</b>	<b>10+</b>	<b>0+</b>

Sélection des critères selon le responsable du service marketing

<i>Les critères</i>	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
C1		=	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
C2	=		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C3	+	+		+	-	-	+	=	-	-	-	+	+	-
C4	-	+	-		-	-	+	-	-	-	-	=	-	-
C5	+	+	+	+		+	+	+	-	-	+	+	+	-
C6	+	+	+	+	-		+	+	-	-	+	+	+	-
C7	+	+	-	-	-	-		-	-	-	-	+	+	-
C8	+	+	=	+	-	-	+		-	+	+	+	+	=
C9	+	+	+	+	+	+	+	+		-	+	+	+	-
C10	+	+	+	+	+	+	+	-	+		-	+	+	-
C11	+	+	+	+	-	-	+	-	-	+		+	+	-
C12	-	+	-	=	-	-	-	-	-	-	-		-	-
C13	+	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+		-
C14	+	+	+	+	+	+	+	=	+	+	+	+	+	
<b>TOTAL</b>	<b>10+</b>	<b>12+</b>	<b>6+</b>	<b>10+</b>	<b>3+</b>	<b>4+</b>	<b>9+</b>	<b>3+</b>	<b>2+</b>	<b>3+</b>	<b>5+</b>	<b>11+</b>	<b>9+</b>	<b>0+</b>

Sélection des critères selon le responsable du service financier

<i>Les critères</i>	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
C1		-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-
C2	+		-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-
C3	+	+		+	-	-	+	=	+	-	-	-	+	+
C4	+	+	+		+	+	+	+	+	-	-	-	+	-
C5	+	+	+	-		+	+	+	+	-	+	-	+	-
C6	+	+	+	-	-		-	=	+	-	-	-	-	=
C7	+	+	-	-	-	+		+	+	-	+	-	+	+
C8	+	+	=	-	-	=	-		+	-	-	-	-	-
C9	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-
C10	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	=	+	+
C11	+	+	+	+	-	+	-	+	+	-		+	+	-
C12	+	+	+	+	+	+	+	+	+	=	-		-	-
C13	+	+	-	-	-	+	-	+	+	-	-	+		+
C14	+	+	-	+	+	=	-	+	+	-	+	+	-	
<b>TOTAL</b>	<b>12+</b>	<b>11+</b>	<b>6+</b>	<b>5+</b>	<b>4+</b>	<b>7+</b>	<b>5+</b>	<b>8+</b>	<b>13+</b>	<b>0+</b>	<b>4+</b>	<b>3+</b>	<b>6+</b>	<b>4+</b>

- Dégagez à partir de ces matrices les critères de choix les plus pertinents

2- Le tableau suivant donne le poids relatif à chaque critère par chacun des responsables concernant le choix des fournisseurs :

X : service achat ; X : service commercial ; X : service après vente ; X : service marketing ;  
X : service financier.

<i>Critères</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- C1 : <i>Qualité</i>							X			XX XX
- C2 : <i>Prix</i>								X	X X	XX
- C3 : <i>Garantie</i>		X						XX	X	X
- C4 : <i>Formation et Support</i>	X				X			XX	X	
- C5 : <i>Etendue de l'offre</i>	X					X	X		X X	
- C6 : <i>Conditions de paiement</i>					X X		X		X	X
- C7 : <i>Délai de livraison</i>								XX	X XX	
<b>Total</b>										

Calculez le score pour chaque critère. En déduire le poids de chacun d'eux.

3- Sanibains décide d'acheter des mitigeurs de douches de la famille de robinetterie. **Elle vous demande de l'aider à choisir son meilleur fournisseur** en vous basant sur le tableau suivant :

<i>Critères de choix</i>	<i>Poids</i>	<i>FRS 1</i>	<i>FRS 2</i>	<i>FRS 3</i>	<i>FRS 4</i>	<i>FRS 5</i>
<b>Qualité (Taux Conformité)</b>	17%	95	100	98	90	99
<b>Prix (en euro)</b>	17%	80	100	75	88	90
<b>Délai de livraison (en jours)</b>	16%	60j	45j	30j	50j	90j
<b>Garantie (ans)</b>	14%	3ans	5ans	2ans	1ans	5ans
<b>Conditions de paiement (durée de paiement)</b>	13%	90j	60j	70j	45j	35j
<b>Etendue de l'offre (par références)</b>	12%	50 réf	28 réf	48 réf	10 réf	17 réf
<b>Formation et support (nombre de formation/ans)</b>	11%	3	5	1	5	2

## **Annexe1 : Présentation de l'entreprise Sanibains**

L'entreprise Sanibains est un groupe des sociétés: SDPS, SCPS, SANIPRO, SANIPLUS et IAT, fondée en 1992 sous forme d'une société anonyme et spécialisée dans la distribution de produits sanitaires en Tunisie. Son capital social s'élève à 2,140.000 TND et compte actuellement 78 employés. Elle est leader dans la commercialisation en gros et en détail de :

- Tous produits nécessaires à l'équipement des salles de bain,
- Meubles de cuisines et de salles de bains,
- Robinetterie,
- Faiences,
- Chauffage.

Sanibains distribue en détail sous le nom : SDPS, Société de Distribution Produits Sanitaires et aussi en gros sous le nom : SCPS, Société Commerciale Produits Sanitaires, le meilleur du sanitaire, robinetterie et revêtement en Tunisie que ce soit pour équiper tout un projet immobilier ou seulement une cuisine, salle de bain, appartement ou villa avec des produits d'une qualité reconnue mondialement.

### **1. Organigramme**

L'organigramme du groupe est caractérisé par une structure solaire dont les principaux acteurs dépendent directement de la direction générale.

### **2. Fiche signalétique**

<b><i>Dénomination sociale</i></b>	Société de distribution des produits sanitaires
<b><i>Nom commercial</i></b>	Sanibains
<b><i>Direction Générale</i></b>	Nacef Bouzguenda et les frères Chaari
<b><i>Date de constitution</i></b>	1994
<b><i>Capital</i></b>	Plus de 1 milliards
<b><i>Slogan</i></b>	Qualité, élégance enfin réunies
<b><i>Nationalité</i></b>	Tunisienne
<b><i>Forme juridique</i></b>	Société Anonyme
<b><i>Positionnement</i></b>	Grande marque de haute qualité conforme à la norme européenne.

<b><i>Siège social</i></b>	Sidi Daoued , la Marsa
<b><i>Secteur d'activité</i></b>	Distribution
<b><i>Objet social</i></b>	La société a pour objet de distribuer tous les produits sanitaires, les robinetteries et les faïences de plusieurs marques connues mondialement.
<b><i>Site web</i></b>	<a href="http://www.sanibains.com">www.sanibains.com</a>

### **3. Historique**

**1994 :** Création de SANIBAINS Gros 'SCPS'

**1997 :** Création de SANIBAINS Distribution 'SDPS'

**1998:** Ouverture du point de vente de CHARGUIA

**1999:** Ouverture du point de vente de la MARSa (ainsi que le dépôt et l'administration)

**2000:** Création de la société : SANICUISINES

**2002:** Mise en place d'un système d'information intégré assurant la liaison entre les points de ventes, le siège et les succursales du groupe

**2003:** Ouverture du point de vente de la SOUKRA

**2004:** Ouverture d'une 2ème antenne à Sfax (commerce de gros et détail).

**2005 :** Création de Sanicuisine plus.

### **4. Marques représentées**

Sanibains est une société totalement importatrice des produits sanitaires, elle représente exclusivement la marque espagnole ROCA qui est spécialisée dans la fabrication des articles de salle de bain et la marque italienne INDA pour les accessoires de salles de bain. On outre, d'autres marques sont présentes avec les concurrents sur le marché telles que : la marque Allemande Grohe pour la famille de robinetterie, la marque espagnole SALONI pour le revêtement, etc

### **5. Showrooms**

Sanibains est bien implantée sur le territoire Tunisien à travers cinq points de ventes :

- Point de vente la Marsa
- Point de vente la Soukra
- Point de vente Menzah 6

- Point de vente Sousse
- Point de vente Sfax

## **6. Portefeuille clients**

Sanibains dispose d'une grande diversité de produits et d'un important portefeuille de clients lui permettant de rester en tête dans le domaine de la conception, du savoir-faire et de l'innovation.

Le portefeuille client comprend des leaders de chaque secteur d'activité qui apprécient non seulement la qualité des produits mais aussi le service et le savoir-faire.

Parmi ses clients, on cite : des promoteurs, des particuliers, des chaînes hôtelières telle que Regency, Golden Tulip, El Mouradi, etc , des revendeurs, des hôpitaux , etc .

## **7. Concurrents de Sanibains**

Dans le secteur de la distribution des produits sanitaires, la concurrence est très forte. Sanibains se trouve dans une situation de compétitivité avec ses concurrents directs tels que : Promodar, ABC Abdenadher et Comptoir National de Tunis.

- Promodar : est fondé depuis 2001; Promodar est devenue le leader sur le marché tunisien dans le secteur de la distribution des équipements de cuisine et les salles de bains avec son portefeuille clients représenté à travers ses revendeurs; promoteurs immobiliers; cuisinistes et chantiers privés qui constituent les réseaux de notre distribution.
- ABC Abdenadher : Société Abdenadher Bricolage Centre est fondée depuis plus de 15 ans, compte parmi les grands de la distribution de tous les types de produits en céramique, sanitaire et outillage.
- Comptoir National Tunisien (CTN) Créé depuis 1950, c'est un acteur de référence dans le secteur du bâtiment et particulièrement la distribution des produits sanitaires, revêtement de surfaces, électroménager encastrable, et autres produits ayant une relation avec la construction.

## **Annexe 2 : Présentation des services de l'entreprise**

Une entreprise peut être considérée comme un organisme vivant, dont la survie nécessite une bonne coordination des organes qui le composent.

Les fonctions d'une entreprise sont constitutives de son organigramme. Le degré de centralité d'une fonction dépend des biens ou services produits par l'entreprise c'est-à-dire que certaines fonctions ont de l'importance alors que d'autres sont complémentaires.

❖ Une entreprise est généralement constituée de 8 fonctions :

- La fonction de production
- La fonction financière
- La fonction comptable
- La fonction des ressources humaines
- La fonction achats
- La fonction commerciale (vente et après vente)
- La fonction logistique
- La fonction de gestion de la qualité

### **A. Définition**

On peut définir la fonction achats comme consistant à prospecter les marchés, négocier et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes ou externes de l'entreprise. A ce titre, elle doit respecter trois points importants à savoir : un niveau de qualité exigée, une livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus et des conditions de sécurité et de service optimales.

C'est donc à juste titre une fonction qui va s'occuper de gérer les besoins de l'entreprise à la fois à court, moyen et long terme. Toutefois, pour que toutes ces préoccupations puissent engendrer des actions cohérentes, il est nécessaire qu'une stratégie soit exprimée en adéquation avec la politique générale de l'entreprise, de telle sorte qu'elle serve ensuite de guide à toutes les actions engagées à plus ou moins court terme au niveau opérationnel.

### **B. Mission**

La mission principale de la fonction achats consiste à mettre à la disposition des utilisateurs internes de l'entreprise des biens et/ou des services acquis à l'extérieur dans les meilleures conditions de prix, de délais, de qualités et de services requis pour l'entreprise et ses clients.

Cette mission de base doit être adaptée, selon les types de produits achetés, selon les enjeux stratégiques, et selon l'importance et les caractéristiques des marchés fournisseurs.

### **C. Rôle**

Le rôle premier de la fonction achats est de réaliser le processus d'achat avec des implications dans les tâches en amont (expression du besoin) et en aval (maintenance du produit acheté). Ces implications sont plus ou moins fortes selon les époques, les types d'économie, d'activités d'entreprises mais elles sont très liées à la maturité du service achats.

Chaque service ou département de l'entreprise a des besoins d'achats. Les services techniques et la production sont souvent ceux qui ont les plus gros volumes à acheter mais de même pour les autres, tels que les services généraux (entretien, location de voitures, prestations de services, photocopieurs...) et le service des ressources humaines (formation, prestations de conseil ou de services) sont également très concernés par de forts besoins d'achats.

La fonction achats est transversale et cette caractéristique lui permet d'analyser les besoins de l'ensemble des composantes de l'entreprise. Elle contribue à la coordination, la planification et l'anticipation des besoins : les achats d'aujourd'hui nécessaires aux développements de nouveaux produits seront sans doute les achats de demain pour la production.



## **D. Processus d'achats**

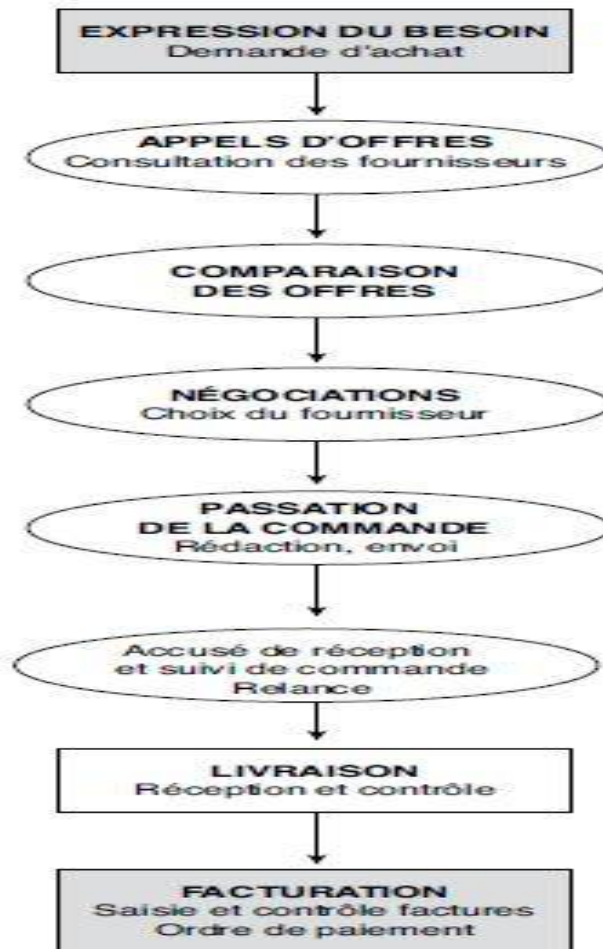


Figure : Processus Achats.

## E. Relation de la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise

Du fait de ses nombreuses activités, la fonction achats est amenée à travailler en collaboration avec beaucoup d'autres fonctions de l'entreprise. Quel que soit le type d'activité et l'organisation générale de l'entreprise, la fonction achats doit être à même de maîtriser ses interfaces avec les autres fonctions et services :

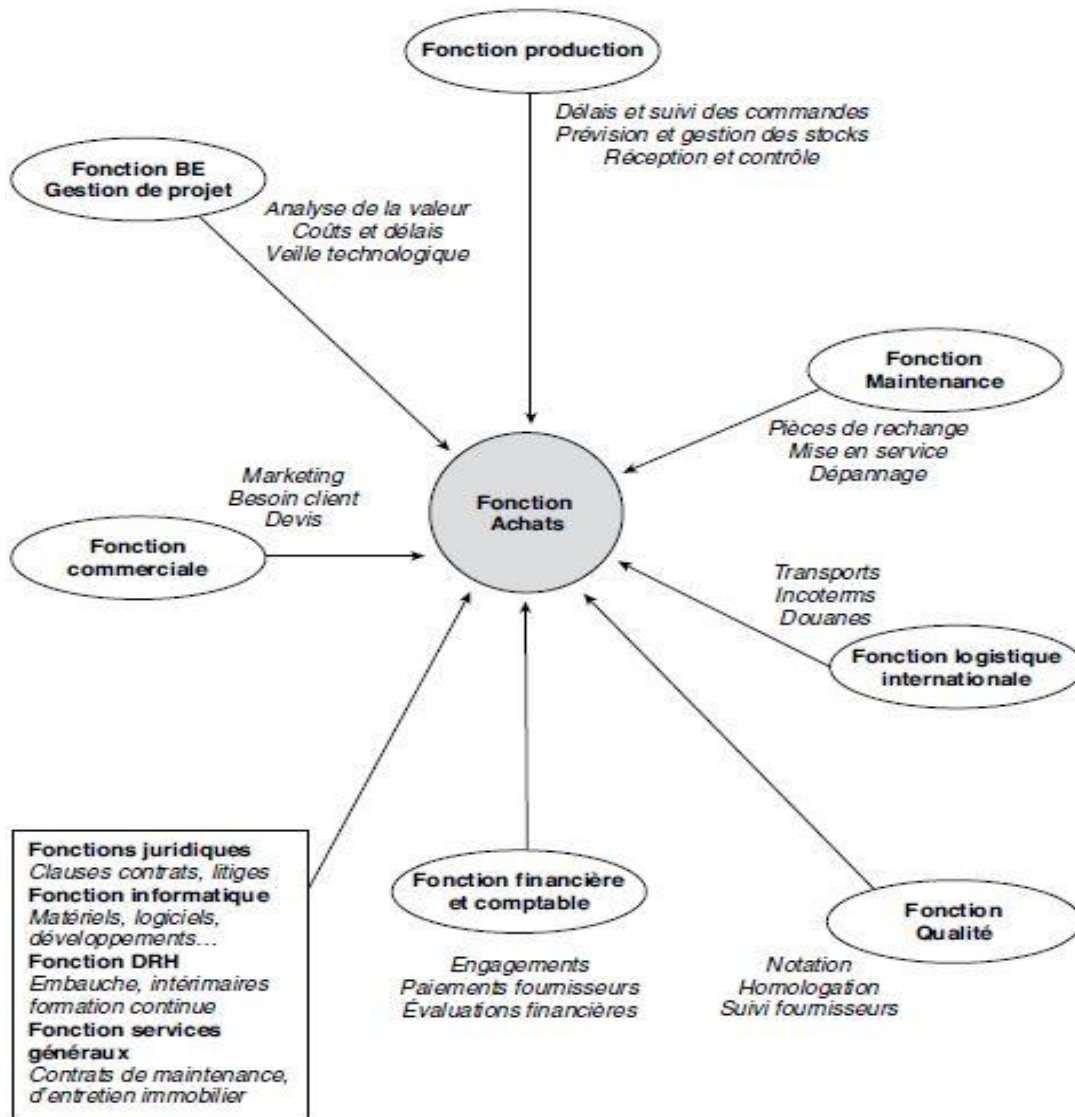


Figure : Interfaces entre les achats et les autres fonctions.

