

**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
Et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales**



Mémoire

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences
commerciales
Option : Marketing industriel*

Thème

*La politique d'approvisionnement
Cas : GINI GLACE*

Présenté par :

- ICHIR Yanis
- NAIT KACI Aghiles

Dirigé par :

Mr. HAMI Lounes

Devant les membres du jury :

- **Président : Mr SADOUD Ahmed (Professeur)**
- **Examineur : Mr ABIDI Mohamed (M.C.B)**
- **Rapporteur : Mr HAMI Lounes (M.C.B)**

Promotion 2021

Remerciements et dédicaces

Remerciements

Nos remerciements sont adressés à nos **chers Parents** pour leurs présences et pour Tous les sacrifices consentis à notre égard et leur énorme soutien.

Nous remercions notre encadreur **Mr. HAMI Lounes** pour tout le temps qu'il nous a consacré, pour ses conseils précieux, pour toute son aide et son appui durant la réalisation de ce travail.

Nos remerciements s'adressent ensuite à l'ensemble des membres du jury, qui nous ont fait l'honneur de bien vouloir étudier avec attention notre travail :
Mr. SADOUD Ahmed président du jury et **Mr. ABIDI Mohamed** examinateur.

Nous tenons particulièrement à remercier notre encadreur au sein GINI GLACE, pour le temps accordé ainsi que pour le partage d'informations et son aide pendant la réalisation de ce mémoire.

Nos remerciements s'adressent également à tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail.

Dédicace

Ce projet de fin d'étude est dédié à :

❖ Nos familles

❖ Nos amis

Aghiles et Yanis

Liste des abréviations

Liste des abréviations

- **B.C** : Bon de Commande.
- **B.L** : Bon de Livraison.
- **B.U** : Business Unit.
- **B.B** : Business to Busines
- **C.E.E** : Communauté Economique Européenne.
- **D.A** : Demande Achat.
- **D.F.C** : Direction Finance et Comptabilité.
- **D.G** : Directeur Général.
- **E.P.E** : Entreprise Publique et Economique.
- **H.T** : Hors Taxes.
- **I.S.O** : international Standard Organisation.
- **K.G** : Kilo Gramme.
- **M.L** : Mètre Linaire.
- **P.D.G** : Président Directeur Général.
- **R.F** : Référentiel Fournisseur.
- **S.P.A** : Société Par Action.
- **S.M.Q** : System Management Qualité
- **T.C.O** : Tableau Comparatif des Offres.

Liste des tableaux

Tableau N°01 : les avantages et les inconvénients de la centralisation des achats.....	7
Tableau N02 : les avantages et les inconvénients de la décentralisation des achats.....	9
Tableau N°03: Les formules de calcul des coûts.....	55
Tableau N°04 : consommation des crèmes glacées dans le monde selon <i>Duval</i>	65
Tableau N°05: classification des desserts glacés.....	66
Tableau N°06 : Les différents produits fabriqués par GINI glaces.....	69
Tableau N°07: les critères d'évaluation des fournisseurs au sein de GINI GLACE.....	86
Tableau N°08: la fonction occupée au sein de la direction achats et approvisionnements de GINI GLACE.....	89
Tableau N°09: répartition de l'échantillon selon leurs services de rattachement.....	90
Tableau N°10: prospection d'achat de l'entreprise GINI GLACE.....	91
Tableau N°11: le niveau de mise en place des prévisions d'achats.....	92
Tableau N°12: le plan d'achat et d'approvisionnement et la stratégie globale l'entreprise.....	92
Tableau N°13: élaboration de plan d'achats et d'approvisionnements	93
Tableau N°14: le contrôle de conformité des produits réceptionnés.....	94
Tableau N°15 : le poids de souscripteurs dans le processus d'achat et d'approvisionnement.....	96
Tableau N°16: les critères de sélection des fournisseurs de GINI GLACE.....	97
Tableau N°17: le contrôle de conformité des produits réceptionnés.....	98
Tableau N°18: impact des problèmes récurrents des approvisionnements sur la fonction support.....	99
Tableau N°19: mesure de la performance des achats et des approvisionnements.....	100
Tableau N°20: Utilité de mesure de la performance de fonction achat et approvisionnement.....	101
Tableau N°21: La mise en place d'un partenariat avec les fournisseurs.....	102
Tableau N°22 : analyse de rôle de la fonction entité dans l'amélioration de la fonction de l'entreprise.....	103

Liste des figures

Figure N°01 : schéma représentatif de processus d'achat et d'approvisionnement.....	12
Figure N°02 : La chaine de valeur de M. Porter.....	23
Figure n°03 : Schéma de la fonction achat.....	46
Figure N°04 : Représentation graphique du coût de passation de commande.....	52
Figure N°05: Représentation graphique du coût de possession.....	53
Figure N° 06 : Représentation graphique des coûts en fonction de la quantité.....	57
Figure N°07 : la fonction occupée au sein de la Direction Achat et Approvisionnement.....	89
Figure N°08: la répartition de l'échantillon selon leurs services de rattachement.....	90
Figure N°09 : prévision de GINI GLACE en matière d'achats.....	91
Figure N°10: le plan d'achats et d'approvisionnements et la stratégie globale de l'entreprise.....	93
Figure N°11 : élaboration de plan d'achat et d'approvisionnement de GINI GLACE.....	94
Figure N°12 : la relation de la fonction avec les collaborateurs extérieurs à l'entreprise.....	95
Figure N°13 : le poids de souscripteurs dans le processus d'achat et d'approvisionnement..	96
Figure N°14 : les critères de sélection des fournisseurs de GINI GLACE.....	97
Figure N°15 : le contrôle de conformité des produits réceptionnés.....	98
Figure N°16 : impact des problèmes d'achats et d'approvisionnements sur la fonction.....	99
Figure N°17 : la mesure de la performance d'achats et d'approvisionnements de GINI GLACE.....	100
Figure N°18 : utilité de mesure de la performance achats et approvisionnements de GINI GLACE.....	101
Figure N°19: la mise en place d'un partenariat fournisseurs.....	102
Figure N°20 : la relation entre la fonction achat et approvisionnement et la performance de l'entreprise.....	103