## **F. Performance de la fonction achats**

La fonction achats est devenue aujourd'hui stratégique car son impact sur la performance de l'entreprise est significatif dans de nombreux domaines, notamment sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation. La mission du service achat, est d'acquérir les biens et services demandés par l'entreprise, et ensuite vendre le dit service et sa prestation auprès des clients interne. Le rôle du service achat est primordial parce que, la performance achat ne se limite pas à des gains rapides mais à une amélioration continue des processus, l'intérêt de l'entreprise est de développer le service achat afin de créer un avantage concurrentiel durable.

- L'acheteur est amené à mesurer la performance d'achat pour évaluer la contribution de la fonction achat dans la performance globale de l'entreprise. Elle est très importante puisqu'elle permet de valoriser la fonction en mettant en avant les gains générés par la mise en place des contrats. A terme, la direction des achats peut devenir un « centre de profit ».

## **G. Indicateurs de performance de la fonction achats**

La performance du processus achat s'évalue à l'aide des indicateurs de plusieurs natures mais principalement économique. Une liste non exhaustive des indicateurs de la fonction achats est citée ci dessous :

- Montant annuel des achats.
- Montant moyen d'achat par commande, par personne.
- Nombre de commandes traitées par personne.
- Taux de remise obtenu par personne.
- Conditions de paiement négociées.
- Coût d'achat.
- Nombre de références.
- Nombre de demandes d'achat.
- Nombre d'appels d'offre.
- Nombre de négociations.
- Nombre de commandes.
- Nombre de commandes passées en urgence.



<p>- Durée des contrats de garantie</p> <p>-Réglementation de la période de garantie</p> <p>- Avantages d’approvisionnement</p> <p>-Solutions proposées par le fournisseur</p> <p>- Livraison des pièces de rechange</p>	<p>des fournisseurs ?</p> <p>- Quelle est la durée de garantie des articles ?</p> <p>- La période de garantie des produits est fixée par qui ?</p> <p>- Est ce que vous bénéficiez des avantages lors de l’obtention des pièces de rechange ? et lesquels ?</p> <p>-Quelles sont les solutions proposées par le fournisseur en cas d’une panne qui nécessite son intervention?</p> <p>- Quel est le délai de livraison des pièces de rechange ?</p>	<p>chaque producteur, et selon le type d’articles. Sachant que chaque contrat inclut les types de pannes qui peuvent être assurés par la garantie.</p> <p>- La durée de garantie des articles achetés varie en fonction de fournisseurs et types d’article, on trouve des articles qui sont d’une durée d’un an et d’autres jusqu’à 10 ans.</p> <p>- Généralement, c’est le fournisseur qui fixe la durée des garanties mais parfois elle peut être négociable.</p> <p>- Oui, des avantages auprès du fournisseur et lors des périodes de garantie on obtient les pièces gratuitement, et auprès de douane on bénéficie d’une facilité de formalités de dédouanement pour les pièces de rechange en garantie et ainsi que dans les situations d’urgence où on bénéficie de possibilités d’obtenir les pièces nécessaires par voie rapide.</p> <p>- En cas d’une panne non résolue, le producteur essaye : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ D’envoyer les pièces nécessaires pour la réparation.</li> <li>▪ D’envoyer un technicien de sa part</li> <li>▪ de fournir un autre article.</li> </ul> </p> <p>- Les pièces de rechange sont livrées dans un délai d’un mois au maximum.</p>
--	---	--

## Annexe 4 : Objectifs assignés aux services Achats et après vente

### 1- Objectifs du service achat

<i>Activités</i>	<i>Facteur Clés de Succès</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs</i>
<b><i>A1: Identification des besoins d'achats</i></b>	L'implication des services demandeurs pour remplir les FBI.	I1 : Taux d'implication des services demandeurs.	Atteindre 100% des besoins identifiés par les services demandeurs
<b><i>A2 : Recherche et consultation des fournisseurs</i></b>	- Base de données à jour.	I2 : Date de la dernière mise à jour	Obtenir une date de mise à jour inférieure à 1an.
	- Prospection de nouveaux fournisseurs.	I3 : Taux de renouvellement du portefeuille fournisseurs.	Atteindre un taux de nouveaux fournisseurs qui dépasse 20%.
	- Avoir un nombre suffisant de fournisseurs pour chaque besoin.	I4 : Nombre moyen de fournisseurs par référence	Atteindre un nombre de fournisseurs pour chaque référence égal ou supérieur à 3.
	- Accès aux sources d'informations	I5 : Taux d'accès aux sources d'informations	Atteindre un taux de présence aux sources d'informations > 70 %.
<b><i>A3 : Présélection des fournisseurs</i></b>	- Un système de scoring	I6 : Pourcentage des fournisseurs ayant un score supérieur au Seuil d'admission	Avoir au moins 50% des fournisseurs qui ont une note supérieur ou égale à 14.
<b><i>A4 : Négociation et choix des fournisseurs</i></b>	- Qualité conforme aux exigences	I7 : Taux de conformité de qualité	Atteindre un taux de conformité supérieur ou égale à 99%.
	- Respect des délais de livraison	I8 : Délai de livraison moyen	Atteindre un délai de livraison inférieur ou égale à 30j.
	- Réduction du coût d'achat	I9 : Taux de réduction	Obtenir un taux de réduction supérieur ou égale à 5%.
<b><i>A5: Passation des commandes et réception de la marchandise</i></b>	- Conformité des commandes fournisseurs	I10 : Taux de conformité des commandes	Atteindre un taux de conformité de commandes supérieur ou égale à 99%.
	- Respect de la quantité commandée	I11 : Taux de non conformité de la quantité.	Atteindre un taux de non conformité de la quantité inférieure ou égale à 1%.

<b><i>A6 : Contrôle et suivi de dédouanement de la marchandise</i></b>	Respect des délais	I12 : Temps de dédouanement	Réduire les retards de livraison de la marchandise aux locaux de l'entreprise jusqu'à 5 jours.
<b><i>A7 : Coordination entre le SAV et les producteurs étrangers</i></b>	La collaboration entre le service après vente et le service achat pour la rapidité de la réponse aux réclamations	I13 : Temps de réponse aux réclamations	Atteindre un temps de transfert des réclamations au service achat inférieur ou égal à 3j.
<b><i>A8 : Evaluation des fournisseurs</i></b>	Un système de scoring en fonction de critères, poids, notation ...	I14 : Pourcentage des fournisseurs ayant un score supérieur au seuil minimum d'acceptation de la performance.	Conserver les fournisseurs qui ont une note supérieure à 14.

## 2- Objectifs du service après vente

<i>Activités</i>	<i>Facteur Clés de Succès</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs</i>
<b>A1 : Réception de la réclamation et préparation du planning des interventions</b>	Rapidité de transfert de la réclamation	I1 : Délai de transfert de réclamation	Atteindre un temps de transfert inférieur ou égal à 24 heures.
	Délai d'intervention	I2 : Temps de réponse aux clients	Atteindre un temps de réponse inférieur ou égal à 48h.
	Formation technique sur les produits	I3 : Nombre de jours de formations technique par personne.	Atteindre un nombre de formation supérieur ou égal à 3 jours par personne et par spécialité.
<b>A2 : Mise en marche et suivi d'exécution des contrats de garantie</b>	Respect des délais d'interventions	I4 : Pourcentage d'interventions de mise en marche réalisées dans les délais convenus.	Atteindre un taux d'interventions de mise en marche supérieur à 99%.
	Maîtrise de la période de garantie	I5 : Taux d'économie sur garantie	Atteindre un rapport d'économie sur garantie inférieur ou égal à 1.
<b>A3 : Visite d'entretien préventif</b>	Respect des contrats d'entretien	I6 : Taux de respect des engagements avec les clients	Atteindre 100% des contrats d'entretien élaborés dans les délais.
<b>A4 : Diagnostic des pannes et préparation des devis.</b>	Rapidité de l'intervention	I7 : Délai de réactivité	Atteindre un temps d'envoi inférieur ou égal à 3 jours.
	Coordination entre le responsable du SAV et le technicien	I8 : Taux de coordination entre le responsable et le technicien	Atteindre 100% des dossiers envoyés ayant un pré-diagnostic.
<b>A5: Réparation des pannes</b>	Réduction des frais de réparation sous garantie	I9 : Taux de réparations sous garantie	Obtenir un taux de réparation sous garantie inférieur ou égal à 10%.
	Maîtrise des réparations des chaudières	I10 : Taux de réparation des chaudières	Réduire le taux de réparation des chaudières à 20% au maximum.
	Rendre efficaces les interventions de réparation	I11 : Taux d'efficacité des interventions de réparation	Atteindre 100% des réparations réussies.



<b><i>A6 : Vente de pièces détachées et préparation des commandes au service achat</i></b>	Réactivité du service achat	I12 : Temps de réactivité du service achat	Atteindre un délai de réponse inférieur ou égal à 24h.
<b><i>A7 : Suivi de l'état de satisfaction des clients</i></b>	Satisfaction des clients au SAV	I13 : Taux de satisfaction des clients ayant fait appel au SAV.	Atteindre un taux de 80% des clients satisfaits.

## **Annexe 5 : Mesure des notes de performance des indicateurs par la méthode de l'interpolation linéaire**

Afin de mesurer la performance du service achat et du service après vente, nous avons commencé par la détermination des poids relatifs à chaque indicateur, pour ensuite accorder à celui-ci une note déterminée par le directeur en question en s'appuyant sur un système de notation calculé en fonction des objectifs fixés et des résultats réalisés. Une fois les principaux indicateurs ont été choisis et leurs coefficients d'importance ont été déterminés, il nous reste d'accorder des notes pour chaque réalisation et ce par rapport aux objectifs tracés.

La méthode de notation utilisée est la méthode de l'interpolation linéaire qui repose sur la fixation des deux bornes de notation. En premier lieu, on définit la valeur qui aura la note maximale (à savoir une note égale à 20) et la valeur qui aura la note minimale (à savoir 0 choisi par le responsable) et à partir de ces deux valeurs, on utilisera l'interpolation pour déterminer la note à accorder à chaque valeur qui se trouve entre ces deux bornes. Ces bornes sont déterminées avec les responsables de chaque service lors de l'entretien mené avec eux. Par conséquent, le système de notation sera comme suit :

Pour : A (résultat à atteindre)  $\longrightarrow$  20 (note maximale)  
C (résultat actuel)  $\longrightarrow$  X (note cherchée)  
B (résultat minimum)  $\longrightarrow$  0 (note minimale)

Alors la formule sera :  $(C-A) / (B-A) = (X-20) / (0-20)$   
 $(X-20) * (B-A) = (-20) * (C-A)$   
 $(X-20) = (-20) * ((C-A) / (B-A))$   
 **$X = 20 - (20 * (C-A) / (B-A))$ .**

La formule de calcul suivante va être appliquée pour mesurer la note X de chaque indicateur des services achats et service après vente et les valeurs A, B et C vont être déterminés selon le cas et différemment pour chaque critère.

- **Hypothèse fixée** : Pour les indicateurs pour lesquels nous manquons d'informations à cause de l'absence de fonctionnement de l'activité au niveau du service, rendant le système de notation inactif, on suppose que leurs notes égalent à 0 pour qu'on puisse par la suite calculer la performance globale du service (c'est une forme de sanction pour le non disponibilité de l'information).

## **Annexe 6 : Sélection des indicateurs pertinents**

La sélection d'indicateurs pertinents est nécessaire pour décrire les différents résultats en termes de performance et de pilotage. C'est pourquoi, une sélection d'indicateurs est instaurée qui est à la fois: **exhaustive** (elle couvre la totalité des axes des services que l'on veut mesurer), **cohérente** (il y a complémentarité de l'ensemble des indicateurs choisis) et **synthétique** (elle comporte un nombre limité d'indicateurs).

Tout le long du cas, nous avons délimité d'une façon exhaustive les activités menées par l'achat et l'après vente et déterminé tous les indicateurs qui représentent les activités de chaque service. Mais la question qui se pose maintenant est : Est ce qu'on va prendre tous ces indicateurs et les mettre dans un tableau de bord ?

Pour répondre à cette question, nous faisons appel à l'approche de la capacité cognitive de Miller<sup>2</sup> selon laquelle l'Homme normal ne peut suivre en même temps qu'un nombre restreint d'informations, ce nombre est situé dans un intervalle de [5,9].

Et puisque notre hypothèse de travail repose sur le fait que les personnes qui vont faire le suivi du tableau de bord sont des gens normaux alors nous allons nous limiter aux sept principaux indicateurs (centre de l'intervalle) qui sont les représentatifs.

Pour ce faire, on a recours à la méthode matricielle qui consiste à présenter dans un tableau à double entrée la totalité des indicateurs prédéterminés et les présenter aux responsables concernés en leur demandant de les comparer deux à deux, et en mettant :

- Un signe (+) si le premier indicateur est plus représentatif de la performance du service que le deuxième indicateur.
- Un signe (-) si le premier indicateur est moins représentatif de la performance du service que le deuxième indicateur.
- Un signe (=) si les deux indicateurs ont la même importance.

Ensuite, nous faisons la somme des (+) pour chaque indicateur et nous procédons au classement des indicateurs selon l'ordre décroissant du total des (+) puis nous sélectionnons les sept premiers.

---

George Armitage Miller, est un professeur de psychologie à l'université de Princeton à partir de 1979, qui a contribué à fonder la psychologie cognitive.

## **Annexe 7 : Méthode de Scoring**

Le système de scoring permet d'établir une sélection des fournisseurs par le responsable d'un service en fonction de critères de choix déterminés par les services de l'entreprise, leur affecter un poids qui représente le coefficient de chacun d'eux dans le système et mettre en place une méthodologie de notation des fournisseurs permettant de mesurer à priori leur aptitude à satisfaire les attentes des services demandeurs à travers un score d'admission pour chacun d'eux.

Ce système permet d'abord de sélectionner les critères à adopter pour le choix des fournisseurs ensuite de déterminer l'importance de chaque critère dans la décision d'achat à travers l'attribution à celui-ci d'un poids (un coefficient d'importance) qui va aider par exemple le responsable « Achat » à choisir les fournisseurs avec qui il va négocier pour un besoin d'achat bien déterminé.

## **Annexe 8 : Exemple d'Application des outils de Management de Qualité**

Dans le but d'améliorer la performance du service après vente, et d'après les résultats qui montrent une défaillance au niveau du service à travers les quelques indicateurs qui ont été constatés d'après la mesure de performance, un certain nombre d'indicateurs ont pu être dégagés ayant une influence négative sur la performance du service puisque la majorité des indicateurs correspondent à des poids importants mais ont obtenu des notes très faibles, et cela nous a permis d'accéder aux recommandations en utilisant les méthodes de management de qualité afin de cerner le problème principal pour proposer des solutions adaptées au besoin du service.

Chaque critère est à étudier à part en utilisant différentes méthodes d'analyse.

### **Exemple : Délai de transfert de la réclamation**

#### **❖ L'identification de la solution par la méthode QQQQCP-C :**

<b><i>Donnée d'entrée :</i></b>	Transfert des réclamations reçues au service concerné.
<b><i>QUOI</i></b>	Elaborer une procédure de transfert de réclamations
<b><i>QUI</i></b>	Par le responsable du service après vente
<b><i>Où</i></b>	Au sein du service après vente
<b><i>QUAND</i></b>	Dès la réception de la réclamation
<b><i>COMMENT</i></b>	Par le transfert d'une fiche réclamations déterminée par le responsable du service au technicien.
<b><i>POURQUOI</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimiser les interventions du technicien</li> <li>- Organiser le travail au sein du service</li> <li>- Réduire les pertes de temps</li> </ul>
<b><i>COMBIEN</i></b>	Centraliser et transférer les réclamations par jour.
<b><i>Donnée de sortie</i></b>	Mettre en place une procédure de gestion de réclamation.

Suite à l'absence du transfert des réclamations reçues par le responsable du service après vente au technicien, il est recommandé de travailler avec la méthode de QQQQCP-C une

solution préventive qui repose sur l'élaboration d'une procédure de traitement de réclamations au sein de service après vente afin d'organiser l'activité et les tâches du personnel du service.

La procédure est présentée sous forme d'un logigramme comme suit :

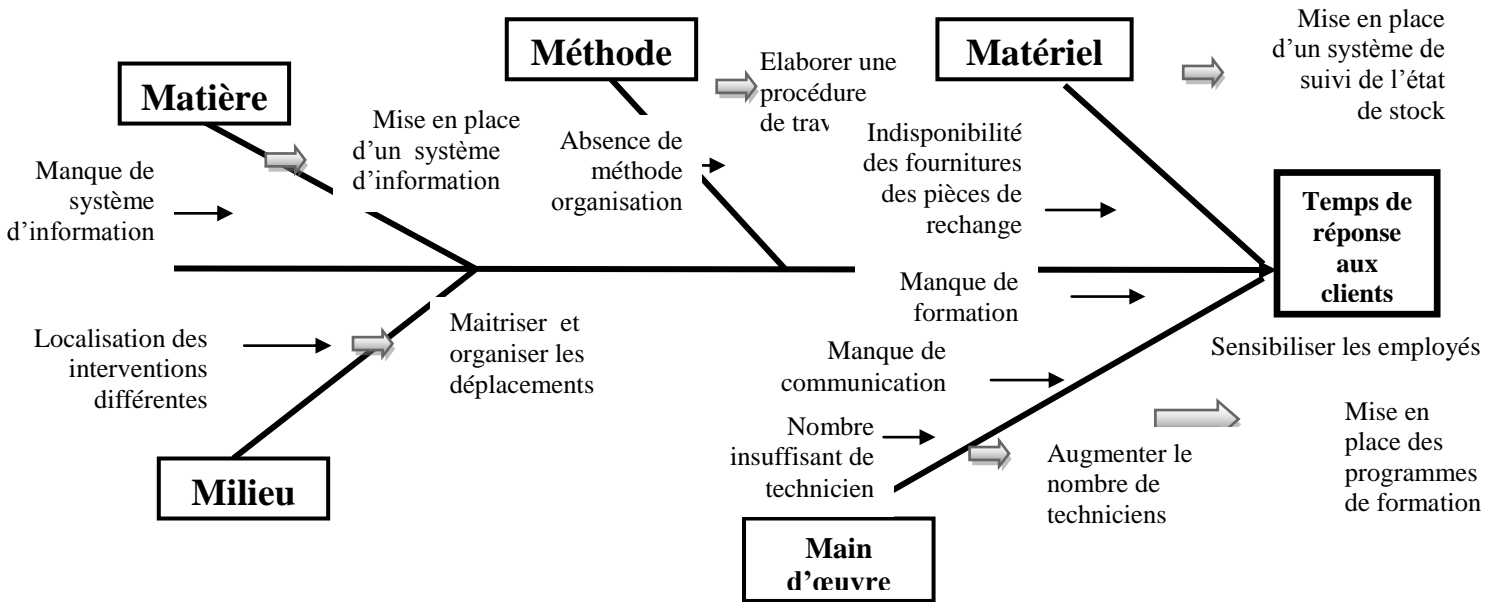
Qui	Fait Quoi	Par quel moyen
Par le responsable du SAV	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><i>Réception des réclamations</i></div>	A travers le remplissage de fiche réclamations et fiche pré-diagnostic.
Par le responsable du SAV	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><i>Centralisation des réclamations</i></div>	Dans un journal numéroté qui contient les fiches.
Par le responsable du SAV	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><i>Transfert de réclamation au service concerné</i></div>	Par les fiches déterminées à jour
Par le technicien	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><i>Identification de la date de réponse</i></div>	Dans la fiche réclamation
Par le responsable du SAV	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><i>Centralisation des fiches remplis</i></div>	Dans le journal numéroté
Par le responsable du SAV	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><i>Informers les clients de la date d'intervention</i></div>	Par un appel téléphonique

A travers l'élaboration de la procédure de traitement de réclamations, les activités du service après vente vont être organisées, ce qui va permettre d'optimiser l'activité du technicien, réduire les pertes de temps et satisfaire les clients.

La fiche de réclamations et la fiche de pré diagnostic seront recommandées ultérieurement au niveau du prochain indicateur.

**Exemple / Temps de réponse aux clients :**

**❖ Diagramme de causes et effets d'Ishikawa:**



Afin de réduire le temps d'attente des clients, nous proposons les solutions préventives suivantes:

- L'augmentation du nombre de techniciens (le SAV de Sanibains ne fonctionne qu'avec un seul technicien.)
- La mise en place des programmes de formation pour la gestion des réclamations.

**Exemple : Taux de coordination entre le responsable du service et le technicien = (Taux de réponse aux réclamations) :**

**❖ La méthode QQQQCP-C**

<b>Donnée d'entrée :</b>	Coordination entre le responsable SAV et le technicien.
<b>QUOI</b>	Manque des rapports de pré diagnostic des réclamations reçues.
<b>QUI</b>	- Responsable du service après vente - Technicien.
<b>Où</b>	Au sein du service après vente
<b>QUAND</b>	dès la réception de la réclamation
<b>COMMENT</b>	Elaboration d'une fiche de pré diagnostic pour chaque réclamation reçue.

<b>POURQUOI</b>	- Minimiser les déplacements de diagnostic - Maîtriser le temps - Améliorer la qualité des interventions - Satisfaire les clients
<b>COMBIEN</b>	- Journalière en fonction de chaque réclamation.
<b>Donnée de sortie</b>	Mettre en place une phase de pré-diagnostic des réclamations reçues

Pour répondre à la solution obtenue à travers l'analyse de cet indicateur, une fiche de réclamation est proposée, comportant toutes les informations concernant chaque réclamation reçue. Cette fiche sera transférée au technicien pour déterminer la date prévue de son intervention, ainsi la dite fiche fera l'objet d'un journal numéroté pour le service après vente.

### FICHE RECLAMATION

Date de réception de la réclamation

**1. Informations sur le réclamant :**

Nom : .....

Adresse : .....

Tel : .....

Mail : .....

**2. Informations sur le produit**

Dénomination : .....

Date d'achat: .....

Situation :  Sous garantie  Hors garantie.

**3. Informations sur la réclamation**

Description : .....

Quantité concernée : .....

Problème répétitif :  OUI  NON, Nombre : .....

**4. Traitement de la réclamation :**

Nature d'intervention :  Mise en marche  Diagnostic  Réparation

Date prévue d'intervention du technicien : .....

Observation : .....

### FICHE DE PRE DIAGNOSTIC

Nom du client : .....

Date : .....

Produit :

<i>Famille de produits</i>	<i>Questions à poser</i>
<b>Robinetterie</b>	- Est-ce qu'il s'agit d'écoulement d'eau ?  <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non Depuis quand ? .....



<b>Baignoire</b>	<p>- Est ce que le moteur de la baignoire s'est arrêté?</p> <p><input type="checkbox"/> complètement <input type="checkbox"/> d'une façon interrompue</p>
<b>Chaudière</b>	<p>- Quel est le témoin qui apparait sur l'afficheur de la chaudière ? -----</p> <p>- Lorsque vous appuyez sur le bouton Reset est ce que la chaudière fonctionne ?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Oui      <input type="checkbox"/> Non</p> <p>- Est ce qu'il existe un écoulement d'eau au niveau de la chaudière ?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Oui*      <input type="checkbox"/> Non</p> <p>*Si oui, il faut faire appel à un plombier car la panne est au niveau de l'installation et non au niveau de l'article.</p>

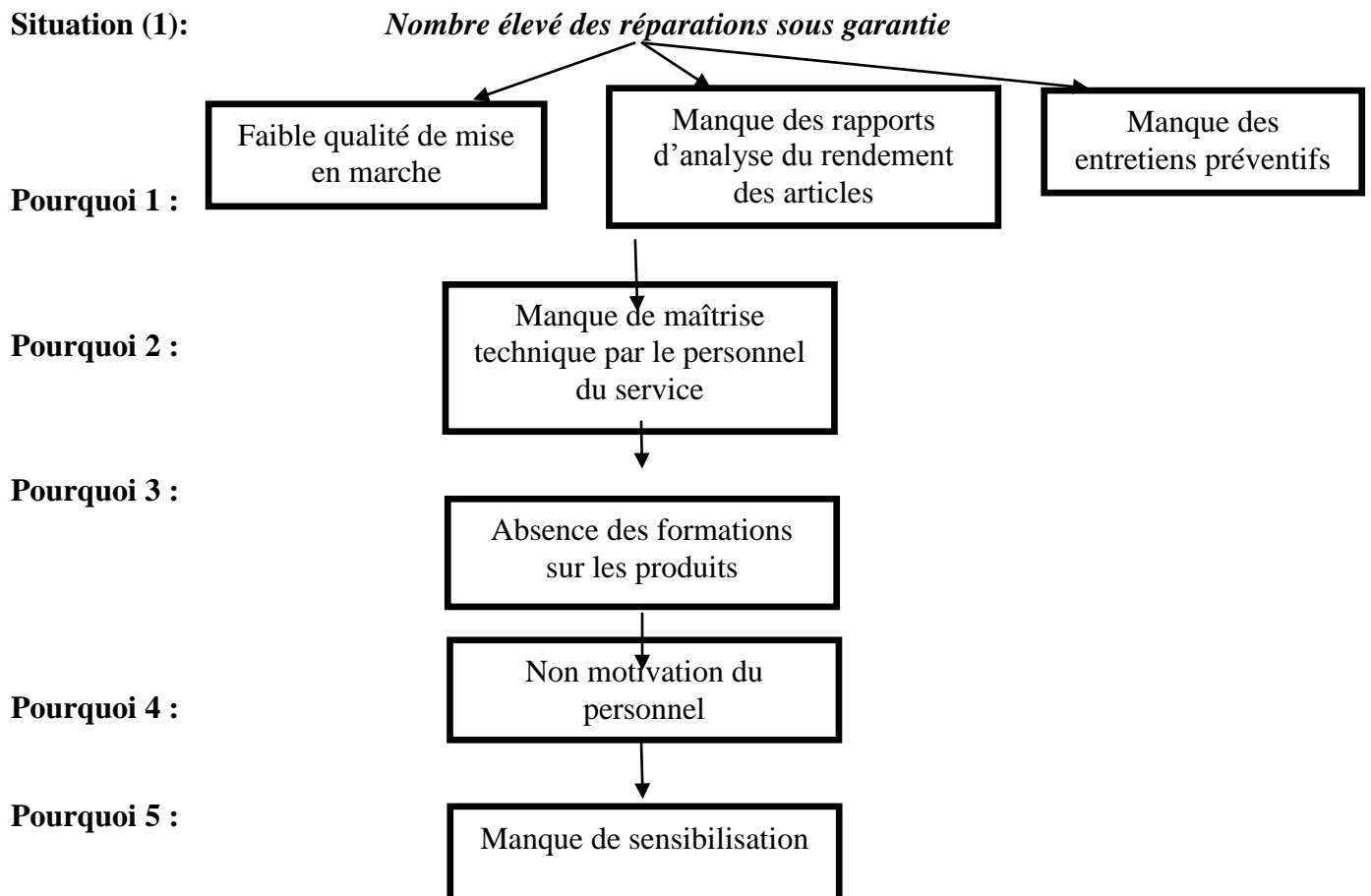
**Observations :**.....

Après l'enregistrement de la réclamation reçue au niveau de la fiche de réclamation et l'identification de la panne observée par le client par la détermination des informations de la fiche de pré diagnostic, le responsable doit transférer les fiches remplies au technicien avant de préparer le planning d'intervention pour que ce dernier détermine les délai de réponses aux clients.

Cette fiche de pré diagnostic aidera le technicien à mieux cerner la panne d'où une réduction du nombre d'interventions (le technicien interviendra une seule fois car la panne est identifiée approximativement) et une diminution des frais de déplacement, ce qui entraine la satisfaction des clients par l'efficacité de l'intervention et la prolifération d'une image positive sur le marché.

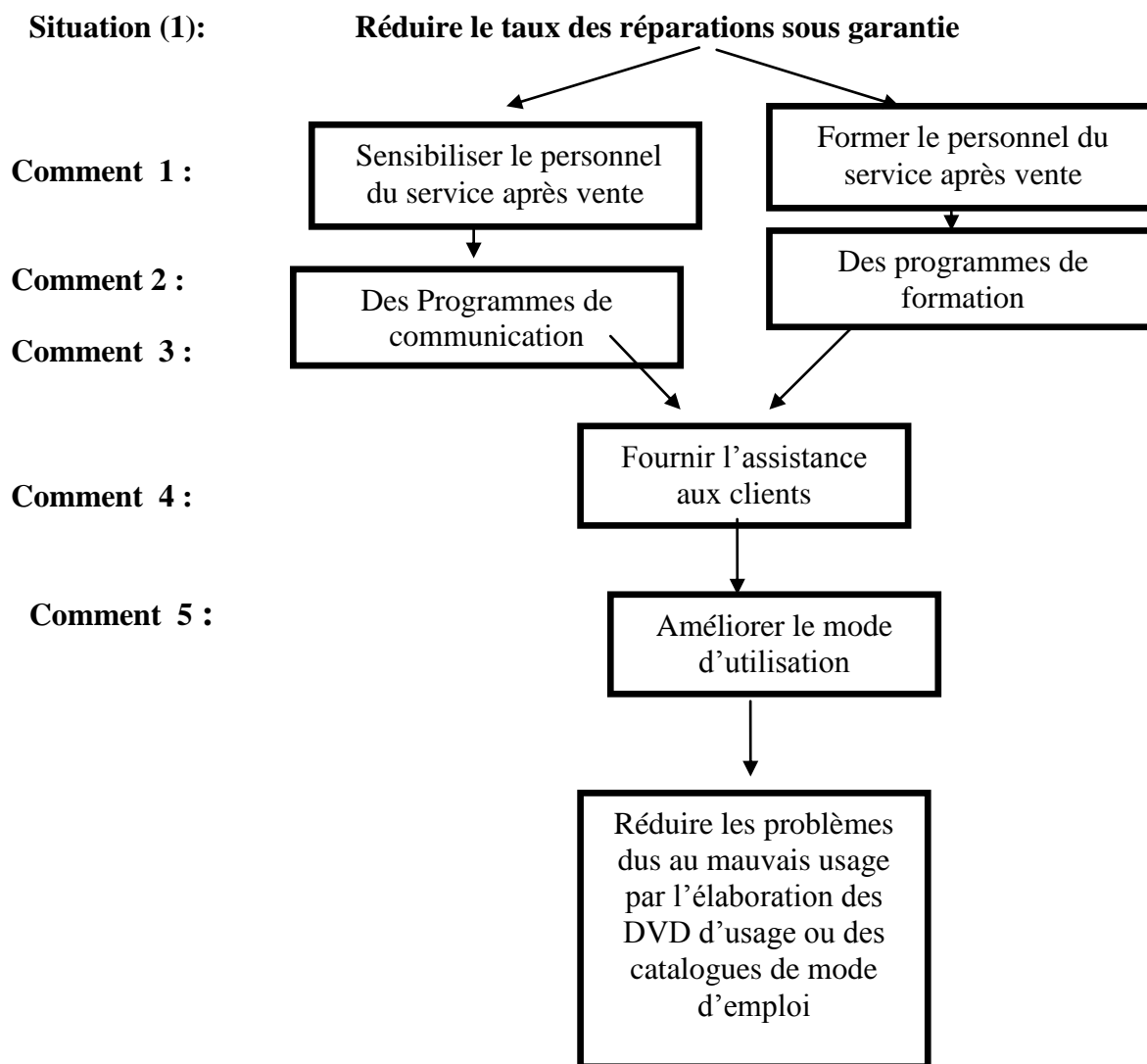
Exemple : Taux de réparation sous garantie

❖ La méthode des cinq Pourquoi :



Pour résoudre le problème et déterminer des solutions correctives, la méthode des cinq comment est décrite comme suit :

❖ *La méthode des cinq Comment :*



*Exemple : Taux de satisfaction des clients*

❖ *La méthode QQQQCP-C*

<b>Donnée d'entrée :</b>	Avoir un nombre élevé des clients satisfaits par le service après vente après l'intervention.
<b>QUOI</b>	Mettre en place une enquête de satisfaction téléphonique à travers l'élaboration de quelques questions à poser aux clients après le traitement de leurs réclamations.
<b>QUI</b>	Responsable du service après vente
<b>Où</b>	- Au sein du service après vente - Aux locaux des réclamants.
<b>QUAND</b>	Après l'intervention du technicien

<b>COMMENT</b>	Identification du degré de satisfaction des clients.
<b>POURQUOI</b>	- Mesurer la satisfaction des clients - Améliorer la qualité du service.
<b>COMBIEN</b>	Chaque jour ou après chaque intervention effectuée

Pour mesurer le degré de satisfaction des clients envers la qualité de traitement de réclamation du service après vente de Sanibains, une enquête de satisfaction téléphonique auprès des clients après les interventions du technicien est fortement souhaitable :

## *Enquête de satisfaction*

Dans le cadre de l'analyse de satisfaction de nos clients au service après vente de Sanibains, une enquête est menée afin de mesurer votre satisfaction des prestations et interventions rendus par nos services. Merci de nous indiquer votre degré de satisfaction pour les points suivants :

	Très Satisfait	Satisfait	Insatisfait	Très Insatisfait
- Qualité de l'accueil lors de la réception de la réclamation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Temps d'attente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Qualité de l'intervention effectuée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Délai d'intervention	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Comportement du technicien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>- Votre appréciation globale du service après vente de Sanibains</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Recommanderiez-vous notre entreprise à d'autres personnes ?				
	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Peut-être	
- Comptez-vous faire appel à nouveau à nous ?				
	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Peut-être	
- Suggestions d'amélioration :				
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				

L'enquête de satisfaction recommandée est une solution proposée sur le plan curatif, et pour améliorer le service à long terme, une solution sur le plan préventif est recommandée par la mise en place d'un logiciel CRM (Customer Relationship Management) qui permettra à Sanibains de gérer tous les détails sur les clients et agir d'une façon proactive pour les fidéliser.