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement ai sein de l'entreprise	
Introduction.....	5
Section 1 : La fonction Achat et Approvisionnement.....	6
Section 2 : la fonction Achat et Approvisionnement selon l'approche Porterienne	22
Section 3 : la fonction Achat et Approvisionnement selon la théorie des coûts de transaction.....	30
Conclusion.....	38
Chapitre 2. La gestion des approvisionnements dans l'entreprise	
Introduction.....	39
Section 1 : La fonction d'approvisionnement.....	40
Section 2 : La politique de réapprovisionnement.....	47
Section 3: Le cout de stockage et les modèles de gestion de stock.....	51
Conclusion.....	61
Chapitre 3. Analyse de la fonction Achat et Approvisionnement au sein de GINI GLACE	
Introduction.....	62
Section 1 : Présentation, de l'entreprise	63
Section 2 : Analyse de la fonction Achat et Approvisionnement	70
Section 3 : La relation entre la fonction Achat et Approvisionnement et la performance de l'entreprise.....	87
Conclusion.....	105
Conclusion générale.....	106

Introduction générale

Introduction générale

L'évolution économique des dernières années a mis en évidence une dynamique de développement dans certains pays et certains secteurs où la concurrence s'est durablement installée. Ce qui caractérise ce dynamisme économique est la généralisation de l'économie de marché.

L'entreprise en tant qu'acteur qui occupe une place majeure dans l'espace des rapports de marché a comme toute entité vivante, des besoins qui doivent être satisfaits de manière rationnelle afin de ne pas perturber son fonctionnement. Pour cela, les entreprises industrielles ont besoin des biens et des services en quantités et en qualité suffisante pour pouvoir assurer leur production.

Aujourd'hui, la plupart des entreprises algériennes évoluent dans des secteurs industriels où les avantages concurrentiels se créent et se détruisent rapidement. Dans ce contexte l'entreprise algérienne cherche à créer de la valeur ajoutée et améliorer sa performance, dont plusieurs fonctions sont concernées : La fonction production, distribution, marketing, commerciale et la fonction achat et approvisionnement ; cette dernière est considérée comme un vecteur de compétitivité et de performance.

Avec le phénomène de la mondialisation, la satisfaction des besoins en matières et fournitures est éminemment stratégique en particulier pour les industriels. Les difficultés des achats et des approvisionnements peuvent devenir fatales pour l'innovation et la production au sein de l'entreprise. De nos jours, les achats et les approvisionnements ont devenu une préoccupation majeure des responsables des entreprises industrielles dans la mesure où le processus d'achat et d'approvisionnement présente des risques.

La mission majeure de la fonction Achat et approvisionnement est de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualités, de coûts, de délais et de sécurité des matières premières, composants, fournitures, marchandises, outillages, équipements et services nécessaires à la réalisation des opérations industrielles et commerciales. Ces dernières permettent d'assurer la régularité et la sécurité des approvisionnements en diversifiant les fournisseurs, améliorer le rapport qualité-prix ainsi l'optimisation de niveau des stocks.

Les responsables de l'entreprise doivent coordonner avec tous les intervenants dans le processus d'achat et d'approvisionnement et veiller sur la mise en place d'une structure adéquate avec cette fonction. Ces dernières années est développée en plusieurs étapes, et se

Introduction générale

présente de nos jours comme la fonction la plus efficace pour préserver et améliorer la performance de l'entreprise.

Le concept de la performance de l'entreprise peut être confondu avec l'efficacité, l'efficience, la compétitivité et la productivité. Dans un sens plus large, la performance peut s'étendre aux techniques de gestion de la fonction « approvisionnement » justifiée par la gestion des relations clients- fournisseurs au sein de marchés surtout les relations au sein des marchés industriels.

Pour apporter des éléments de réponses, on a choisi comme étude de cas au niveau de Gini Glace. Le choix de cette dernière a été motivé par sa position sur le marché national dans son domaine, ainsi que ses convictions de préserver sa position concurrentielle sur le marché local.

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, son importance, son originalité, son intérêt dans le dynamisme et le progrès des entreprises industrielles ainsi que sa relation de l'analyse stratégique avec notre spécialité, sont des facteurs qui ont motivé ce choix. En effet, nous considérons l'analyse de la fonction Achat et Approvisionnement figure parmi les axes fondamentaux en matière de management en amont des entreprises ainsi que l'importance et la nécessité d'une gestion optimale des achats et approvisionnements de l'entreprise, ce qui lui permettra d'améliorer sa rentabilité.

A partir de cela, notre problématique se pose comme suit :

Quelles est la relation entre la fonction Achat et Approvisionnement et la performance de l'entreprise ?

Pour répondre à cette question, nous essayerons de répondre aux interrogations suivantes :

- ✓ Comment l'entreprise pourra obtenir la meilleure source d'approvisionnements ?
- ✓ Comment obtenir les meilleurs prix et qualité sur le marché fournisseurs ?
- ✓ Comment la fonction achat et approvisionnement peut contribuer à la performance de l'entreprise ?
- ✓ La fonction approvisionnement au sein de l'entreprise est-elle gérée et organisée d'une façon efficace pour améliorer la performance de l'entreprise ?

Introduction générale

Sur la base de ces questions et afin de définir le champ de notre recherche et de concentrer nos efforts sur le sujet retenu, nous sommes arrivés à mettre en place un deux hypothèses, que nous essayons tout au long de notre étude de confirmer ou d'infirmier le cas échéant, à savoir :

Hypothèse 1

La performance dépend de la capacité de l'entreprise à gérer efficacement la fonction Achat et Approvisionnement.

Hypothèse 2

La performance dépend de la capacité de l'entreprise à gérer d'une manière efficiente la fonction Achat et Approvisionnement.

Pour confirmer ou informer nos hypothèses, nous avons opté pour une méthodologie descriptive et analytique. En effet, Le recueil des informations et des données est basé sur l'analyse des documents, ouvrages, articles universitaires. Dans le cadre de notre enquête de terrain, nous avons opté pour une enquête par questionnaire distribué au personnel de direction achats et approvisionnements de l'entreprise Gini Glace qui consiste à analyser et traiter des réponses recueillies.