## Corrigé du Cas

### Première partie : Conception d'un guide d'entretien

- 3- Les principaux intervenants dans l'analyse de la performance des services Achats et Après Vente :
- Le technicien après vente
  - Le responsable service après vente
  - Le client
  - Le responsable achats
- 4- Guide d'entretien avec le responsable du service après vente

Thèmes du guide	Questions posées
<p><b><i>Thème 1 : Renseignement sur l'interviewé :</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Age</li> <li>▪ Poste occupé</li> <li>▪ Ancienneté dans le poste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est votre âge ?</li> <li>- Quel est le poste que vous occupez actuellement ?</li> <li>- Depuis quand vous occupez ce poste?</li> </ul>
<p><b><i>Thème 2 : Présentation du SAV :</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ancienneté du service</li> <li>▪ Nombre de personnel</li> <li>▪ Horaires du travail</li>   <li>▪ Moyens disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depuis quand sanibains dispose d'un service après vente ?</li> <li>- Combien de personnes travaillent au sein du service ?</li> <li>- Quels sont les horaires du travail dans lesquelles vous recevez les réclamations ?</li> <li>- Quels sont les moyens matériels mis à votre disposition ?</li> </ul>
<p><b><i>Thème 3 : Gestion des réclamations clients :</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de réclamations</li> <li>▪ Type de réclamations</li> <li>▪ Réception de réclamations</li>   <li>▪ Traitement de réclamations</li>   <li>▪ Temps d'attente des clients</li>   <li>▪ Coûts des interventions</li>   <li>▪ Satisfaction des clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combien de réclamations vous recevez par jours ?</li> <li>- Quel sont les types de réclamations que vous recevez ?</li> <li>- Parlez-moi des canaux que vous utilisez lors de la réception des réclamations ? A travers quel canal vous recevez le plus de réclamations ?</li>   <li>-Expliquez- moi la procédure du traitement de réclamations ?</li>   <li>- Concernant les interventions, quel est le temps consacré pour traiter une réclamation ?</li>   <li>- Comment vous facturez les interventions du SAV ?</li>   <li>- Est-ce que vous suivez l'état de satisfaction des réclamants après chaque intervention ?</li> </ul>

<p><b><u>Thème 4 : Gestion des pièces de rechange :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan d’approvisionnement.</li> <li>▪ Passation des commandes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment vous vous approvisionnez en pièces de rechange ?</li> <li>- Quelle est la procédure que vous utilisez pour la passation de commande pour fournir les pièces de rechange?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Livraison des pièces de rechange</li> <li>▪ Les pièces de rechange répétitives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- à propos de la livraison, combien de temps vous attendez pour la récupération des pièces ?</li> <li>- Est ce qu’il existe un nombre élevé de plaintes sur un même article d’où les pièces à changer sont elles toujours les mêmes ?</li> </ul>
<p><b><u>Thème 5 : Performance du service :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Outils d’analyse</li> <li>▪ Analyse de l’activité du service</li> <li>▪ Problèmes rencontrés</li> <li>▪ Solutions recommandées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce vous utilisez des outils d’analyse et de suivi de la performance du SAV ?</li> <li>- Est que vous élaborez des rapports d’analyse des interventions effectuées et de suivi de l’état des articles et des pièces de rechange?</li> <li>- Parlez-moi des difficultés de travail que vous avez rencontré ?</li> <li>- Quelles sont les solutions que vous proposez pour améliorer la performance du service ?</li> </ul>
<p><b><u>Thème 6 : Relation avec le service achats:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rôle du service achats</li> <li>▪ Solutions proposées par le service achats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le rôle du service achats dans le fonctionnement du service après vente ?</li> <li>-Quelles sont les solutions proposées par le service achats en cas d’une panne qui nécessite son intervention?</li> </ul>

**Guide d’entretien avec le technicien du service après vente :**

<i>Thèmes de guide</i>	<i>Questions posées</i>
<p><b><u>Thème 1 : Renseignement sur l’interviewé :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Age</li> <li>▪ Poste occupé</li> <li>▪ Ancienneté dans le poste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est votre âge ?</li> <li>- Quel est votre poste occupé actuellement ?</li> <li>- Depuis quand vous occupez ce poste ?</li> </ul>
<p><b><u>Thème 2 : Présentation du SAV</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ancienneté du SAV</li> <li>▪ Personnel du service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depuis quand sanibains dispose d’un service après vente ?</li> <li>- Parlez-moi du nombre de personnes qui</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Horaires du travail</li> <li>▪ Moyens disponibles</li> </ul>	travaillent au sein du SAV ? - Combien d'heures vous travaillez par jour? - Quels sont les moyens matériels qui vous sont alloués ?
<p><b><u>Thème 3: Gestion des interventions</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'interventions par jour.</li> <li>▪ Type d'interventions</li> <li>▪ Pré-diagnostic de la panne</li> <li>▪ Temps moyen d'une intervention</li> </ul>	- Concernant votre planning d'interventions combien d'interventions vous effectuez par jour ? - Parlez-moi des types d'intervention que vous effectuez ? - A propos des réparations, est ce que vous connaissez le type de panne avant d'intervenir pour les clients ? - Combien de temps vous restez lors d'une intervention ?
<p><b><u>Thème 4 : Performance du service</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de l'activité du service</li> <li>▪ Difficultés rencontrées</li> <li>▪ Solutions recommandées</li> </ul>	- Est qu'il existe des rapports d'analyse et de suivi de l'activité du service ? - Pouvez-vous me parler des problèmes rencontrés dans l'exécution de votre travail ? - Quelles sont les solutions que vous proposez pour améliorer la performance du SAV ?

**Guide d'entretien avec des clients qui ont fait des réclamations auprès du SAV :**

<b><i>Thèmes du guide</i></b>	<b><i>Questions posées</i></b>
<p><b><u>Thème 1 : Informations sur la panne :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Type d'intervention demandée</li> <li>▪ Article et nature de la panne</li> </ul>	- Quel est le type d'intervention que vous avez demandé? - Pouvez-vous me parler de l'article et la panne constatée?
<p><b><u>Thème 2 : Réception de la réclamation :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moyen utilisé</li> <li>▪ Réactivité du service</li> <li>▪ Nombre moyen de contacts</li> <li>▪ Délai de réponse</li> </ul>	- A travers quel moyen vous avez fait appel au service après vente ? - Que pensez-vous de la qualité d'accueil téléphonique ? - Combien de fois vous avez contacté le service client avant que votre problème ne soit résolu? - Après combien de temps le responsable du service a répondu à votre réclamation ?



<p><b><u>Thème3: Intervention effectuée :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps d'attente de l'intervention</li> <li>▪ Nature d'intervention</li> <li>▪ Temps passé sur une intervention.</li> <li>▪ Qualité d'intervention</li> <li>▪ Suggestions au service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Après combien de temps le technicien a intervenu pour traiter votre réclamation?</li> <li>- Est-ce que votre article est encore sous garantie ?</li> <li>- Combien de temps le technicien a passé pour réparer la panne?</li> <li>- Que pensez-vous de la qualité d'intervention ?</li> <li>- Avez-vous des recommandations d'amélioration pour le service ?</li> </ul>
---	--

**Guide d'entretien avec le responsable du service achats :**

<i>Thèmes du guide</i>	<i>Questions posées</i>
<p><b><u>Thème 1 : Renseignement sur l'interviewé :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Age</li> <li>▪ Poste occupé</li> <li>▪ Ancienneté dans le poste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est votre âge ?</li> <li>- Quel est votre poste occupé actuellement ?</li> <li>- Depuis quand vous occupez ce poste ?</li> </ul>
<p><b><u>Thème 2 : Relation avec le SAV :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rôle du service achats</li> <li>▪ Répercussions négatives du SAV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parlez- moi du rôle du service achats dans le fonctionnement du SAV?</li> <li>-Quelles sont les difficultés que vous rencontrez avec le service après vente et qui influencent négativement l'activité du service achats?</li> </ul>
<p><b><u>Thème 3 : Relation avec les fournisseurs :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recours aux producteurs</li> <li>▪ Négociation des contrats de garantie</li> <li>▪ Durée des contrats de garantie</li> <li>▪ Réglementation de la période de garantie</li> <li>▪ Avantages d'approvisionnement</li> <li>▪ Solutions proposées par le fournisseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quels types de situations vous faites recours aux producteurs ?</li> <li>- Parlez-moi des négociations des contrats de garantie effectuées auprès des fournisseurs ?</li> <li>- quelle est la durée de garantie des articles ?</li> <li>- la période de garantie des produits est fixée par qui ?</li> <li>- Est ce que vous bénéficiez des avantages lors de l'obtention des pièces de rechange ? Si Oui, lesquels ?</li> <li>-Quelles sont les solutions proposées par le fournisseur en cas d'une panne qui nécessite son intervention?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Livraison des pièces de rechange</li> </ul>	<p>- Quel est le délai de livraison des pièces de rechange ?</p>
--	--

### 3- Place du service achat dans le fonctionnement global de l'entreprise

**b-** La fonction achats consiste à prospecter les marchés, négocier et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes ou externes de l'entreprise. A ce titre, elle doit respecter trois points importants à savoir : un niveau de qualité exigée, une livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus et des conditions de sécurité et de service optimales.<sup>3</sup>

C'est donc à juste titre une fonction qui va s'occuper de gérer les besoins de l'entreprise à la fois à court, moyen et long terme. Toutefois, pour que toutes ces préoccupations puissent engendrer des actions cohérentes, il est nécessaire qu'une stratégie soit exprimée en adéquation avec la politique générale de l'entreprise, de telle sorte qu'elle serve ensuite de guide à toutes les actions engagées à plus ou moins court terme au niveau opérationnel.

\* Sa mission principale consiste à mettre à la disposition des utilisateurs internes de l'entreprise des biens et/ou des services acquis à l'extérieur dans les meilleures conditions de prix, de délais, de qualités et de services requis pour l'entreprise et ses clients.

Cette mission de base doit être adaptée, selon les types de produits achetés, selon les enjeux stratégiques, et selon l'importance et les caractéristiques des marchés fournisseurs.

\*Son rôle premier est de réaliser le processus d'achat avec des implications dans les tâches en amont (expression du besoin) et en aval (maintenance du produit acheté). Ces implications sont plus ou moins fortes selon les époques, les types d'économie, d'activités d'entreprises mais elles sont très liées à la maturité du service achats.

Chaque service ou département de l'entreprise a des besoins d'achats. Les services techniques et la production sont souvent ceux qui ont les plus gros volumes à acheter mais les autres, tels que les services généraux (entretien, location de voitures, prestations de services, photocopieurs...) et le service des ressources humaines (formation, prestations de conseil ou de services) sont également très concernés par de forts besoins d'achats.

La fonction achats est transversale et cette caractéristique lui permet d'analyser les besoins de l'ensemble des composantes de l'entreprise. Elle contribue à la coordination, la planification et l'anticipation des besoins : les achats d'aujourd'hui nécessaires aux développements de nouveaux produits seront sans doute les achats de demain pour la production.

---

<sup>3</sup> Le marketing achat : stratégies et tactiques, Roger Perrotin, éditions d'organisation, 1999

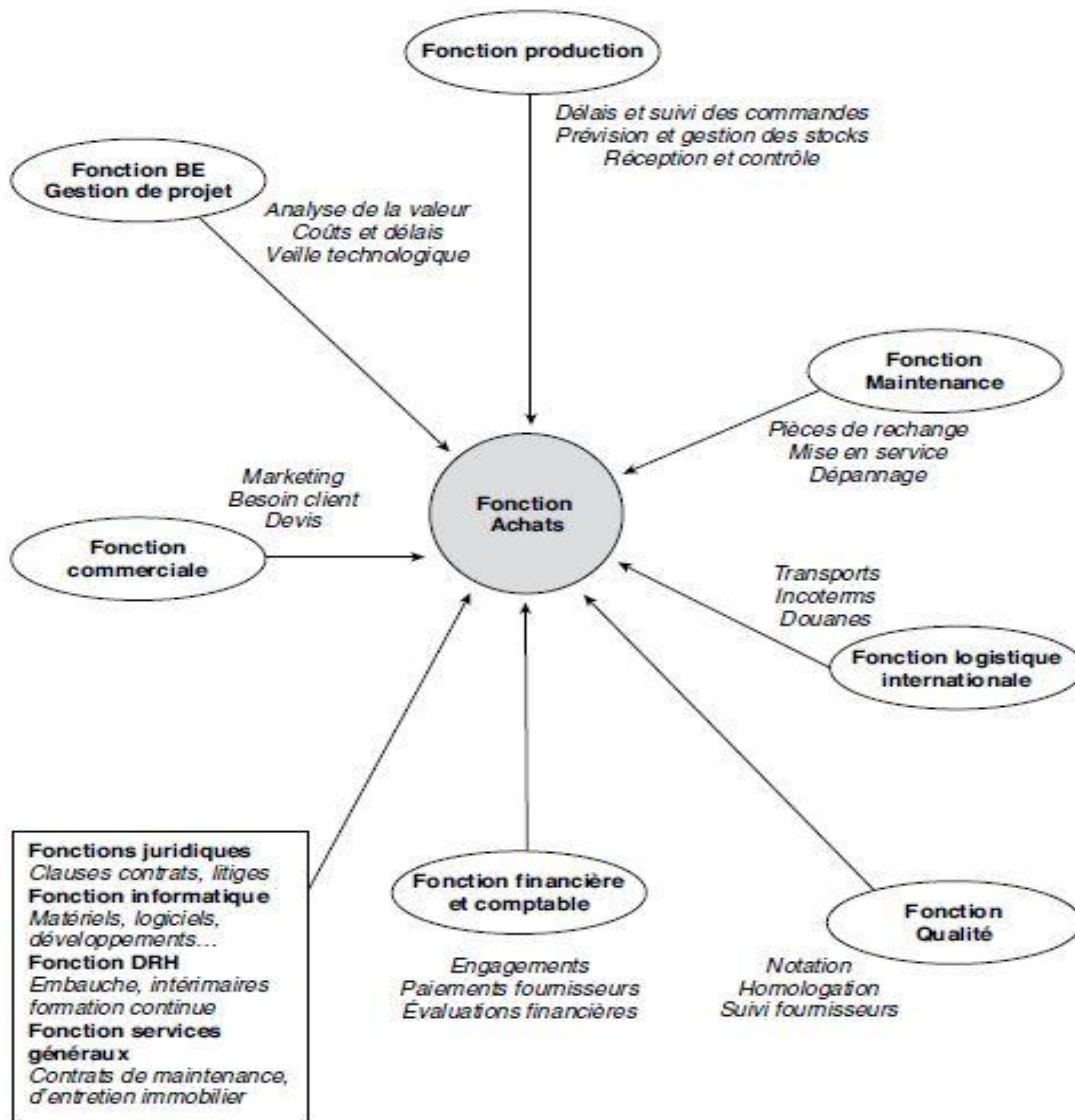
➤ **Le processus d'achats :**



➤ **La relation de la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise :**

Du fait de ses nombreuses activités, la fonction achats est amenée à travailler en collaboration avec beaucoup d'autres fonctions de l'entreprise.

Quels que soient le type d'activité et l'organisation générale de l'entreprise, la fonction achats doit être à même de maîtriser ses interfaces avec les autres fonctions et services. La fonction achat est amenée à travailler avec beaucoup d'autres fonctions de l'entreprise :



➤ **La performance de la fonction achats**

La fonction achats est devenue aujourd'hui stratégique car son impact sur la performance de l'entreprise est significatif dans de nombreux domaines, notamment sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation. La mission du service achat, est d'acquérir des biens et des services demandés par l'entreprise, et ensuite vendre sa prestation auprès des clients internes. Le rôle du service achat est primordial parce que, la performance achat ne se limite pas à des gains rapides mais à une amélioration continue des processus, l'intérêt de l'entreprise est de développer le service achat afin de créer un avantage concurrentiel durable.

L'acheteur est amené à mesurer la performance d'achat pour évaluer la contribution de la fonction achat dans la performance globale de l'entreprise. Elle est très importante puisqu'elle permet de valoriser la fonction en mettant en avant les gains générés par la mise en place des contrats. A terme, la direction des achats peut devenir un « centre de profit ».

## **b- Les indicateurs de performance de la fonction achats :**

La performance du processus achat s'évalue à l'aide des indicateurs de plusieurs natures mais principalement économique. Notamment sur la capacité d'obtenir un prix d'achat compétitif à un niveau de qualité déterminé. Voici une liste des indicateurs de la fonction achats de plusieurs natures :

- Montant annuel des achats.
- Montant moyen d'achat par commande, par personne.
- Nombre de commandes traitées par personne.
- Taux de remise obtenu par personne.
- Conditions de paiement négociées.
- Coût d'achat.
- Nombre de références.
- Nombre de demandes d'achat.
- Nombre d'appels d'offre.
- Nombre de négociations.
- Nombre de commandes.
- Nombre de commandes passées en urgence.

## **Deuxième Partie : Diagnostic de la situation**

### ***2- L'analyse du micro-environnement : Le modèle des cinq forces de Porter***

Il s'agit de l'analyse micro-économique de l'entreprise à travers les cinq forces concurrentielles que distingue Michael Porter, appliquée au secteur de distribution des produits sanitaires.

Identification des cinq forces de Porter : Dans le secteur de distribution des produits sanitaires, on trouve principalement cinq forces qui influencent la performance de l'entreprise Sanibains présentées comme suit :

#### ***f- Entrants potentiels***

Avec le secteur de distribution qui est fortement concurrentiel, le nombre d'entrants est élevé suite aux facteurs suivants :

- Facilité d'accès aux canaux de distribution pour les nouveaux entrants.
- Législation claire et très favorable à l'importation.
- Infrastructure fonctionnelle sans cesse en amélioration.

- Liberté d'investir dans le secteur de la distribution.
- Diversification des produits.

➤ Ainsi, le marché n'est pas protégé de tant plus que cette activité de distribution ne nécessite pas un savoir-faire particulier ou une expérience reconnue. Ce qui présente un réel danger pour Sanibains.

***g- Pouvoir de négociation des clients***

Les articles destinés à la vente par Sanibains s'adressent aux clients particuliers et aux professionnels provenant de divers secteurs d'activité, tels que les revendeurs, les installateurs, les promoteurs, les promotions immobilières, les chaînes hôtelières, les hôpitaux, etc. Ces clients deviennent de plus en plus exigeants et leur pouvoir de négociations ne cesse de s'améliorer comparé à celui de Sanibains.

***h- Pouvoir de négociation des fournisseurs :***

Sanibains fait l'importation de ses articles distribués auprès des fournisseurs étrangers qui sont nombreux et de différents pays. Les principaux sont Roca d'Espagne, Grohe d'Allemagne, Saloni et Sanycces d'Espagne, Inda et Ferroli d'Italie, etc.

Avec tous ces fournisseurs Sanibains tente, via la négociation par ses acheteurs d'obtenir de meilleures conditions et d'améliorer son pouvoir de négociations qui reste parfois limité envers certains fournisseurs.

***i- Concurrents directs :***

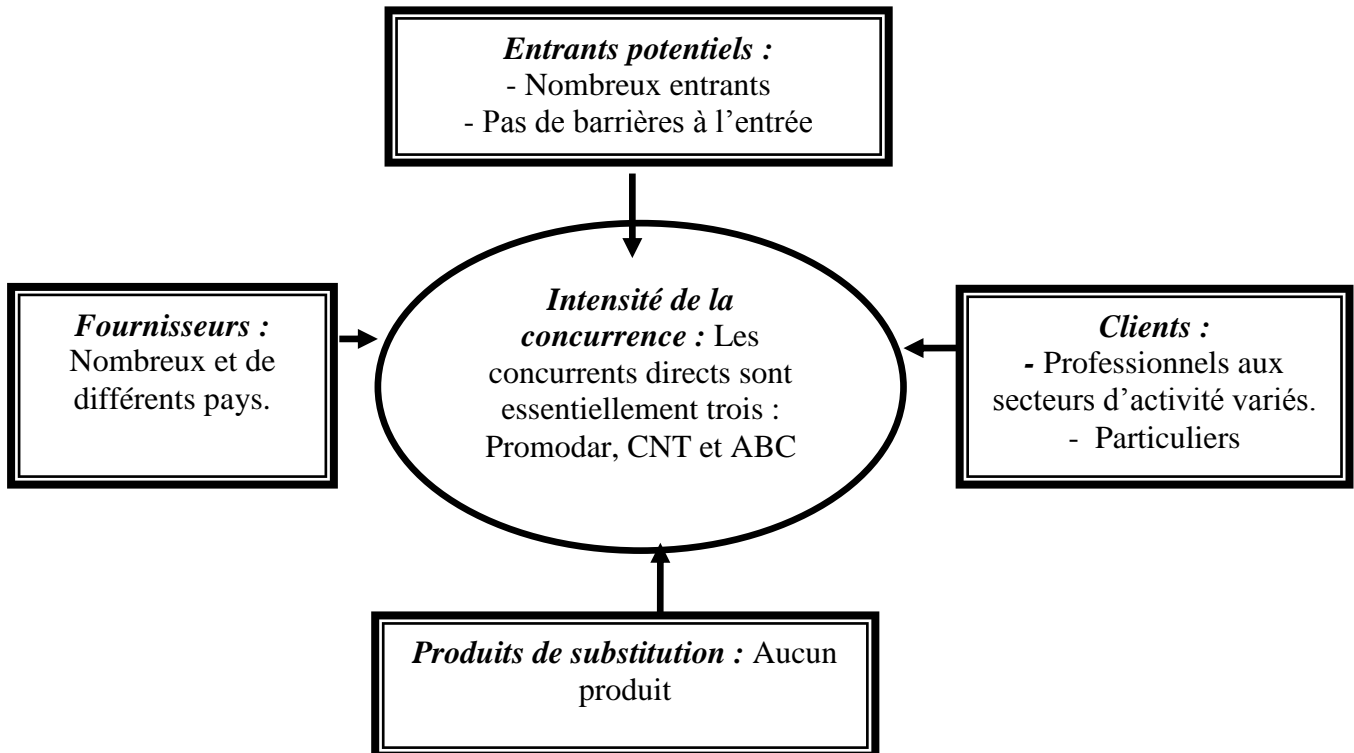
Sanibains doit faire face à une concurrence accrue puisque de nombreuses sociétés sont spécialisées dans la distribution des produits sanitaires. Parmi les principaux concurrents directs, on citera Promodar, CNT 'Comptoir National Tunisien', ABC Abdenadher , etc .

Cette concurrence est en perpétuelle accroissement qui impose à sanibains d'améliorer continuellement la qualité de ses produits et ses prestations surtout celles relatives au SAV.

***j- Produits de substitution :***

Étant donné la particularité du domaine d'activité de Sanibains, et l'importance des produits distribués sur le marché, les produits de substitution sont inexistantes ou limités. Sanibains est alors relativement protégée contre ce risque.

Le schéma de Porter ci-dessous résume les relations que Sanibains entretient avec son environnement



### c) Menaces représentées par chacune des cinq forces

- **Entrants potentiels :** Ce sont des entreprises attirées par le secteur et peuvent entrer à tout moment, rapportant avec eux différentes nouvelles capacités, mais aussi le désir de conquérir une part de marché. L'arrivée de ces entreprises dépend des obstacles à l'entrée :
  - L'accès aux circuits de distribution : le fait que le nouvel entrant doit distribuer son produit peut créer un obstacle.
  - La différenciation des produits signifie que les entreprises établies ont une image de marque et une clientèle fidèle, qui proviennent d'une publicité intensive, de différences dans les produits ou simplement du fait d'avoir été le premier entrant dans le secteur.

Ces barrières à l'entrée peuvent empêcher la pénétration de nouveaux acteurs sur le marché.

- **Produits de substitution :** Étant inexistant, Sanibains ne craint aucun risque de ce point de vue.

- **Pouvoir de négociation des fournisseurs :** L'offre n'est pas concentrée puisque l'entreprise fait appel à de nombreux fournisseurs en diversifiant ses sources d'approvisionnement, elle travaille avec chaque fournisseur comme avec un véritable partenaire. Ceci réduit donc le degré de risque pris par Sanibains.
- **Pouvoir de négociation des clients :** L'entreprise a de nombreux clients. Cependant, certains sont de « Gros clients » puisqu'ils réalisent à eux seuls une part considérable du chiffre d'affaires. Ceci peut donc s'avérer assez dangereux en cas de perte de ses clients. Mais, les clients font jouer la concurrence lors des appels d'offres ainsi ils sont réticents au coût de changement de fournisseur qui est élevé. Cela réduit donc le risque pris par Sanibains.
- **Intensité de la concurrence:** Les concurrents sont nombreux puisque l'entrée au secteur est facilitée d'où la concurrence est accrue sur le secteur d'activité de distribution des produits sanitaires. De plus, le service offert au client n'est pas différencié puisque c'est le client, lors de son appel d'offre, qui impose ses contraintes du choix en fonction du prix, du design, etc.. La différence réside surtout et majoritairement sur les coûts ce qui fait augmenter la concurrence.  
Par ailleurs, l'absence de coûts de transfert (coûts de changement de fournisseur supportés par le client) confirme l'importance de la concurrence. Ainsi, seuls les concurrents directs comme Promodar, CNT et ABC Abdenadher font supporter des risques à Sanibains.  
L'entreprise doit faire face à une vive concurrence par les prix et l'exclusivité puisque le service offert n'est pas différencié et puisque le secteur de distribution de produits sanitaires a atteint sa phase de maturité.

#### **d) Analyse des résultats**

Après les résultats obtenus de l'analyse de l'environnement externe de Sanibains dans sa composante micro, nous constatons que pour conserver son avantage compétitif dans un secteur en plein développement, l'entreprise doit être gérée de façon rigoureuse et doit bien communiquer avec ses différents départements.

L'utilisation des outils d'aide au pilotage s'avère nécessaire pour répondre à ces exigences. L'entreprise est appelée à se servir de tableaux de bord comme instruments de mesure de la performance de son activité, indispensables pour aider le directeur général à piloter son entreprise et prendre des décisions au niveau de chaque service.



#### 4. Analyse du macro-environnement selon PESTEL

Cette partie est consacrée à la présentation de l'environnement externe du secteur de la distribution de produits sanitaires. Nous examinerons l'influence exercée ces dernières années par le contexte politique, économique, social, technologique, écologique et légal sur les distributeurs de produits sanitaires essentiellement Sanibains à travers la méthode PESTEL, en analysant comment elle réagit à ces fluctuations du contexte macro-économique et par la suite, nous pourrions justifier nos conseils grâce à ces attributs utiles ou néfastes à l'atteinte d'objectifs.

L'analyse PESTEL menée avec les deux responsables des services Achat et Après Vente se présente comme suit :

<b>Facteurs</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<i>Politique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilité des procédures d'importation avec les pays appartenant à l'union européenne.</li> <li>- Facilité de dédouanement des pièces de rechange.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instabilité gouvernementale du pays.</li> <li>- Organismes de contrôle puissants auprès de douane, le ministère de commerce et le ministère d'industrie.</li> <li>- Congestion portuaire dans le cas où le navire reste en rade.</li> </ul>
<i>Economique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché de produits sanitaires en croissance.</li> <li>- Produits libres à l'importation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baisse de l'activité du secteur de tourisme.</li> <li>- Plusieurs concurrents dans le secteur.</li> <li>- Refus des banques de financer les projets dans le secteur immobilier.</li> <li>-Taux de change variable</li> </ul>
<i>Sociologique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Population tunisienne en augmentation.</li> <li>- Zone de chalandise attractive.</li> </ul>	Impact des syndicats et Instabilité sociale sur l'activité de l'entreprise.
<i>Technologique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité d'infrastructure favorable.</li> <li>- Utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).</li> </ul>	Taux d'obsolescence annuel de 1% des produits.
<i>Ecologique</i>		Paiement d'un droit d'environnement de 5% pour les articles en matière plastique.

<i>Légal</i>	Réglementation du marché local pour les importations, la distribution, le transport ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligation d'une autorisation d'importation auprès du ministère d'industrie pour les carreaux céramiques.</li> <li>- Obligation d'un contrôle technique à l'importation auprès du ministère de commerce pour les appareils utilisant l'électricité.</li> <li>- Absence d'une réglementation bancaire pour le transfert de fond à l'étranger.</li> </ul>
--------------	---	--

## 5. Analyse SWOT

Après les guides d'entretien effectués et les analyses combinées de l'environnement interne et externe de Sanibains, l'analyse SWOT permettra d'identifier les axes stratégiques à développer à partir des forces et opportunités à saisir ainsi qu'à partir des faiblesses et menaces à éviter.

### \* Forces dégagées à travers le diagnostic interne :

- 21 ans d'existence et d'expérience acquise par Sanibains.
- Forte notoriété de l'entreprise.
- Fourniture gratuite des pièces de rechange dans les périodes de garantie auprès des fournisseurs.
- Réactivité rapide des fournisseurs aux besoins de l'entreprise.
- Minorité d'articles qui nécessite une réparation pendant la période de garantie.
- Des réclamations répétitives de même type techniques d'où l'effet d'expérience de l'entreprise.
- Synergie potentielle et actuelle entre les services de l'entreprise par l'aide du service achat dans la résolution des problèmes du service après vente.

### \* Faiblesses dégagées par le diagnostic interne :

- Service après vente non structuré.
- Temps d'attente élevé des clients pour les interventions.
- Manque de coordination entre les services de l'entreprise essentiellement le service achat et le service après vente.
- Processus trop long pour le traitement des réclamations.
- Absence d'implication du technicien aux décisions prises au sein de SAV.

- Faible connaissance technique sur les articles vendus et leurs pièces de rechange par le personnel du service.
- Mauvaise gestion du stock des pièces de rechange.
- Manque de rapports d'analyse pour les interventions effectuées, les pièces à forte utilisation, les articles défectueux, nombre de réclamations reçues et traitées...
- Manque de suivi sur l'état de satisfaction des clients après le traitement de leurs réclamations.

**\*Opportunités dégagées de l'environnement externe :**

- Facilité de formalités de dédouanement pour les pièces de rechange en garantie.
- Inexistence des produits de substitution.
- Présence de nombreux fournisseurs internationaux.
- Clientèle très diversifiée de différentes classes : des particuliers et des professionnels de plusieurs secteurs d'activité.
- Facilité des procédures d'importation avec les pays appartenant à l'union européenne.
- Marché de produits sanitaires en croissance.
- Produits libres à l'importation.
- Population tunisienne en augmentation.
- Zone de chalandise attractive.
- Utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).
- Réglementation du marché local pour les importations, la distribution, le transport ...

**\*Menaces dégagées de l'environnement externe :**

- Perte de confiance au niveau des clients de l'entreprise suite aux temps d'attente élevé et manque d'organisation au sein du SAV.
- Perception négative de l'image de marque de l'entreprise à cause du retard de prestation du Service Après Vente.
- Bouche à oreille négative par les réclamants insatisfaits.
- Perte de Clients au profit des concurrents
- Nombre d'entrée dans le secteur de distribution élevé.
- Pas de barrières à l'entrée au secteur.
- Forte concurrence dans le secteur.
- Plus d'un concurrent direct à l'entreprise.
- Instabilité gouvernementale du pays.
- Organismes de contrôle puissants.

- Congestion portuaire
- Baisse de l'activité du secteur de tourisme.
- Plusieurs concurrents dans le secteur.
- Refus des banques de financer les projets dans le secteur immobilier.
- Taux de change variable
- Taux d'obsolescence annuel de 1% des produits.
- Paiement d'un taux de 5% sur les articles en matière plastique auprès de douane.
- Obligation d'une autorisation d'importation auprès du ministère d'industrie pour les carreaux céramiques.
- Obligation d'un contrôle technique à l'importation auprès du ministère de commerce pour les appareils utilisant l'électricité.
- Absence d'une réglementation bancaire pour le transfert de fond à l'étranger.

### **Troisième partie : Mesure de performance et Tableau de Bord**

#### **1.**

##### **➤ Missions des deux services de l'entreprise:**

- La mission du service achat consiste à satisfaire les besoins de ses services demandeurs en garantissant des biens et services de qualité avec de bons coûts et délais.
- La mission du service après vente, consiste à réparer les pannes et la vente des pièces détachées pour satisfaire les clients finaux.

##### **➤ Activités du service achat :**

- **A1 : Identification des besoins d'achats** : par la collecte des demandes d'achats des services demandeurs (service commercial, service marketing, service après vente...) via un formulaire appelé fiche d'identification des besoins par la planification des achats afin d'éviter les achats en urgence.
- **A2 : Recherche et consultation des fournisseurs, des transporteurs, des transitaires, des banques** : Une fois les besoins sont identifiés, l'acheteur est appelé à chercher les fournisseurs adéquats pour satisfaire ces besoins.
- **A3 : Présélection des fournisseurs, des transporteurs, des transitaires, des banques** : Une fois la base des données fournisseurs est constituée, il convient de consulter les fournisseurs et faire une première sélection en fonction des offres reçues.

- **A4 : Négociation et choix des fournisseurs, des transporteurs, des transitaires, des banques :** Après avoir choisi les fournisseurs ayant les meilleurs scores, l'acheteur commence la phase de négociation pour obtenir d'autres avantages relatifs à la qualité, le prix, le délai, etc.
- **A5 : Passation des commandes et réception de la marchandise :** Cette activité s'effectue à travers la passation des commandes des services demandeurs, la vérification de la conformité des commandes avec les proforma fournisseurs, l'entrée de la marchandise et le dispatching des commandes. Dans cette étape, deux types de contrôle seraient menés à savoir le contrôle qualitatif et quantitatif.
- **A6 : Contrôle et suivi de la marchandise importée :** Cette activité englobe la coordination entre les fournisseurs et les transporteurs, le suivi de la livraison et du transport, la préparation des assurances, la formalité douanière, le recours aux assureurs en cas de sinistre et les paiements effectués auprès des fournisseurs, transporteurs, droit douane et banque.
- **A7 : Coordination entre le SAV et les producteurs étrangers :** A travers la recherche des solutions pour les pannes non résolues et la fourniture des pièces détachées.
- **A8 : Evaluation des fournisseurs :** Cette activité consiste à évaluer la performance des fournisseurs à la fin de chaque période en fonction de certains critères tels que à titre d'exemple le taux de conformité, la satisfaction des services demandeurs, le respect des délais et engagements, etc.

➤ **Activités du Service Après Vente**

- **A1 : Réception de la réclamation et préparation du planning des interventions :** Cette activité consiste à centraliser toutes les réclamations reçues par jour ensuite à préparer le planning de technicien en fonction de la disponibilité de client.
- **A2 : Mise en marche et suivi d'exécution des contrats de garantie :** Cette activité s'effectue après la livraison du client des produits achetés auprès de Sanibains, et après la mise en marche, le contrat de garantie sera établi par le technicien.
- **A3 : Visite d'entretien préventif :** Cette activité s'effectue selon la demande du client.
- **A4 : Diagnostic des pannes et préparation des devis :** Cette étape consiste à identifier la panne à réparer par le technicien, qui doit élaborer à son tour, un devis payant par le client si la réparation est hors garantie.
- **A5: Réparation des pannes :** Elle s'effectue par le technicien du SAV après l'acquisition des pièces de rechange si nécessaire.

- **A6 : Vente de pièces détachées et préparation des commandes au service achat :**  
Cette étape consiste à déterminer le plan d'approvisionnement des pièces de rechange pour le service achat qui va passer sa commande auprès des fournisseurs.
- **A7 : Suivi de l'état de satisfaction des clients :** Cette activité consiste à mesurer le degré de satisfaction des clients face à l'intervention effectuée par le technicien et face au SAV lui même.

Ces indicateurs représentent les déterminants de la performance sur lesquels l'attention des responsables doit se focaliser.

Les facteurs clés de succès peuvent être soit des conditions de réussite de l'activité (conditions matérielles et immatérielles) ou encore des résultats à atteindre pour considérer que les activités sont réussies.

## **2. a Indicateurs pour le service achat**

<i>Activités</i>	<i>Facteurs clés de succès</i>	<i>Indicateurs</i>
<b>A1: Identification des besoins d'achats</b>	Implication des services demandeurs pour remplir les FBI.	I1 : Taux d'implication des services demandeurs.
<b>A2 : Recherche et consultation des fournisseurs</b>	- Base de données à jour. - Prospection de nouveaux fournisseurs - Nombre suffisant de fournisseurs pour chaque besoin. - Accès aux sources d'information.	I2 : Date de la dernière mise à jour I3 : Taux de renouvellement du portefeuille fournisseurs I4 : Nombre moyen de fournisseurs par référence I5 : Taux d'accès aux sources d'information
<b>A3 : Présélection des fournisseurs</b>	Système de scoring	I6 : Pourcentage des fournisseurs ayant un score supérieur au seuil d'admission.

<b><i>A4 : Négociation et choix des fournisseurs</i></b>	- Qualité conforme aux exigences - Respect des délais de livraison - Réduction du coût d'achat	- I7 : Taux de conformité de qualité - I8 : Délai de livraison moyen - I9 : Taux de réduction
<b><i>A5:Passation des commandes et réception de la marchandise</i></b>	- Conformité des commandes fournisseurs - Respect de la quantité commandée	- I10 : Taux de conformité des articles - I11 : Taux de non conformité de la quantité.
<b><i>A6 : Contrôle et suivi de dédouanement de la marchandise</i></b>	Respect des délais	- I12 : Temps de dédouanement
<b><i>A7 : Coordination entre le SAV et les producteurs étrangers</i></b>	Collaboration entre le service après vente et le service achat (rapidité de la réponse aux réclamations)	I13 : Temps de réponse
<b><i>A8 : Evaluation des fournisseurs</i></b>	Système de scoring en fonction de critères, poids, notation ...	I14 : Pourcentage des fournisseurs ayant un score supérieur au seuil minimum d'acceptation de la performance.