Notre travail de recherche est organisé en trois chapitres :

- Le premier chapitre porte sur une représentation détaillée de la fonction Achat et Approvisionnement d'un point de vue de conceptuel, d'un point de vue théorique de l'approche Poterienne et d'un point de vue de la théorie des coûts de transaction ;
- Le deuxième chapitre explique la gestion des approvisionnements et le rapport de cette dernière avec la performance de l'entreprise ;

Introduction générale

- Le troisième chapitre illustre par un cas pratique qui aborde en premier lieu une présentation de l'entreprise d'accueil . Puis l'analyse de sa politique d'achat et approvisionnement, la méthode, les critères adoptés et choisis pour l'évaluation et la sélection des fournisseurs potentiels. Ensuite le cadre méthodologique appliqué pour diagnostiquer le processus d'achat et d'approvisionnement de l'entreprise qui présente les résultats de notre questionnaire autour de management de la fonction approvisionnement et ses répercussions sur la performance de l'entreprise.

Chapitre 1 :

**La fonction Achat et Approvisionnement au sein
de l'entreprise**

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

Introduction

Les mutations incessantes qu'a connues l'environnement économique a permis à la fonction Achat et Approvisionnement d'occuper une place prépondérante au sein de l'entreprise. Elle est devenue aujourd'hui un concept de tout premier ordre dans la mesure où elle devient le levier de performance de toute entreprise visant à améliorer sa productivité et donc sa rentabilité.

La fonction Achat et Approvisionnement représente l'entreprise sur les marchés amont (fournisseurs), qui présente des spécificités, ce marché dit industriel est hétérogène et présente une grande complexité pour ce qui concerne l'organisation de la fonction Achat et Approvisionnement et la prise des décisions d'acquisition des biens industriels.

C'est pour cela que la démarche achat exige de plus en plus que l'acheteur industriel ou professionnel soit rationnel et autonome dans ses choix, pour satisfaire les besoins des clients internes de son entreprise.

Dans ce sens, il nous est paru utile de consacrer ce premier chapitre à l'aspect conceptuel dans lequel nous allons se référer aux concepts clés de la fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise ainsi qu'aux fondements théoriques de cette dernière et ses objectifs.

Ce chapitre est reparti en trois(3) sections :

La première traite le volet conceptuel La fonction Achat et Approvisionnement ;

La deuxième étudie la fonction Achat et Approvisionnement selon l'approche Porterienne ;

Et enfin, la troisième qui analyse la fonction Achat et Approvisionnement selon la théorie des coûts de transaction.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

Section 1 : La fonction Achat et Approvisionnement

La fonction Achat et Approvisionnement est indispensable dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. En effet, il est nécessaire de comprendre l'ensemble des activités du processus d'achat et d'approvisionnement. Dans cette section, nous développons successivement la notion de processus d'achat et d'approvisionnement, son organisation, son rôle, ses enjeux et les activités qui le composent.

1.1. Définitions

Plusieurs définitions ont été attribuées à l'approvisionnement :

DURAN. J.P (2003) : « *l'approvisionnement consiste à déclencher les livraisons en fonction des besoins des clients internes (la production) et les clients externes* »¹

PERSON. H (2000) : « *l'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites de production* »²

La fonction « approvisionnement » se situe en amont de la production dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. Elle peut donc se définir comme étant la fonction responsable de l'acquisition des biens ou des services nécessaires au fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Bien entendu cette mission doit s'exécuter dans le strict respect de:

- La recherche des fournisseurs qui propose le meilleur prix des biens ou des services tout en gardant l'exigence de qualité ainsi que les délais de livraison des biens achetés ;
- Pour procéder à la passation des commandes des achats et d'approvisionnements, les fournisseurs doivent assurés des meilleurs conditions de services, ajouté à ça la continuité et la sécurité des approvisionnements avec le respect des quantités demandées.

¹ DURAN. J.P, « *Les approvisionnements* », édition Gualino, Paris, 2003, P. 12.

² PERSON. H, « *Guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME/PMI* », édition. Maxime, Paris, 2000, P. 24.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

1.2. Les types d'organisation achats dans les entreprises

Les achats et les approvisionnements jouent un rôle très important dans la continuité de cycle de production des entreprises. Il existe une relation étroite entre eux car ils se complètent en vue d'atteindre les objectifs de production. Les processus prennent deux formes d'organisations à savoir :

1.2.1. Les organisations achats centralisées

Dans le cadre d'une organisation centralisée, les achats sont gérés par une direction unique. Celle-ci peut être rattachée à la direction générale de l'entreprise, ce qui témoigne du caractère stratégique de la fonction, ou à une direction, le plus souvent la direction administrative et financière. Au fur et à mesure de la professionnalisation des achats, les acheteurs aspirent bien évidemment à davantage d'indépendance. Le rattachement à la direction générale est souvent le signe d'une certaine maturité de la fonction tandis qu'être sous l'autorité de la direction financière montre que le plan d'achats de l'entreprise porte sur la réduction des coûts et moins sur la recherche de la qualité et de l'innovation.

Ce type d'organisation se manifeste lorsque l'ensemble de l'entreprise est en position de force dans la négociation avec les fournisseurs, elle lui permet de mieux contrôler l'ensemble de processus achat et d'obtenir une gestion économique des stocks plus efficace.

Les avantages et les inconvénients de la centralisation des achats

Les avantages et les inconvénients de ce type d'organisation sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°01: les avantages et les inconvénients de la centralisation des achats

Avantages	Inconvénients
Tous les acheteurs sont sur le même site ou tous les types d'achats (biens et services) sont regroupés et permettant une globalisation des volumes à acheter par une connaissance exhaustive du portefeuille-	<ul style="list-style-type: none">· Perte de réactivité et de souplesse (éloignement géographique et culturel entre prescripteur, utilisateur et acheteur) ;· Perte des connaissances des spécificités des besoins locaux

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

<ul style="list-style-type: none"> · achats ; · Optimiser le poids et l'efficacité de la structure ; · Permet la mise en place des stratégies et des tactiques globales ; · Coût relatif au volume d'achat traité plus faible, permettant des investissements dans les hommes et les moyens ; · Contrôle par la DG ; · Pouvoir de négociation. 	<p>donc il est difficile de les intégrer dans les contrats globaux ;</p> <ul style="list-style-type: none"> · Perte de savoir-faire ; · Source de conflits entre la structure centrale et les entités locales.
--	--

Source : BRUEL. O, Management des achats, édition economica, Paris, 2007, p105.