### ***2.b-Indicateurs pour le service après vente***

<b><i>Activités</i></b>	<b><i>Facteurs clés de succès</i></b>	<b><i>Indicateurs</i></b>
<b><i>A1 : Réception de la réclamation et préparation du planning des interventions</i></b>	- Rapidité de transfert de la réclamation - Délai d'intervention - Formation technique sur les produits	- I1 : Délai de transfert de réclamations - I2 : Temps de réponse aux clients - I3 : Nombre de jours de formations techniques par personne.
<b><i>A2 : Mise en marche et suivi</i></b>	- Respect des délais d'interventions	- I4 : Pourcentage d'interventions de mise

<i><b>d'exécution des contrats de garantie</b></i>	- Maîtrise de la période de garantie	en marche réalisées dans les délais convenus. - I5 : Taux d'économie sur garantie
<i><b>A3 : Visite d'entretien préventif</b></i>	Respect des contrats d'entretien	I6 : Taux de respect des engagements avec les clients
<i><b>A4 : Diagnostic des pannes et préparation des devis.</b></i>	- Rapidité de l'intervention - Coordination entre le responsable du SAV et le technicien	- I7 : Délai de réactivité - I8 : Taux de coordination entre le responsable et le technicien
<i><b>A5: Réparation des pannes</b></i>	- Réduction des frais de réparation sous garantie - Maîtrise des réparations des chaudières - Efficacité des interventions de réparation	-I9 : Taux de réparations sous garantie -I10 : Taux de réparation chaudières -I11 : Taux d'efficacité des interventions de réparation
<i><b>A6 : Vente de pièces détachées et préparation des commandes au service achat</b></i>	Réactivité du service achat	I12 : Temps de réactivité du service achat
<i><b>A7 : Suivi de l'état de satisfaction des clients</b></i>	Satisfaction des clients au SAV	-I13 : Taux de satisfaction des clients qui ont fait appel au SAV.

- On ne peut pas considérer tous ces indicateurs pour les intégrer dans le tableau de bord. Il faut en choisir les plus pertinents selon la méthode de Miller.

**2.c .** La méthode matricielle donne les indicateurs les plus significatifs conservés par le directeur du service achat suivants:

- I8 : Délai de livraison moyen = 12+
- I7 : Taux de conformité de qualité = 11+
- I6 : Pourcentage des fournisseurs ayant un score supérieur au Seuil d'admission = 10+
- I10 : Taux de conformité des commandes = 10+



- I13 : Taux de réponse aux réclamations = 9+
- I9 : Taux de réduction = 7+
- I4 : Nombre moyen de fournisseurs par référence = 7+

## 2.d. Poids des indicateurs retenus

### Détermination des poids des indicateurs retenus du service achat

<i>Indicateurs</i>		<i>Note d'importance</i>	<i>Score</i>	<i>Poids</i>
<u>I1</u>	Nombre moyen de fournisseurs par référence	1 2 3 4 <b>5</b> 6 7 8 9 10 <b>X</b>	<b>5</b>	$(5/56) \times 100 = 8,93\% \approx 9\%$
<u>I2</u>	Pourcentage des fournisseurs ayant un score supérieur au Seuil d'admission	1 2 3 4 5 6 7 8 <b>9</b> 10 <b>X</b>	<b>9</b>	$(9/56) \times 100 = 16,07\% \approx 16\%$
<u>I3</u>	Taux de conformité de qualité	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <b>10</b> <b>X</b>	<b>10</b>	$(10/56) \times 100 = 17,86\% \approx 18\%$
<u>I4</u>	Délai de livraison moyen	1 2 3 4 5 6 7 8 <b>9</b> 10 <b>X</b>	<b>9</b>	$(9/56) \times 100 = 16,07\% \approx 16\%$
<u>I5</u>	Taux de réduction	1 2 3 4 5 6 7 8 <b>9</b> 10 <b>X</b>	<b>9</b>	$(9/56) \times 100 = 16,07\% \approx 16\%$
<u>I6</u>	Taux de conformité des commandes	1 2 3 4 5 <b>6</b> 7 8 9 10 <b>X</b>	<b>6</b>	$(6/56) \times 100 = 10,71\% \approx 11\%$
<u>I7</u>	Taux de réponse aux réclamations	1 2 3 4 5 6 7 <b>8</b> 9 10 <b>X</b>	<b>8</b>	$(8/56) \times 100 = 14,29\% \approx 14\%$
<b>Total</b>			<b>56</b>	<b>100%</b>

### Détermination des poids des indicateurs retenus du service après vente

<i>Indicateurs</i>		<i>Note</i>	<i>Score</i>	<i>Poids</i>
<u>I1</u>	Délai de transfert de réclamation	1 2 3 <b>4</b> 5 6 7 8 9 10 <b>X</b>	<b>4</b>	$(4/50) \times 100 = 8\%$
<u>I2</u>	Temps de réponse aux clients	1 2 3 4 5 6 7 8 9 <b>10</b> <b>X</b>	<b>10</b>	$(10/50) \times 100 = 20\%$
<u>I3</u>	Délai de réactivité aux clients	1 2 3 4 <b>5</b> 6 7 8 9 10 <b>X</b>	<b>5</b>	$(5/50) \times 100 = 10\%$
<u>I4</u>	Taux de coordination entre le responsable du service et le technicien	1 2 3 4 5 6 7 8 <b>9</b> 10 <b>X</b>	<b>9</b>	$(9/50) \times 100 = 18\%$
<u>I5</u>	Taux de réparation sous garantie	1 2 3 4 5 6 <b>7</b> 8 9 10 <b>X</b>	<b>7</b>	$(7/50) \times 100 = 14\%$
<u>I6</u>	Taux d'efficacité des interventions de réparation	1 2 3 4 5 <b>6</b> 7 8 9 10 <b>X</b>	<b>6</b>	$(6/50) \times 100 = 12\%$
<u>I7</u>	Taux de satisfaction des clients	1 2 3 4 5 6 7 8 <b>9</b> 10 <b>X</b>	<b>9</b>	$(9/50) \times 100 = 18\%$
<b>TOTAL</b>			<b>50</b>	<b>100%</b>

3. La conception du tableau de bord est la dernière phase de la démarche, après avoir identifié toutes les informations nécessaires à mettre en place et mesurer les poids et notes des indicateurs.

*c) Tableau de bord du service achat*

<i>Indicateurs</i>	<i>Poids</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Résultats</i>	<i>Ecart</i>	<i>Note</i>
<b>I1</b> : Nombre moyen de fournisseurs par référence	<b>9%</b>	Nombre de fournisseurs $\geq 3$ .	- Maximum 2 fournisseurs par référence.	(-1)	<b>10</b>
<b>I2</b> : Pourcentage des fournisseurs ayant un score supérieur au seuil d'admission	<b>16%</b>	Avoir au moins 50% des fournisseurs qui ont une note $\geq 14$ .	informations non disponible	Non disponible	<b>0</b>
<b>I3</b> : Taux de conformité de qualité	<b>18%</b>	- Taux de conformité $\geq 99\%$ .	Taux de conformité de = 95%	(- 4%)	<b>11</b>
<b>I4</b> : Délai de livraison moyen	<b>16%</b>	- Délai de livraison $\leq 30j$ .	- Délai de livraison = 50j.	(- 20jours)	<b>7</b>
<b>I5</b> : Taux de réduction	<b>16%</b>	- Taux de réduction $\geq 5\%$ .	- Taux de réduction = 2%.	(- 3%)	<b>5</b>
<b>I6</b> : Taux de conformité des articles reçus	<b>11%</b>	- Taux de conformité des articles reçus = 99%.	- Taux de conformité = 94%.	(- 5%)	<b>9</b>
<b>I7</b> : Taux de réponse aux réclamations.	<b>14%</b>	- Temps de transfert des réclamations $\leq 3j$ .	- Temps de transfert $\leq 30 j$ .	(- 27jours)	<b>11</b>

*d) Tableau de bord du service après vente*

<i>Indicateurs</i>	<i>Poids</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Résultats</i>	<i>Ecart</i>	<i>Note</i>
<b>I1</b> : Délai de transfert de la réclamation	<b>8%</b>	- Atteindre un temps de transfert inférieur ou égal à 24 heures.	- informations non disponible	inexistant	<b>0</b>
<b>I2</b> : Temps de réponse aux clients	<b>20%</b>	- Atteindre un temps de réponse inférieur ou égale à 48h.	- Un temps de réponse égale à 72h.	(-24h)	<b>10</b>
<b>I7</b> : Délai de réactivité aux clients	<b>10%</b>	- Atteindre un temps d'envoi inférieur ou égal à 3 jours.	- Un temps d'envoi de devis égale à 7jours.	(-4j)	<b>9</b>
<b>I8</b> : Taux de coordination entre le responsable du	<b>18%</b>	- Atteindre 100% des dossiers envoyés	- information non disponible	Inexistant	<b>0</b>

service et le technicien.		ayant un pré-diagnostic.			
<b>I9</b> : Taux de réparations sous garantie.	<b>14%</b>	- Obtenir un taux de réparation sous garantie inférieur ou égal à 10%.	- Un taux de réparations sous garantie égale à 40%	(-30%)	<b>11</b>
<b>III</b> : Taux d'efficacité des interventions de réparation	<b>12%</b>	- Atteindre 100% des réparations réussies.	- Un taux de réparation réussie de 90%.	(-10%)	<b>16</b>
-I13 : Taux de satisfaction des clients.	<b>18%</b>	- Atteindre un taux de 80% des clients satisfaits.	- information non disponible	Inexistant	<b>0</b>

#### **d- Positionnement des indicateurs**

##### **B. Mesure de performance du service achat :**

<b>Indicateurs</b>	<b>Poids</b>	<b>Note</b>
- <b>I1</b> : Nombre moyen de fournisseurs par référence	<b>9%</b>	<b>10</b>
- <b>I2</b> : Pourcentage des fournisseurs ayant un score supérieur au Seuil d'admission	<b>16%</b>	<b>0</b>
- <b>I3</b> : Taux de conformité de qualité	<b>18%</b>	<b>11</b>
- <b>I4</b> : Délai de livraison moyen	<b>16%</b>	<b>7</b>
- <b>I5</b> : Taux de réduction	<b>16%</b>	<b>5</b>
- <b>I6</b> : Taux de conformité des commandes	<b>11%</b>	<b>9</b>
- <b>I7</b> : Taux de réponse aux réclamations.	<b>14%</b>	<b>11</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

➤ **Le calcul de la performance du service achat s'effectue par la multiplication de poids et de la note de chaque indicateur pour déterminer la performance totale :**

$$Y_{achat} = I1 + I2 + I3 + I4 + I5 + I6 + I7$$

$$Y_{achat} = P1 \times N1 + P2 \times N2 + P3 \times N3 + P4 \times N4 + P5 \times N5 + P6 \times N6 + P7 \times N7$$

$$Y_{achat} = (9\% \times 10) + (16\% \times 0) + (18\% \times 11) + (16\% \times 7) + (16\% \times 5) + (11\% \times 9) + (14\% \times 11)$$

$$Y_{achat} = 0,9 + 0 + 1,98 + 1,12 + 0,8 + 0,99 + 1,54 = \mathbf{7,33 \approx 7}$$

On constate que la performance du service achat est très faible vue sa note (7) d'où une défaillance observée au niveau du service. Des améliorations sont nécessaires et plus d'attention aux indicateurs à poids élevé avec une note faible est recommandée, dans le but de rendre le service plus performant.

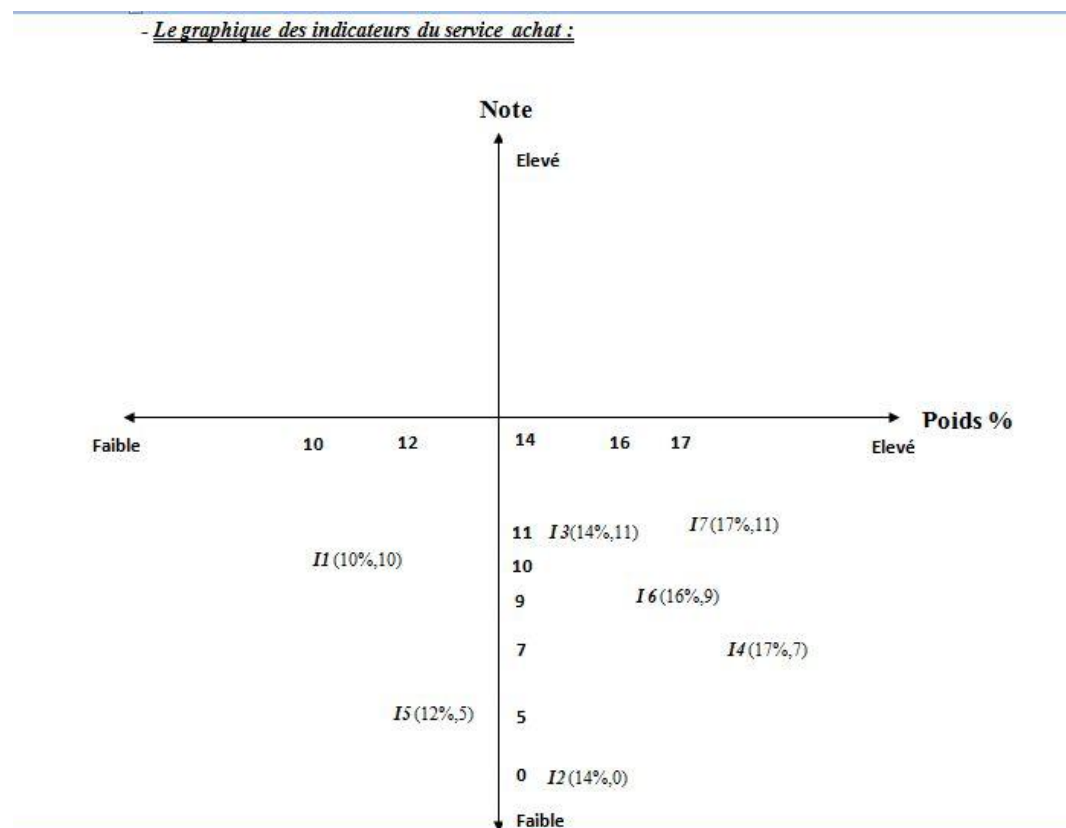
### Graphique des indicateurs du service achat

Pour déterminer le graphique de poids et notes des indicateurs, deux axes sont fixés :

- Le premier pour les notes
- Le deuxième pour les poids

Le centre du repère pour les deux axes (= 14) suite à la division du total des poids sur le nombre d'indicateurs :  $(100 / 7) = 14$ .

Le graphique est présenté comme suit :



D'après les résultats obtenus, on remarque que les indicateurs :

*I1*- Le nombre moyen de fournisseurs par référence et *I6*- le taux de conformité des commandes n'ont pas d'impact considérable sur la performance du service vu leurs poids et leurs notes peu élevées (faibles).

Il faut accorder plus d'importance, aux indicateurs qui présentent des poids élevés mais des notes faibles tels que : *I2*-Pourcentage des fournisseurs ayant un score supérieur au seuil d'admission, *I3*-Taux de conformité de la qualité, *I4*-Délais de livraison moyen, *I5*-Taux de réduction et *I7*-Taux de réponse aux réclamations, ces indicateurs nécessitent plus

de suivi et de contrôle pour les développer. Et pour ce faire, des actions correctives sont nécessaires pour améliorer la performance du service, sachant que certaines activités ne sont pas fonctionnelles au sein du service.

***b. Mesure de performance du service après vente***

<b><i>Indicateurs</i></b>	<b><i>Poids</i></b>	<b><i>Notes</i></b>
<b><i>I1</i></b> : Délai de transfert de la réclamation	<b><i>8%</i></b>	<b><i>0</i></b>
<b><i>I2</i></b> : Temps de réponse aux clients	<b><i>20%</i></b>	<b><i>10</i></b>
<b><i>I3</i></b> : Délai de réactivité aux clients	<b><i>10%</i></b>	<b><i>9</i></b>
<b><i>I4</i></b> : Taux de coordination entre le responsable du service et le technicien.	<b><i>18%</i></b>	<b><i>0</i></b>
<b><i>I5</i></b> : Taux de réparations sous garantie.	<b><i>14%</i></b>	<b><i>11</i></b>
<b><i>I6</i></b> : Taux d'efficacité des interventions de réparation	<b><i>12%</i></b>	<b><i>16</i></b>
<b><i>I7</i></b> : Taux de satisfaction des clients.	<b><i>18%</i></b>	<b><i>0</i></b>

➤ ***Le calcul de la performance du service après vente s'effectue par la multiplication de poids et de la note de chaque indicateur pour déterminer la performance totale :***

$$Y_{SAV} = I1 + I2 + I3 + I4 + I5 + I6 + I7$$

$$Y_{SAV} = P1 \times N1 + P2 \times N2 + P3 \times N3 + P4 \times N4 + P5 \times N5 + P6 \times N6 + P7 \times N7$$

$$Y_{SAV} = (8\% \times 0) + (20\% \times 10) + (10\% \times 9) + (18\% \times 0) + (14\% \times 11) + (12\% \times 16) + (18\% \times 0)$$

$$Y_{SAV} = 0 + 2 + 0,9 + 0 + 1,54 + 1,92 + 0 = \mathbf{6,36 \approx 6}$$

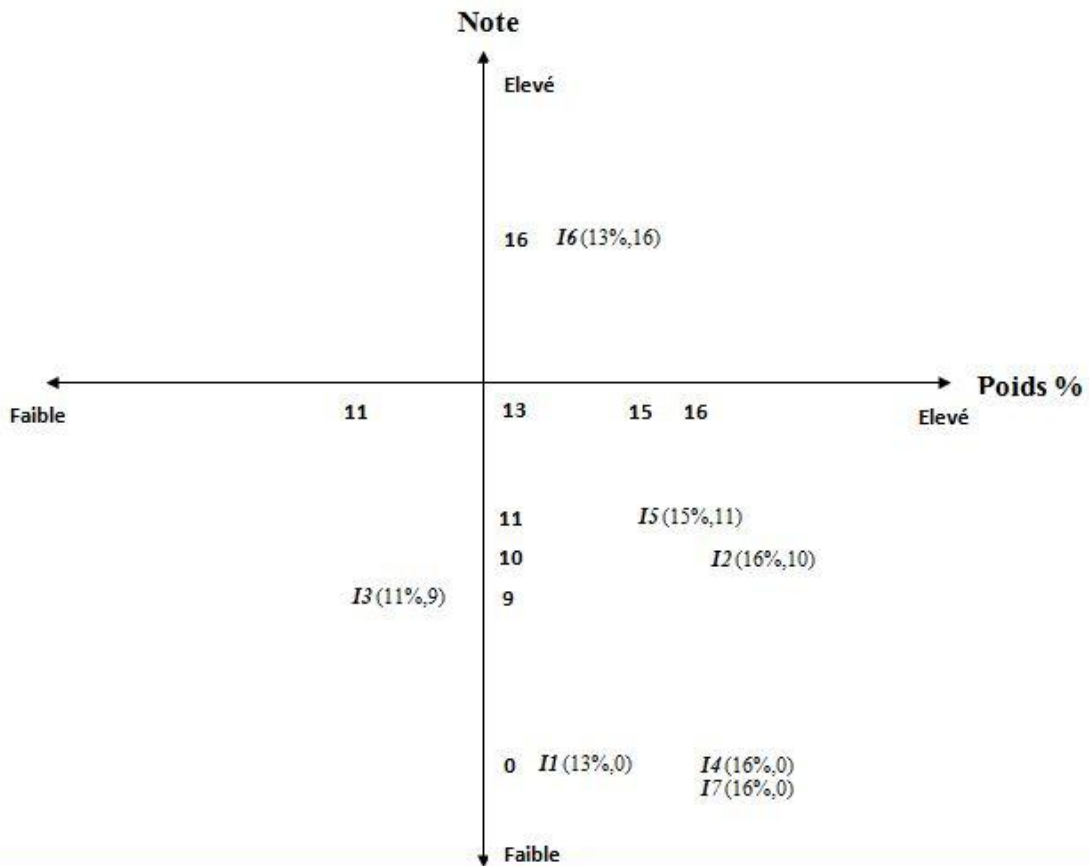
D'après le résultat obtenu, la performance du service après vente est très faible vue sa note (6), d'où nous pouvons constater une défaillance au niveau du service et des améliorations en accordant plus d'attention aux indicateurs à poids élevé et note faible sont nécessaires.