La centralisation des achats permet aux responsables de l'entreprise de gérer efficacement la fonction achats et approvisionnement dès l'expression des besoins jusqu'à la réalisation des contrats, et de contrôler systématiquement les différentes étapes du processus achats, ainsi que l'évaluation des acheteurs et des fournisseurs périodiquement. Cette structure permet de diminuer les coûts de stockage et d'optimiser la gestion des stocks.

1.2.2. Les organisations achats décentralisées

Dans le cadre d'une organisation décentralisée, les achats sont directement rattachés à la direction d'un business unit. Ce type d'organisation est plus fréquent dans l'industrie. Des approvisionnements décentralisés permettent de recouvrir les délais d'achat, d'améliorer l'adaptation aux besoins locaux et de réduire les coûts de transport.

· Les avantages et les inconvénients de décentralisation des achats

Le tableau suivant illustre les principaux avantages et inconvénients de la décentralisation des achats :

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

Tableau N°02 : les avantages et les inconvénients de la décentralisation des achats.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> · Chaque BU possède et dirige sa propre structure achats ; · Le plan d'achats est définie par l'entité en cohérence avec la stratégie de l'entité globale ; · Forte implication des acheteurs dans la définition des besoins et la satisfaction des clients internes (besoins quantitatifs, qualitatifs, logistiques et qualité) ; · Bonne connaissance des acheteurs de tous les besoins de l'entité ; · Appel au marché local bien connu et bien maîtrisé, souple et réactif. 	<ul style="list-style-type: none"> · Pas de plan global des achats groupe cohérente à travers les BU ; · Pas de liens entre la politique, la stratégie et la tactique d'une BU et celle d'une ou des autres BU ; · Portefeuille achats et fournisseurs gérés indépendamment par chaque BU; · Ressources achats limitées par la taille de la BU ; · La possibilité d'aboutir à la mise en œuvre des politiques, des stratégies et des tactiques contradictoires entre les diverses BU ; · Gère souvent les approvisionnements et en plus des achats.

Source : BRUEL, Op.cit. p.107.

Ce tableau indique que ce type d'organisation des achats et approvisionnements est utilisé dans les grandes entreprises, les groupes industriels où les achats sont effectués sous forme de familles. Chaque BU exprime ses besoins en matière d'achats au niveau de ses propres structures achats, ensuite ces achats seront analysés par la direction achats groupe.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

1.3. Mission et tâches de la fonction Achat et Approvisionnements

Selon BRUEL. O (2008), dans tous les secteurs économiques, la fonction Achat et Approvisionnement est ainsi responsabilisée sur des missions et tâches multiples à savoir :

1.3.1. Les missions

D'abord, rechercher et acquérir les biens ou les services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise dans les meilleures conditions (qualité, minimisation des coûts, délai court et respecté et création de services attendus par les clients interne de l'entreprise). Puis, constituer, homologuer et piloter le panel des fournisseurs, ainsi que mettre en œuvre la politique fournisseur. Par leur connaissance des marchés fournisseurs, et leurs échanges avec les clients, la fonction Achat et Approvisionnement veille sur la recherche des fournisseurs qui peuvent contribuer au processus d'innovation de l'entreprise. En effet, la fonction Achat et Approvisionnement a pour mission d'anticiper et maîtriser tous les risques que l'entreprise peut courir (rupture d'approvisionnement, défaillance de qualité, maîtrise de la supply Chain, fragilité ou disparition des sources d'approvisionnements, confidentialité d'informations partagées avec les fournisseurs, etc.).

Ce faisant, la fonction Achat et Approvisionnement joue un rôle central dans la recherche de la compétitivité de l'entreprise et donc la création de valeurs, mais elle contribue aussi à la satisfaction de tous les clients interne de l'entreprise.

1.3.2. Les tâches

Les tâches confiées à cette fonction sont:

- Connaître les produits disponibles ;
- Connaître les marchés et les sources de l'approvisionnement pour toutes les catégories des produits à acheter ;
- Rechercher et sélectionner les fournisseurs et négocier avec eux ;
- Programmer et passer les commandes d'achats ;
- Suivre les livraisons des commandes ;
- Analyser l'utilisation des achats dans les différents services ;
- Gérer les stocks ;
- Fournir les informations dans ce domaine à tous les services utilisateurs.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

1.4. Les enjeux de la fonction Achat et Approvisionnement

Dans toute entreprise, la fonction Achat et Approvisionnement présente des enjeux aussi bien financiers que commerciaux.

1.4.1. Les enjeux financiers

La fonction achats et approvisionnement représente le plus souvent le poste de dépense le plus important de l'entreprise. Selon LEEDERS. M (2006)³ « en plus de son influence sur les prix d'achats, elle est directement responsable de plusieurs autres charges telles que :

- Les modalités financières d'achat (négociation de crédit fournisseur) ;
- Les conditions commerciales d'achat (quantités minimales garanties) ;
- Les conditions logistiques d'achat (transport, transit, manutention) ;
- Les coûts de gestion des stocks et approvisionnement.

Pour DURAND. J.P (1997)⁴, « dans l'industrie on considère que les achats représente en moyenne 68% du chiffre d'affaire de l'entreprise et plus largement de 40% à 75% selon les secteurs d'activités. La diminution des prix de revient couplé avec des stratégies de plus en plus fréquentes d'externalisation et de sous-traitance ont vu le poids des achats sans cesse augmenter dans la composition du chiffre d'affaires. Afin d'identifier précisément la part des achats dans le chiffre d'affaire, il suffit de reprendre le compte de résultat, d'additionner les montant des trois comptes suivantes et de rapprocher la somme au chiffre d'affaire : achats, services extérieurs. Le poids des achats évidemment de l'activité de l'entreprise ».

Dans ce cas, les entreprises sont obligées de prendre en compte les coûts générés par les activités de la fonction et travailler sur ça pour réduire ses coûts par le recours à l'externalisation des activités qui engendre des surcoûts et celles qui ne sont maîtrisable à l'intérieur de l'entreprise.

1.4.2. Les enjeux commerciaux

L'intégration de la fonction achats et approvisionnement très en amont, dès la conception des produits, permettra à l'entreprise de tirer le meilleur profit des opportunités du marché fournisseur. De toute évidence, la qualité des produits fabriqués commence par la qualité des matières entrant dans la production. Le donneur d'ordre est plus en plus amené à s'assurer de la performance de leurs fournisseurs. Dans le cadre de la démarche qualité, ils mirent en place de l'audit fournisseurs. Il veille à leur performance au niveau des achats. La fonction

³ LEEDERS. M et al, « la gestion des approvisionnements et des matières », 3^{ème} édition, Moréal, 2006, p149.

⁴ DURAND. J. P, « le langage des achats, édition Méthodes et Stratégie », p9.

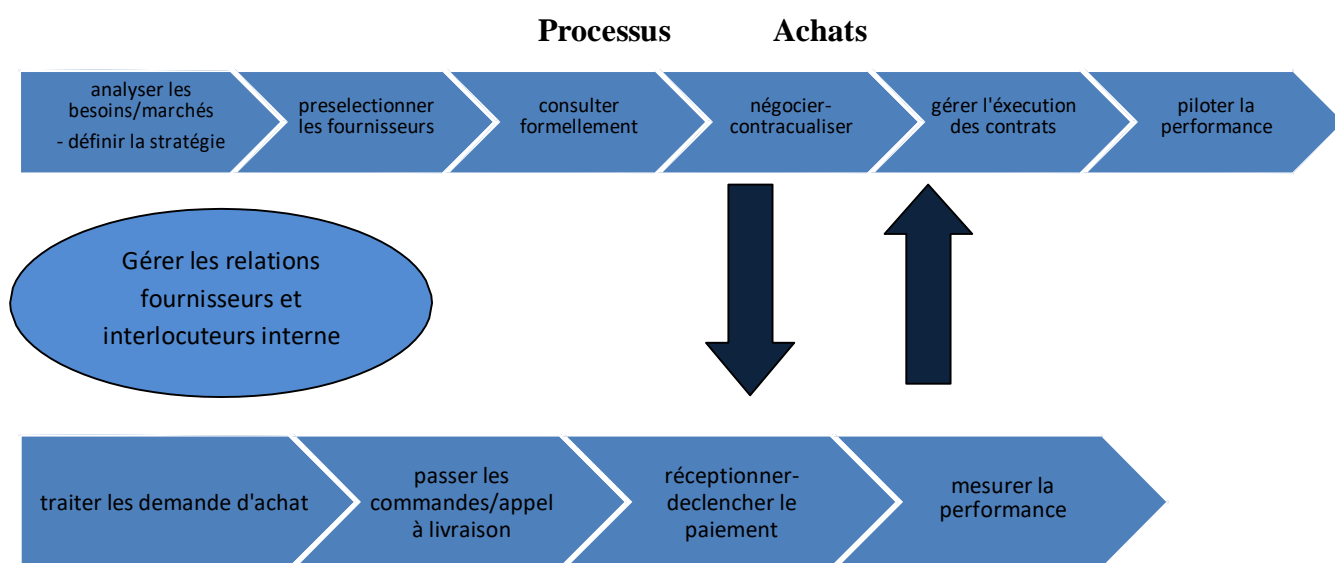
Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

commerciale est relation avec l'image de marque de l'entreprise or la fonction achat et approvisionnement est aussi en contact permanent avec l'extérieur, elle véhicule l'image de l'entreprise. Il faut donc tenir compte lors du choix de l'acheteur, de l'aménagement des locaux dans lesquels il reçoit et plus largement dans la gestion quotidienne des relations avec les fournisseurs.

1.5. Processus achats et approvisionnement

Le processus d'achat et d'approvisionnement se présente comme suit :

Figure N°01 : schéma représentatif de processus d'achat et d'approvisionnement.



Processus Approvisionnement

Source : PETIT. P, toute la fonction achats 2^{ème}edition, éd. Dunod, paris, 2012, p18.

Le processus d'approvisionnement gère les opérations qui ont pour but l'alimentation de l'entreprise en biens servies. Ces opérations permettent la mise en disposition pour les utilisateurs des biens et des services non disponible dans l'entreprise, correspondant à un besoin défini en quantité en qualité à coût minimum.

Le processus d'achat comporte des opérations qui ont pour mission de satisfaire les besoins d'exploitation traduit par des biens et services. Elle prend en charge les activités liées à l'acquisition des biens et services d'une entreprise.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

Le processus d'achat ou d'approvisionnement est composé d'un ensemble des tâches opérationnelles. Ces étapes vont de la mise en place de budgétisation et suivi des engagements jusqu'au règlement de la facture pour le fournisseur.

Les achats et les approvisionnements jouent un rôle important dans la continuité de cycle de production d'une entreprise. Il existe entre elle des relations étroites car ils se complètent en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise et en particulier ceux de production.

1.6. Le marché industriel

« Le marché des entreprises se compose de toutes les organisations qui acquièrent des biens et services en vue de produire d'autres biens et services, fournis à autrui⁵ »

Dans le marché industriel, le producteur(ou le vendeur) et l'acheteur sont des entreprises ou organisations engagées dans la production de biens ou de services qui sont vendus à d'autres organisations.

Parmi les principaux secteurs concernés, il existe les entreprises agricoles, forestières et minières, les industries, les secteurs de bâtiments, les sociétés de transport, les entreprises de communication, les banques...etc.

Par conséquent, les marchés industriels sont les marchés des biens destinés aux entreprises industrielle et entrant dans le processus de production.

1.6.1. Typologies des marchés industriels

Selon **ROXANA et FARUK (2014)**, les marchés industriels se présentent selon plusieurs formes à savoir :

1.6.1.1. Le marché concurrentiel

Dans ce cas, les offres sont prises par les firmes qui sont propriétaire des moyens de productions et qui produisent des biens et services en vue de les vendre à des consommateurs. Dans une situation de concurrence, il convient de préciser que la structure, n'est pas une observation de fonctionnement du marché mais détermine les conditions hypothétiques selon lesquelles les offreurs doivent se comporter.