***Graphique des indicateurs du service après vente***

Pour déterminer le graphique de poids et notes des indicateurs, nous fixons deux axes représentant les notes et les poids, ensuite on détermine le centre du repère pour les deux axes (14) suite à la division du total des poids sur le nombre d'indicateurs :  $100 / 7 = 14$ .

Le graphique se présente comme suit :

- Le graphique des indicateurs du service après vente :



D'après les résultats obtenus, on remarque que les indicateurs :

I1 Délai de transfert de réclamation, I3 Délai de réactivité aux clients et I6 Taux d'efficacité des interventions de réparation n'ont pas d'impact considérable sur la performance du service ;

Il faut accorder plus attention aux autres indicateurs tels que : le délai de transfert de la réclamation, le temps de réponse aux clients, le taux de coordination entre le responsable du service et le technicien, le taux de réparations sous garantie et le taux de satisfaction des clients afin de proposer des actions correctives dans le cadre d'amélioration de performance du service après vente.

**Quatrième partie : Outils de Management de Qualité**

1. C'est la méthode « *QQOQCP-C* » (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Pourquoi, Combien) qui permet d'identifier les aspects essentiels du problème de la conformité afin de trouver les solutions adéquates pour les recommander au sein du service achat.

❖ *Identification du problème par la méthode « QQQQCP-C » :*

<b>Donnée d'entrée :</b>	Comment aider le service achat pour avoir un taux de conformité de qualité supérieur ou égale à 99%.
<b>QUOI</b>	- un contrôle de la marchandise qui passe par 2 étapes seulement. - Absence totale d'un service qualité au sein de l'entreprise.
<b>QUI</b>	- Les organismes réglementaires (douane) - Le personnel du dépôt de l'entreprise.
<b>Où</b>	- Dans les entrepôts de Sanibains - Dans les magasins de douane.
<b>QUAND</b>	- Dès l'arrivée de la marchandise dans le port et dans les locaux de l'entreprise.
<b>COMMENT</b>	- La vérification de la conformité de la commande envoyée par les personnes concernées, et à travers les procédures de contrôle auprès de douane.
<b>POURQUOI</b>	- Afin d'optimiser le taux de conformité de la qualité.
<b>COMBIEN</b>	- Plus de deux contrôleurs.

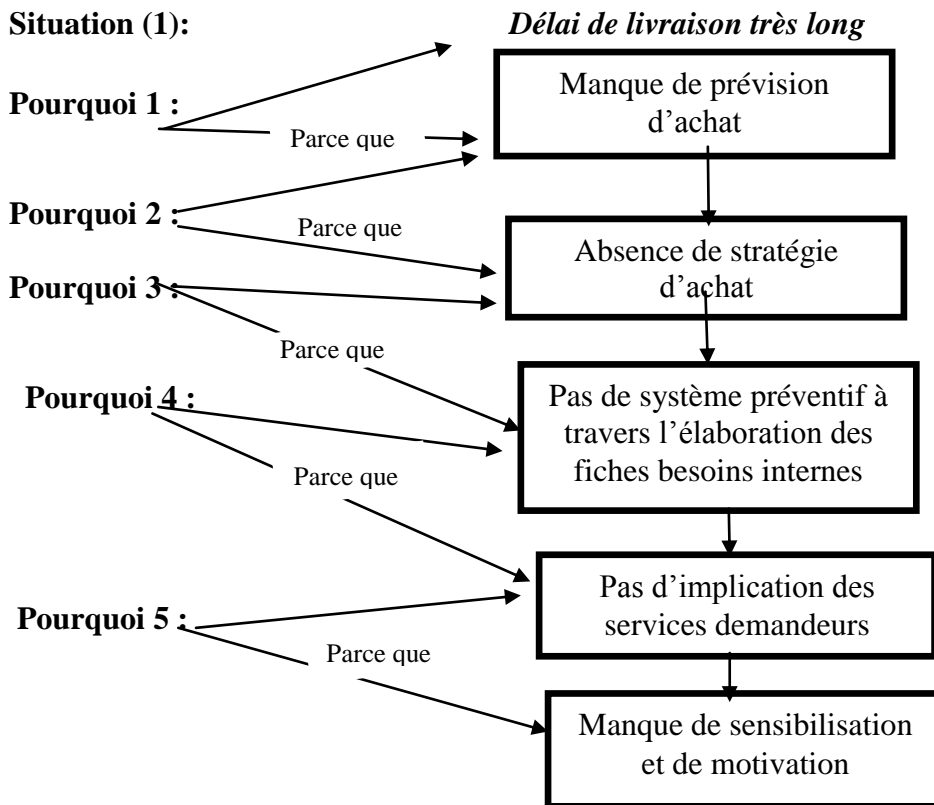
❖ *Détermination des solutions par la méthode « QQQQCP-C » :*

<b>Donnée d'entrée :</b>	Comment aider le service achat pour avoir un taux de conformité de qualité supérieur ou égale à 99%.
<b>QUOI</b>	- Mettre en place un système de contrôle de qualité des marchandises - Mettre en place un service de qualité au sein de l'entreprise
<b>QUI</b>	- Le personnel chargé de contrôle de marchandise de sanibains - Les fournisseurs - Les organismes réglementaires (douane)
<b>Où</b>	- Dans les entrepôts de Sanibains - Dans les entrepôts des fournisseurs
<b>QUAND</b>	- Dès que la marchandise est encore chez le fournisseur, puis lors de son arrivée et enfin quand elle est à la disposition du service demandeur.
<b>COMMENT</b>	- Définition d'une procédure de contrôle exhaustive ou par échantillonnage.
<b>POURQUOI</b>	- Afin d'optimiser le travail et avoir un taux de conformité de 99%
<b>COMBIEN</b>	4 étapes de contrôle de la marchandise à travers un nombre de 4 contrôleurs : - Un contrôle chez le fournisseur, - Un contrôle à l'arrivée de la marchandise dans le magasin - Un contrôle par le service demandeur - Un contrôle par le service qualité et/ou le service achat et/ou service approvisionnement.

Pour éviter la non-conformité de la qualité de la marchandise reçue, on propose de mettre en place deux actions correctives : une action curative qui consiste à mettre en œuvre un système de contrôle de qualité de marchandise et l'autre préventive qui permet d'ajouter un service de qualité au sein de l'entreprise et exiger un contrôle chez le fournisseur même par une tierce partie à l'instar auprès de la Société Générale de Surveillance SGS ou la société VERITAS pour l'évaluation de la conformité.

*b. Délai de livraison moyen* : Suite à l'insuffisance du résultat obtenu de cet indicateur (à poids très important et faible note), qui entraîne une influence négative sur la performance du service, nous analysons les causes principales de ce problème en adoptant la méthode des cinq pourquoi qui permet de déterminer l'arbre de des causes et proposer par conséquent l'arbre des solutions:

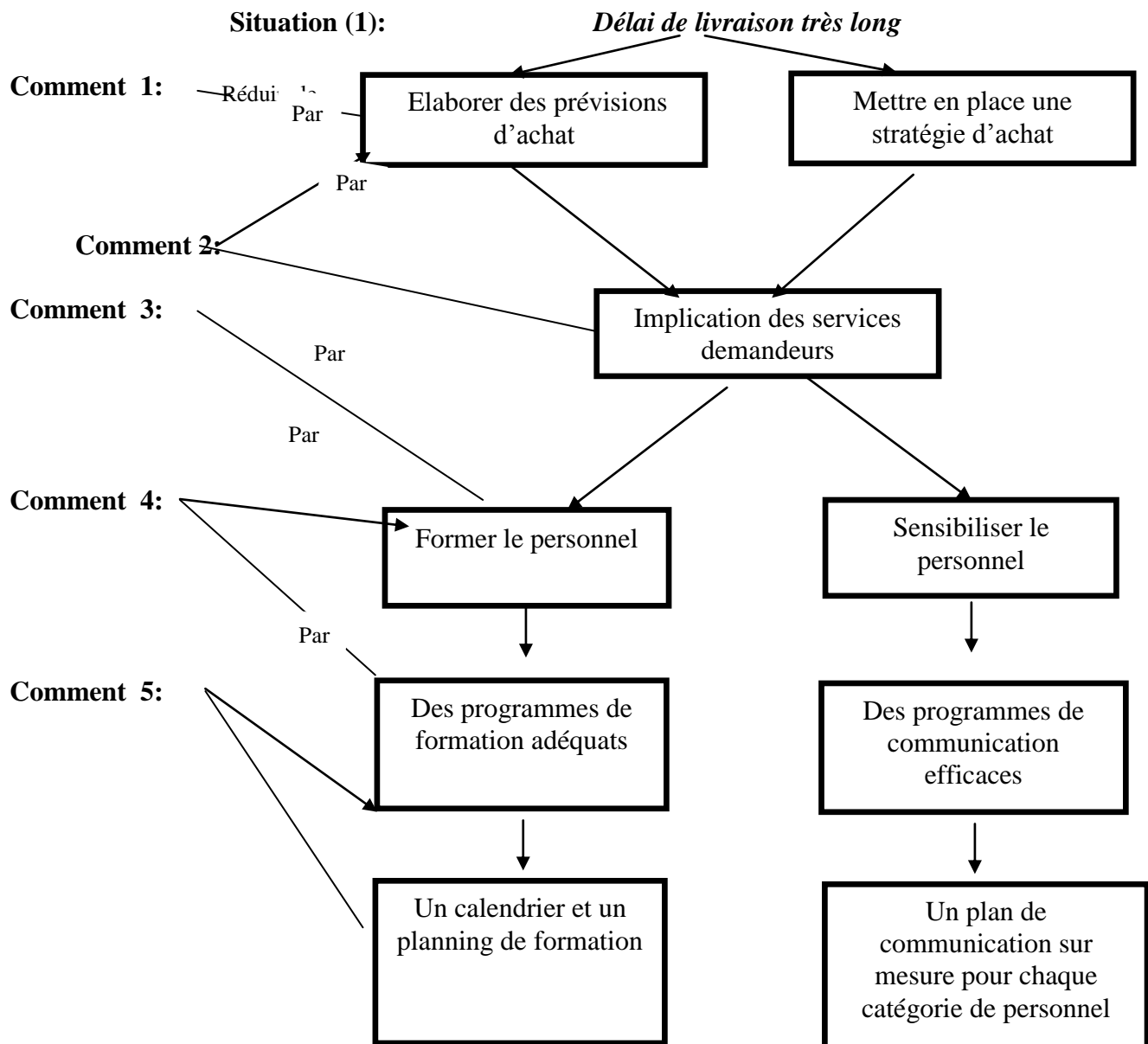
❖ *Méthode des cinq Pourquoi* :



D'après la méthode des cinq pourquoi, il ressort que la cause principale du problème constaté au niveau du délai de livraison qui est très long suite au manque de sensibilisation et de motivation des services demandeurs.



❖ *Méthode des cinq comment*



Pour réduire le délai de livraison des marchandises, des solutions correctives sont proposées à travers l'élaboration d'un calendrier et d'un planning de formation pour les services demandeurs afin de déterminer un plan d'approvisionnement par période et ensuite de préparer un plan de communication sur mesure pour chaque catégorie de personnel.

*b. Taux de réduction*

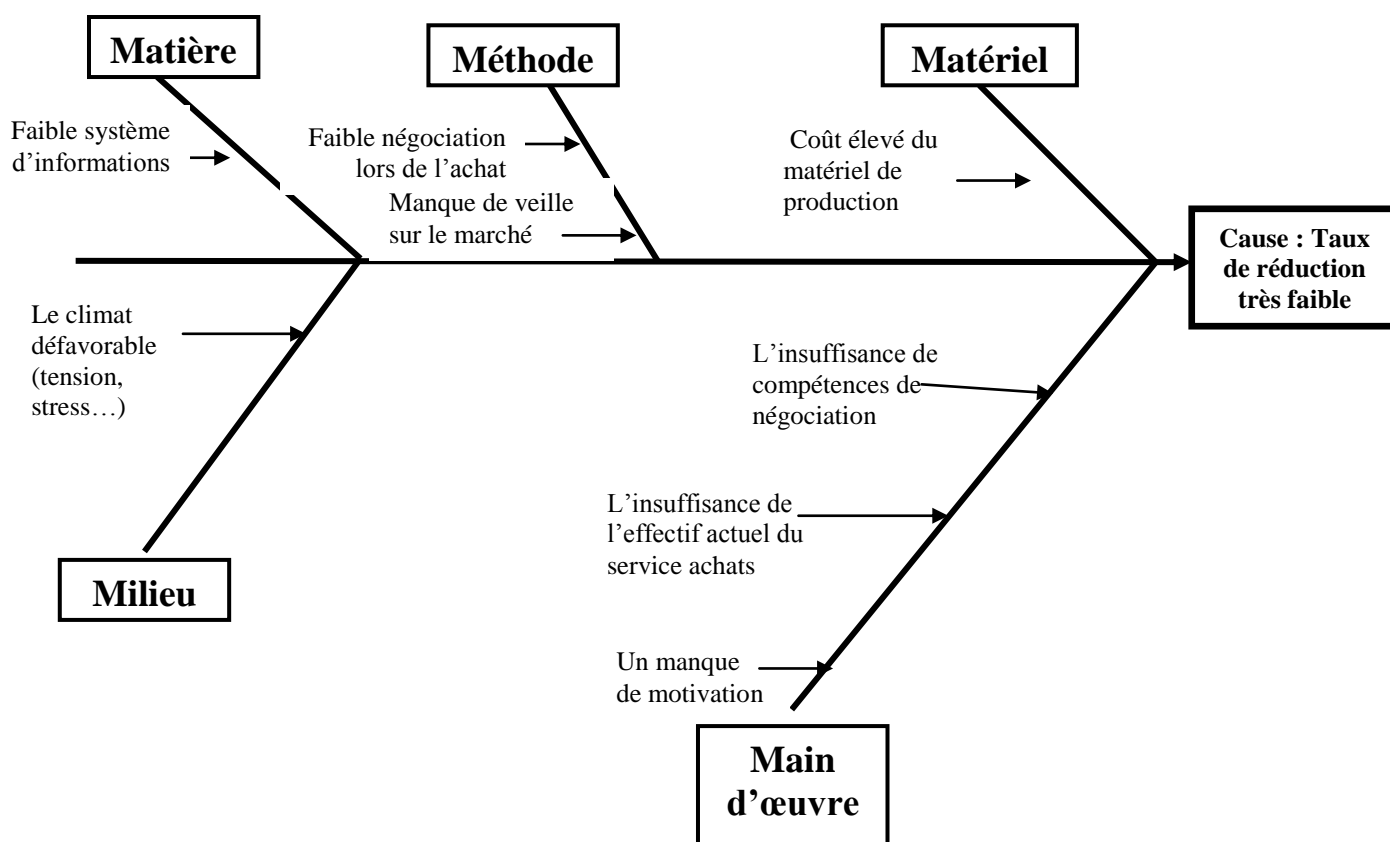
Pour tenter de résoudre le problème du taux de réduction qui est très faible par rapport aux autres critères, il faut connaître toutes les causes qui peuvent lui donner naissance, à travers le diagramme de cause à effet d'Ishikawa qui permet à la fois d'identifier les causes possibles de

l'effet constaté et de les classer par familles et sous familles , afin de déterminer les moyens pour y remédier.