⁵ KOTLER. P et al, « *Marketing Management* », Publi-union, 13^e édition, paris, 2009, p.240.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

Dans un marché de concurrence pure et parfaite est présentée à partir des axiomes qui déterminent le cadre dans lequel les décisions individuelles doivent être d'une façon anonyme et passive. Les participants dans ce marché ont une taille économique suffisamment petite relativement à la taille de l'ensemble du marché de façon à ne pas pouvoir affecter les variables du marché qui sont principalement les prix et les quantités. Les offreurs ne connaissent que leurs propres offres et demandes personnels. Il est caractérisé par l'homogénéité du produit où tous les offres portent sur un produit identique et, par conséquent, les consommateurs n'ont pas besoin de connaître les différents offreurs. Il se caractérise aussi par la fluidité, cette dernière est fondée sur deux hypothèses.

La première est *la liberté d'entrée et de sortie sur les marchés* où tous les agents économiques (offeurs et demandeurs) peuvent visiter les marchés sans supporter des coûts asymétriques qui les pénalise par rapport aux autres individus. Ces visites leur permettent d'avoir toute l'information nécessaire pour comparer les différents prix affichés sur les marchés ainsi, ils ont une information totale sur l'ensemble des produits de l'ensemble de l'économie.

La deuxième hypothèse est *la parfaite mobilité des facteurs de productions*, elle suppose que les individus ont la possibilité de transférer leur offre d'un marché sans coût s'ils remarquent qu'ils existent des opportunités de gains supérieurs sur certains marchés.

Les marchés à concurrence pure et parfaite est dit transparent lorsque l'information dont les individus ont besoin pour prendre des décisions sans se tromper est disponible dans l'ensemble de l'économie pour l'ensemble des participants sans aucune asymétrie de coût d'obtention, de traitement et d'utilisation des informations requise.

La concurrence dans un secteur d'activité existe, lorsque les sociétés sont très nombreuses, et l'entrée de nouvelles sociétés est facile et qui n'ont pas d'influence l'une sur les autres, mais elles réagissent aux conditions générales du marché.

Les idées des axiomes impliquent que le marché n'est pas un lieu de rencontres et de négociation entre parties indépendantes, mais un mécanisme relativement centralisé d'organisation des productions et des consommations à travers une gestion anonyme des programmes individuels.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

1.6.1.2. Le monopole

« Le monopole est considéré comme la structure de marché diamétralement opposé à la concurrence parfaite dans la mesure où ; sur un marché monopolistique, il n'existe qu'un seul offreur qui répondre à une demande donnée sans subir les effets d'une menace concurrentielle de la part d'autres firmes⁶ ». Le monopoleur n'est plus un preneur de prix, mais il reste néanmoins de la demande.

Dans ce type de marché, le comportement de monopole se caractérise par un écart entre le prix et le coût marginal. Ainsi, il y a une possibilité d'appliquer un prix supérieur au coût marginal qui permet au monopoleur d'obtenir un surprofit par rapport à la concurrence, détermine son pouvoir de marché. Ce pouvoir dépend de la réaction de la demande du marché au prix appliqué par l'entreprise.

Le marché est composé d'une seule entreprise qui domine l'offre, un seul fournisseur qui fabrique un produit (ayant une avance technologique par exemple), le produit est dit en « mono-source ».

1.6.1.3. L'oligopole

L'oligopole est une structure de marché dans laquelle les entreprises ne se considèrent plus comme les composants anonymes et non significatifs de marche. Dans ce cas, les entreprises sont conscientes de l'existence de leurs concurrents et doivent tenir compte de leurs stratégies pour établir leurs propres décisions. A la différence de la concurrence pure et parfaite, il n'existe pas de données anonymes entre les décisions des concurrents et les offreurs, ils adoptent des comportements stratégiques en anticipant les comportements de leurs concurrents. Deux raisons expliquent ce type de structures ;

- Soit que la technologie de produit est dominée par un petit nombre d'entreprises, on peut citer le cas des composants électroniques pour micro-ordinateur dominée par Intel, AMD, Motorola, Samsung ainsi, la technologie des écrans plats dominée par Samsung, Sharp, Toshiba.
- Soit que les économies d'échelles sont très importantes et les entreprises ont engagé « une course de taille » qui a entraîné la concentration du marché.

⁶ BOBULESCU. R et ULGEN, F « Organisation industrielle : dynamique des marchés et stratégies des firmes », 1^{ère} édition De Boeck, Paris, p39.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

Dans certain cas, les marchés sont de types oligopole bilatérale (petit nombre d'offres- petit nombre de demandeurs) les conséquences de ses structures peuvent conduire à une concurrence fondée sur le hors prix ou à des phénomènes de domination par les offreurs.

Le marché oligopolistique est la situation intermédiaire entre la concurrence pure et parfaite et le monopole. Se caractérise par une certaine dépendance entre les fournisseurs qui exercent dans une aire géographique déterminée et qui se connaissent généralement bien.

1.6.1.4. Le marché atteint de viscosité:

Ce type de marché se caractérise par le fait que l'acheteur s'est placé dans l'obligation de s'approvisionner auprès d'une seule source ou d'un seul fournisseur, malgré l'existence de la concurrence.

1.6.2. Les caractéristiques des marchés industriels

Les marchés industriels ou les marchés B to B se distinguent de marchés de biens de consommation et des marchés de services par un certain nombre de caractéristiques induisent un fonctionnement particulier des marchés industriels. Ces caractéristiques sont comme suit :

1.6.2.1. Des acheteurs moins nombreux aux volumes plus importants

A l'évidence les entreprises acheteuses sont beaucoup moins nombreuses que les consommateurs. Quelques gros acheteurs représentent la totalité des achats dans certains secteurs.

1.6.2.2. Des relations commerciales étroites

Les marchés industriels sont plus étroits que les marchés de grandes consommations, c'est-à-dire que le nombre est nécessairement plus restreint, principalement en raison de la nature des produits et des services vendus, ainsi que la nature des clients auxquels sont proposés ces produits et services, qui sont des entreprises. Pour chaque type de produit (biens d'équipements, installations, composants) il n'existe qu'un nombre restreint de branches d'activité cliente. Comme les fournisseurs et leurs clients importants sont en petit nombre. Les relations qui les unissent sont régulières et intenses.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

1.6.2.3. Des acheteurs professionnels

Dans les entreprises industrielles les décisions d'achat et d'approvisionnements se prennent souvent en groupes qui ont un service achats et approvisionnements bien formalisé qui fait partie d'un ensemble moins formel « le centre d'achat », ce dernier est composé des différents acteurs concernés par la décision d'achat (prescripteurs, acheteurs, utilisateurs, les décideurs).

Le processus d'achats et d'approvisionnements dans ces marchés est complexe, le fait que les biens industriels sont techniques, les transactions portent sur des volumes et des montants très importants, de plus les clients industriels ont eu même leur propres clients.

1.6.2.4. Des intervenants multiples

Dans un marché industriel, plusieurs personnes interviennent dans une décision d'achat en entreprise. Pour des acquisitions complexes, la décision est prise par un comité d'expert car, les achats industriels sont fortement influencés par l'orientation stratégique de l'entreprise.

1.6.2.5. Une vente par étape

Sachant que plusieurs intervenants participent à la décision d'achat, il est rare qu'une seule visite suffise à déclencher la vente. Pour un achat industriel le cycle de vente peut étendre sur plusieurs années. Les relations dans ses marchés sont des relations à long terme car se porte un éventail de domaine plus large (prix, qualité, sécurité d'approvisionnement, sécurité des débouchés, investissement en capacités et investissement en recherche et développement).

1.6.2.7. Une demande inélastique

Toutes les entreprises achètent des biens, soit pour s'équiper soit pour produire d'autres produits, et souvent elles doivent accepter le prix proposé par le fournisseur, qui a une influence sur le prix de vente et ce qui rend difficile la vente en marché aval. Par conséquent, l'entreprise cherche des produits moins chers souvent de qualité inférieure, pour ne pas interrompre ses activités ; et c'est là, la limite de l'inélasticité du prix.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

« *La demande globale des entreprises n'est pas très effective pour l'évolution des prix*⁷ ».

1.6.2.8. Une certaine concentration géographique

Selon **ROXANA et FARUK (2014)**⁸, les agglomérations régionales d'activités économiques sont les plus importantes comme sources les plus importantes de croissance économique. Cela explique la multiplication la concentration géographique. En effet, Le marché des biens industriels est géographiquement plus concentré que le marché du grand public. Cette concentration géographique a pour but de réduire les frais de vente, la recherche d'innovations de manière interdépendante et collaborative. Ce processus d'innovation influencé par les firmes et autres organisations peuvent soutenir ou, au contraire, freiner les efforts innovants. C'est pourquoi les responsables de marketing B to B doivent être attentifs à toute tendance en faveur ou en défaveur de la concentration.

1.6.2.9. L'achat direct

Dans de nombreux cas, le client s'adresse directement au fabricant plutôt que de passer par un intermédiaire, surtout lorsqu'il s'agit de produits techniquement complexes ou qui coûtent très chers.

1.7. L'achat industriel

Selon, **DZEVER. S (1996)**⁹ définissent l'achat industriel comme étant : « *la procédure par laquelle les organisations formelles établissent leurs besoins d'achat de produits et de services* ».

D'après **KOTLER. P (2009)**¹⁰, « *Le processus de décision selon lequel une organisation spécifie ses besoins en produits et services et découvre, évalue et choisit les différentes marques et fournisseurs* ».

Ces deux définitions reposent sur les points suivants :

- l'achat organisationnel ou industriel est un processus impliquant plusieurs participants ;

⁷ KOTLER. P et al, Op.cit. p.244.

⁸ ROXANA. B et FARUK, U, Op.cit. p.136.

⁹ DZEVER. S, « *le comportement d'achat industriel* », édition economica, Paris, 1996, p.16

¹⁰ KOTLER. P et al, Op.cit. p.224.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

- la décision finale de l'achat doit satisfaire les besoins et les objectifs de tous les participants ;
- l'achat organisationnel est plus formalisé ;
- l'intensité des risques personnels et organisationnels.

1.7.1. Les biens industriels

Selon MALAVAL. P (1999) ; « *les biens industriels, dans leur conception la plus large, comprennent l'ensemble des biens, produits ou services fabriqués et vendus par l'entreprise à d'autres entreprises industrielles, organismes ou professionnels. Ainsi, les biens industriels s'adressent-ils aussi bien aux producteurs, aux transformateurs, aux fabricants de produits semi-finis, aux extracteurs de matières et aux prestataires de services* ». ¹¹

1.7.1.1. Les types de produits et services industriels

Selon Alain (1995), on distingue plusieurs types de produits et biens industriels :

Les matières premières

Elles sont utilisées par les industries qui les transforment une première fois pour produire des biens industriels et leurs caractéristiques techniques sont définies à l'avance. Ils sont essentiellement distingués par leurs origines :

- Origine minérale : minéraux, métaux, ferreux, et non ferreux, calcaire, gypse, sable...
- Origine animale : laine, viande, poisson...
- Origine végétale : coton, betterave à sucre, céréales...

Elles sont achetées par des industries de première transformation, et leurs caractéristiques techniques sont définies à l'avance.

Des biens d'équipements lourds

Sans les biens intervenant directement dans le processus de transformation des matières en produits. On peut citer : les turbines des centrales hydro, électroniques, les réacteurs de la centrale nucléaire, les centrales hébétons, les grues, les locomotives et les trains du manoir de la sidérurgie. On intègre aussi dans les biens d'équipement les matériels d'analyse et de

¹¹ MALAVAL. P, "Marketing business to business", édition publi-union, Paris, 1999, p.29.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

contrôle, les installations de manutention, les moyens de transport interne aux unités de production.

Le marché des biens d'équipements lourds est très concurrentiel, en raison des exigences sur les caractéristiques des produits établis sur le cahier des charges.

Les biens d'équipements légers

Ils sont appelés aussi bien d'équipements complémentaires. Il s'agit de petits appareils (moteurs électriques), d'équipements et d'immobiliers du bureau, de machines, d'outillages à mains, de matériels de manutention. La clientèle de ces produits est très nombreuse, dispersée, hétérogène, et la concurrence est très vive.

Les produits intermédiaires, les demi-produits incorporés, les produits semi-œuvrés

Leurs caractéristiques principales est d'entrer de manière définitive dans la fabrication d'un produit, sans qu'on puisse les récupérer dans leurs état initial.

On peut citer par exemple, les bâtiments, les barres de fer pour le béton armé, les profilés d'aluminium ou de fer pour les huisseries métalliques. Ils sont vendus directement par le producteur aux gros clients.