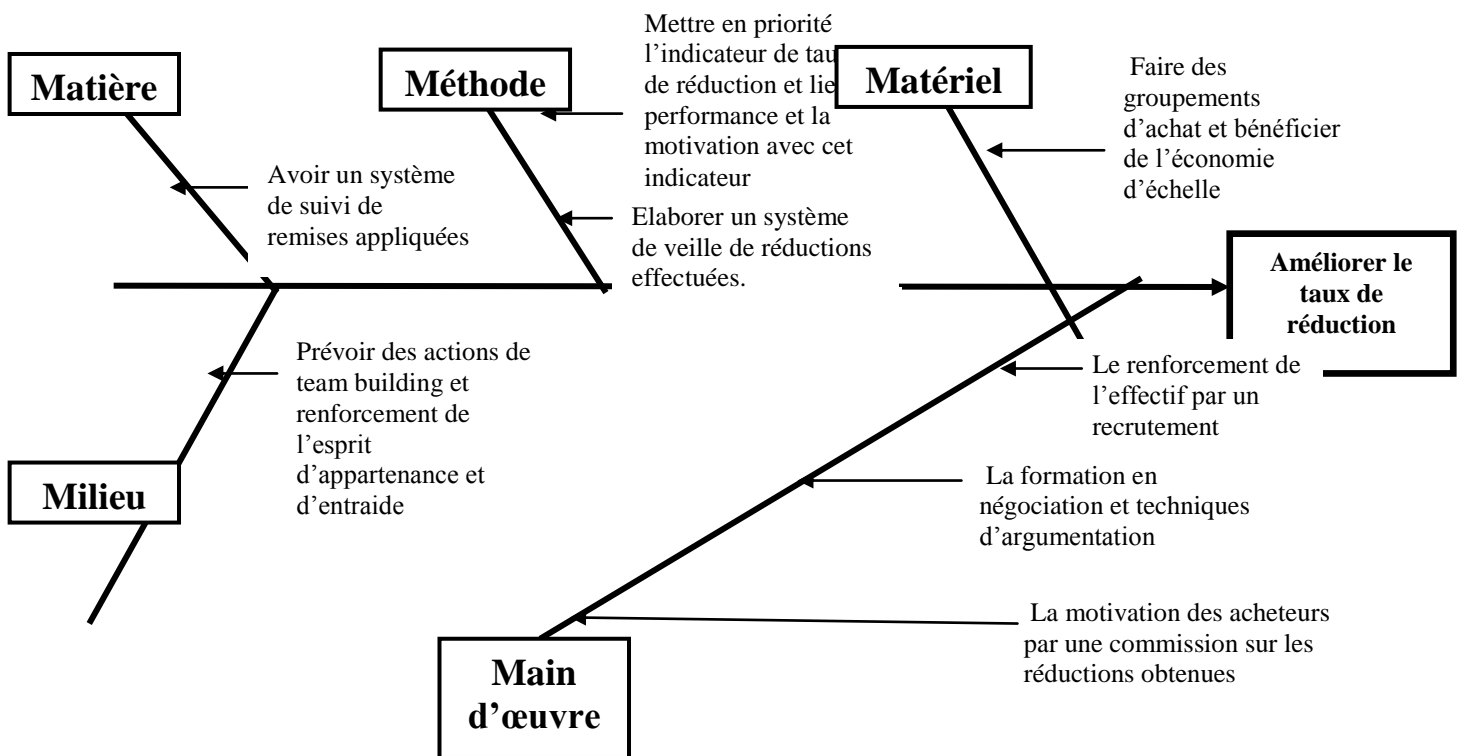
A travers les interviews et la collecte d'informations, les causes dues aux 5M d'ISHIKAWA peuvent être dégagées. Ainsi, une solution pour chaque cause est proposée selon le schéma suivant :

❖ *Diagramme de causes à effets d'Ishikawa*

✓ Diagramme de causes :



✓ Diagramme des solutions :



Pour améliorer le taux de réduction appliqué aux achats effectués, il faut mettre en place un ensemble d'actions qui permet de bénéficier d'un taux de réduction adapté aux attentes du service achat, alors en ce qui concerne les solutions préventives on propose de préparer des formations aux acheteurs en négociations et techniques d'argumentation. Il faut aussi prévoir des actions de team building qui permettent de renforcer l'esprit de coopération avec les fournisseurs.

Sur le plan curatif, des actions correctives visant le renforcement de l'effectif du service achat par le recrutement des acheteurs aident à améliorer la performance du service, de même les groupements d'achat avec des grandes quantités permettent de bénéficier d'une économie d'échelle.

c. Taux de collaboration entre le service achat et le service après vente :

D'après les résultats obtenus, l'indicateur de taux de réponse aux réclamations présentes au niveau de la collaboration entre le service achat et le service après vente influence négativement le délai de réponse aux réclamations des clients.

❖ *Identification du problème par La méthode de « QQQQCP-C » :*

<b>Donnée d'entrée :</b>	Manque de collaboration entre le service achat et le service après vente.
<b>QUOI</b>	- Pas de collaboration entre les deux services - Insatisfaction des clients. -Perte de temps pour les clients. - Perte de confiance au niveau des clients - Désorganisation au niveau de l'entreprise.
<b>QUI</b>	- Responsable du service achat - Responsable du service après vente.
<b>Où</b>	- Dans les locaux de l'entreprise au sein du service achat et service après vente.
<b>QUAND</b>	- Après la non résolution de la réclamation par le service après vente.
<b>COMMENT</b>	- Par le transfert du dossier au service achat.
<b>POURQUOI</b>	Pour intervenir aux producteurs étrangers et résoudre le problème
<b>COMBIEN</b>	Après 30 jours de la réception de réclamation par le service après vente

❖ *Solutions proposées par La méthode de « QQQQCP-C »*

<b>Donnée d'entrée :</b>	Elaborer une procédure de travail pour les deux services.
<b>QUOI</b>	- Déterminer le nombre de jours maximum de transfert de réclamation - déterminer des règles à suivre
<b>QUI</b>	- Responsable service achat - Responsable service après vente.
<b>Où</b>	- Dans les locaux de l'entreprise au sein du service achat et service après vente.
<b>QUAND</b>	- Dès la réception de la réclamation.
<b>COMMENT</b>	- Définir une procédure qui organise le fonctionnement de travail entre les deux services en fonction du délai des tâches définies.
<b>POURQUOI</b>	- Afin de satisfaire les clients et répondre à leurs réclamations dans les délais prévus.
<b>COMBIEN</b>	- Dans un délai de réponse aux clients qui ne doit pas dépasser 3 jours.
<b>Donnée de sortie :</b>	- Mettre en place une procédure de travail entre les deux services en fonction du délai des tâches définies.

Afin d'organiser le travail entre le service achat et le service après vente concernant le transfert des réclamations non résolus, la mise en place d'une procédure de travail qui repose sur la fixation d'un nombre de jours maximum de transfert de réclamation au service achat (de 3jours au maximum) est recommandée afin que ce dernier intervient avec les producteurs étrangers pour résoudre le problème et proposer la solution traitant de la réclamation dans des délais convenables et éviter de perdre les clients à cause des retards engendrés.

2. Le résultat est présenté dans le tableau suivant :

<i>Critères</i>	<i>Service Achat</i>	<i>Service commercial</i>	<i>Service Après Vente</i>	<i>Service marketing</i>	<i>Service Financier</i>	<i>Total</i>
C1 : Prix (2)	11+	12+	3+	10+	12+	<b>48+</b>
C2 : Qualité (1)	12+	13+	12+	12+	11+	<b>60+</b>
C3 : Délai de livraison (7)	6+	8+	5+	6+	6+	<b>31+</b>
C4 : Innovation	2+	6+	7+	10+	5+	<b>30+</b>
C5 : Ancienneté du fournisseur	0+	2+	5+	3+	4+	<b>14+</b>
C6 : Positionnement du fournisseur	4+	5+	7+	4+	7+	<b>27+</b>
C7 : Garantie (3)	7+	11+	11+	9+	5+	<b>43+</b>
C8 : Proximité géographique	8+	2+	2+	3+	8+	<b>23+</b>
C9 : Conditions de paiement(6)	9+	6+	2+	2+	13+	<b>32+</b>
C10 : Délai de réponse SAV	8+	5+	12+	3+	0+	<b>28+</b>
C11 : Exclusivité du contrat de distribution	3+	3+	4+	5+	4+	<b>19+</b>
C12 : L'étendue de l'offre (5)	5+	7+	8+	11+	3+	<b>34+</b>
C13 : Formation et support (4)	6+	9+	10+	9+	6+	<b>40+</b>
C14 : Présence international	2+	0+	0+	0+	4+	<b>6+</b>

❖ D'après les résultats obtenus, on remarque que les sept premiers critères retenus sont :

- Qualité avec 60+
- Prix avec 48+
- Garantie avec 43+
- Formation et support avec 40+
- Etendue de l'offre avec 34+
- Conditions de paiement avec 32+
- Délai de livraison avec 31+

Ces critères sont les plus importants pour la sélection des fournisseurs qui vont aider le responsable d'achat dans le choix de ses fournisseurs, ensuite nous déterminerons le poids de chaque critère à travers la méthode de la note d'importance détaillée dans la suite.

3-

<i>Critères</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Scores</i>	<i>Poids</i>
<b>C1 : Qualité</b>							X			X X X X	(1x7) + (4x10) = <b>47</b>	(47/275) x 100 = <b>17,28% ≈ 17%</b>
<b>C2 : Prix</b>								X	X X	X X	(1x8)+(2x9) + (2x10) = <b>46</b>	(46/275) x 100 = <b>16,91% ≈ 17%</b>
<b>C3 : Garantie</b>		X						X X	X	X	(1x2) +(2x8) + (1x9)+ (1x10) = <b>37</b>	(40/275) x 100 = <b>13,60% ≈ 14%</b>
<b>C4 : Formation et Support</b>	X				X			X X	X		(1x1)+(1x5) + (2x8) + (1x9) = <b>31</b>	(31/275) x 100 = <b>11,40% ≈ 11%</b>
<b>C5 : Etendue de l'offre</b>	X					X	X		X X		(1x1) +(1x6) +(1x7)+ (2x9) = <b>32</b>	(32/275) x 100 = <b>11,76% ≈ 12%</b>
<b>C6 : Conditions de paiement</b>					X X		X		X	X	(2x5)+(1x7) +(1x9)+ (1x10) = <b>36</b>	(36/275) x 100 = <b>13,24% ≈ 13%</b>
<b>C7 : Délai de livraison</b>								X X	X X X		(2x8)+ (3x9) = <b>43</b>	(43/275) x 100 = <b>15,81% ≈ 16%</b>
<b>Total</b>											<b>272</b>	<b>100%</b>

#### 4-Critère 1 : Taux de conformité de qualité :

La formule qui détermine la note est  $X (\text{note}) = 20 - 10((c-a) / (b-a))$

D'où On suppose que (a= 100% pour la meilleure qualité d'où sa note = 20 et b= 90% pour la mauvaise et sa note = 10), ces valeurs sont tirées du tableau des offres fournisseurs ci-dessus.

➤ Pour le fournisseur N°1 la formule va être appliquée comme suit :

100 —————> 20  
95 —————> X  
90 —————> 10

$$(95-100) / (90-100) = (X-20) / (10-20)$$

$$X = 20 - (10 * (95-100) / (90-100)) = 15.$$

Alors la note de la qualité du premier fournisseur est égale à 15 ce qui nous amène à suivre la même méthodologie pour le reste des fournisseurs qui se présente comme suit :

- Pour le fournisseur (2)  $X_{100} = 20 - 10((100-100) / (90-100)) = 20$
- Pour le fournisseur (3)  $X_{98} = 20 - 10((98-100) / (90-100)) = 18$

- Pour le fournisseur (4)  $X_{90} = 20 - 10((90-100) / (90-100)) = 10$
- Pour le fournisseur (5)  $X_{99} = 20 - 10((99-100) / (90-100)) = 19$

### ***Critère 2 : Prix en euro***

Dans cette étape, la même démarche de calcul que pour le critère précédent est suivie, afin de déterminer la note des fournisseurs pour l'offre de prix :

75	—————→	20
80	—————→	X
100	—————→	10

- Pour le fournisseur (1)  $X_{80} = 20 - 10((80-75) / (100-75)) = 18$
- Pour le fournisseur (2)  $X_{100} = 20 - 10((100-75) / (100-75)) = 10$
- Pour le fournisseur (3)  $X_{75} = 20 - 10((75-75) / (100-75)) = 20$
- Pour le fournisseur (4)  $X_{85} = 20 - 10((85-75) / (100-75)) = 16$
- Pour le fournisseur (5)  $X_{90} = 20 - 10((90-75) / (100-75)) = 14$

### ***Critère 3 : Délai de livraison (en nombre de jours)***

Dans cette étape, on respecte la formule suivante tout en connaissant le délai de livraison mentionné y compris la période de fabrication des articles commandés :

30j	—————→	20
60j	—————→	X
90j	—————→	10

- Pour le fournisseur (1)  $X_{60} = 20 - 10((60-30) / (90-30)) = 15$
- Pour le fournisseur (2)  $X_{45} = 20 - 10((45-30) / (90-30)) = 17,5 \approx 18$
- Pour le fournisseur (3)  $X_{30} = 20 - 10((30-30) / (90-30)) = 20$
- Pour le fournisseur (4)  $X_{50} = 20 - 10((50-30) / (90-30)) = 16,67 \approx 17$
- Pour le fournisseur (5)  $X_{90} = 20 - 10((90-30) / (90-30)) = 10$

### ***Critère 4 : Garantie (en nombre d'années)***

Dans cette étape, on détermine les bornes suivantes pour calculer les notes convenables :

5ans	—————→	20
3ans	—————→	X
1an	—————→	10

- Pour le fournisseur (1)  $X_3 = 20 - 10((3-5) / (1-5)) = 15$
- Pour le fournisseur (2)  $X_5 = 20 - 10((5-5) / (1-5)) = 20$
- Pour le fournisseur (3)  $X_2 = 20 - 10((2-5) / (1-5)) = 12,5 \approx 13$
- Pour le fournisseur (4)  $X_1 = 20 - 10((1-5) / (1-5)) = 10$
- Pour le fournisseur (5)  $X_5 = 20 - 10((5-5) / (1-5)) = 20$

### ***Critère 5 : Conditions de paiement (par durée de paiement)***

Dans cette étape, on détermine les bornes suivantes pour calculer les notes convenables :

90j	—————→	20
90j	—————→	X

$$35j \longrightarrow 10$$

- Pour le fournisseur (1)  $X_{90} = 20 - 10((90-90) / (35-90)) = 20$
- Pour le fournisseur (2)  $X_{60} = 20 - 10((60-90) / (35-90)) = 14,54 \approx 15$
- Pour le fournisseur (3)  $X_{70} = 20 - 10((70-90) / (35-90)) = 16,36 \approx 16$
- Pour le fournisseur (4)  $X_{45} = 20 - 10((45-90) / (35-90)) = 11,81 \approx 12$
- Pour le fournisseur (5)  $X_{35} = 20 - 10((35-90) / (35-90)) = 10$

#### ***Critère 6 : Etendue de l'offre (par référence)***

Dans cette étape, on détermine les bornes suivantes pour calculer les notes convenables :

$$\begin{array}{l} 50 \longrightarrow 20 \\ 50 \longrightarrow X \\ 10 \longrightarrow 10 \end{array}$$

- Pour le fournisseur (1)  $X_{50} = 20 - 10((50-50) / (10-50)) = 20$
- Pour le fournisseur (2)  $X_{28} = 20 - 10((28-50) / (10-50)) = 14,5 \approx 15$
- Pour le fournisseur (3)  $X_{46} = 20 - 10((46-50) / (10-50)) = 19$
- Pour le fournisseur (4)  $X_{10} = 20 - 10((10-50) / (10-50)) = 10$
- Pour le fournisseur (5)  $X_{17} = 20 - 10((17-50) / (10-50)) = 11,75 \approx 12$

#### ***Critère 7 : Formation (nombre de formation par an)***

Dans cette étape, on détermine les bornes suivantes pour calculer les notes convenables :

$$\begin{array}{l} 5 \longrightarrow 20 \\ 3 \longrightarrow X \\ 1 \longrightarrow 10 \end{array}$$

- Pour le fournisseur (1)  $X_3 = 20 - 10((3-5) / (1-5)) = 15$
- Pour le fournisseur (2)  $X_5 = 20 - 10((5-5) / (1-5)) = 20$
- Pour le fournisseur (3)  $X_1 = 20 - 10((1-5) / (1-5)) = 10$
- Pour le fournisseur (4)  $X_5 = 20 - 10((5-5) / (1-5)) = 20$
- Pour le fournisseur (5)  $X_2 = 20 - 10((2-5) / (1-5)) = 12,5 \approx 12$

Après la détermination des poids et de la note de chaque fournisseur en fonction des critères de choix, on détermine le score de chacun d'eux en multipliant le poids déterminé et la note calculée pour chaque critère puis faire la somme pour tous les critères. Alors les notes des fournisseurs seraient présentées dans le tableau suivant permettant de déterminer par la suite le score de chaque fournisseur afin de pouvoir les sélectionner :

<b><i>Critères de choix</i></b>	<b><i>Poids</i></b>	<b><i>FRS 1</i></b>	<b><i>FRS 2</i></b>	<b><i>FRS 3</i></b>	<b><i>FRS 4</i></b>	<b><i>FRS 5</i></b>
<b>Qualité (Taux Conformité)</b>	<b>17%</b>	15	20	18	10	19
<b>Prix (en euro)</b>	<b>17%</b>	18	10	20	16	14
<b>Délai de livraison (en jours)</b>	<b>16%</b>	15	18	20	17	10



<b>Garantie (ans)</b>	<b>14%</b>	15	20	13	10	20
<b>Conditions de paiement (durée de paiement)</b>	<b>13%</b>	20	15	16	12	10
<b>Etendue de l'offre (par nombre de références)</b>	<b>12%</b>	20	15	19	10	12
<b>Formation et support (nombre de formation/ans)</b>	<b>11%</b>	15	20	10	20	12
<b>Score</b>		<b>16,76</b>	<b>16,73</b>	<b>16,94</b>	<b>13,5</b>	<b>14,07</b>

➤ Le calcul du score s'effectue comme suit :

$$\text{Score du fournisseur '1'} = C1+C2+C3+C4+C5+C6+C7$$

$$= (17\% \times 15) + (17\% \times 18) + (16\% \times 15) + (14\% \times 15) + (13\% \times 20) + (12\% \times 20) + (11\% \times 15)$$

$$= 2,55 + 3,06 + 2,4 + 2,1 + 2,6 + 2,4 + 1,65 = \mathbf{16.76}$$

Le calcul des autres scores des fournisseurs suit la même démarche.

Après avoir effectué tous les calculs, il sera opportun de déterminer le seuil d'admission de sélection des fournisseurs en fonction du score (=14) et au-dessous duquel l'acheteur ne doit pas garder les fournisseurs qui représentent les faibles scores.

Dans l'exemple précédent, on peut considérer que le quatrième fournisseur qui représente le score le moins faible (inférieur à 14) est à rejeter et que les fournisseurs 1, 2, 3 et 5 sont à retenir pour une éventuelle négociation, sinon l'entreprise pourra choisir le fournisseur qui a le meilleur score à savoir le fournisseur 3.