Les biens de consommation pour l'industrie

En plus des produits incorporés dans la fabrication, l'industrie consomme des matières qui se détruisent dans le processus de fabrication.

Ces matières se résument en :

- Les fournitures d'exploitation : les lubrifiants (huiles et graisses), les carburants (essence, gas-oil, charbon), les fluides de coupe (pour le refroidissement des outils et leurs préservations) ;
- Les fournitures d'entretien : la peinture, et les détergents pour le nettoyage.

Le marché de ces produits est très vaste et atomisés, ils sont vendus parfois directement par les producteurs, mais plus souvent par les négociants techniques pour des raisons de commodité ; facilitée et de rapidité d'approvisionnement.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

Les services industriels

Ils sont classés comme suit :

- Les services de conseils : juridiques, fiscales, organisations ;
- Les services d'ingénierie : pour optimiser les investissements, les processus techniques, et les méthodes de gestion ;
- Les services d'entretien : réparation de matériel ou nettoyage des locaux ;
- Les contrats d'assurance, de transport et de leasing.

Toutes les entreprises quel que soit leurs tailles peuvent y avoir recours soit ponctuellement pour certain services, soit d'une façon permanente pour les services de grande importance et qui ne sont pas maitrisable au sein de l'entreprise.

1.7.1.2. Classification des biens industriels

On peut classer les biens industriels sous forme de groupes :

- **Les biens de production** : ils représentent l'outil de travail (machines...), et constituent un investissement parfois très lourd de la part des entreprises ;
- **Les biens de transformation** : ils englobent les matières premières, les produits intermédiaires, les demi-produits incorporés, les produits semi-ouvrés, les composants, les accessoires, les éléments d'assemblage et les sous-ensembles.

Ces biens sont livrés à l'utilisateur final, ou acheté une autre fois par une autre entreprise de transformation qui va les introduire dans ses propres fabrications ;

- **Les biens de consommation** : ce sont les produits que l'entreprise achète pour assurer sa production et son activité quotidienne mais n'entrant pas dans la composition du produit fini dont les graisses, les combustibles, les détergents..., que les fabricants vont user et détruire au cours du processus de leurs activités.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

Section 2. La fonction Achat et Approvisionnement selon l'approche Porterienne

Dans cette section, nous allons essayer d'analyser la chaîne de valeur de Porter ainsi que la place de la fonction approvisionnement dans l'obtention de l'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

2.1. Qualification de la chaîne de valeur

Toute entreprise peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit.

Selon **Porter (1999)**¹², la chaîne de valeur est la façon dont les différentes activités sont exercées, ces dernières sont le résultat du passé d'une entreprise, de sa stratégie, de la manière dont cette stratégie est mise en œuvre et des mécanismes économiques qui soutiennent ces activités.

La chaîne de valeur est un mécanisme qui permet aux producteurs, aux transformateurs et aux négociants, à des moments et à des endroits différents, d'ajouter progressivement de la valeur aux produits et services lorsqu'ils passent d'un maillon de la chaîne à un autre, jusqu'à atteindre le consommateur final (national ou mondial). Dans une chaîne de valeur, les différentes activités commerciales des différents segments établissent des liens entre elles, ainsi qu'un certain degré de coordination.

2.2. Analyse de la chaîne de valeur :

Les objectifs de cette analyse sont :

- Comprendre comment chaque activité, c'est à dire chaque maillon qui compose l'entreprise, crée ou lui fait perdre de la valeur.
- Allouer les ressources et concentrer les efforts sur les activités charnières pour rendre l'entreprise plus compétitive sur son marché.

Pour dégager la marge compétitive de l'entreprise, il faut décomposer cette dernière, en enchaînement d'activités (exemple : approvisionnements, développement technologique, ect)

¹² MICHAEL. P, « *Avantage concurrentiel* », l'édition traduite de l'Américain par Philippe de Lavergne, édition Dunod, Paris, 1999.p52.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

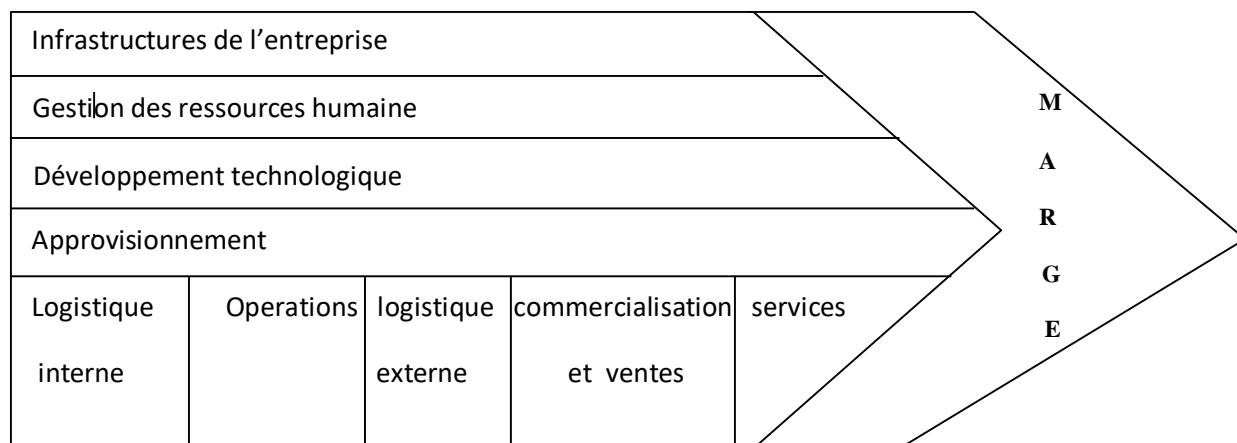
qui regroupent chacune des processus métier (exemple : négociation des prix avec les fournisseurs).

En affectant les ressources de manière plus efficace tout au long de cette chaîne, l'entreprise pourra se positionner par rapport aux produits ou aux services des concurrents : un prix inférieur grâce à un processus de fabrication optimisé ou à l'achat des matières premières à moindre coût, une nouvelle technologie, une innovation ou fonctionnalité du produit qui permet à l'organisation de se différencier, une meilleure qualité de fabrication, un meilleur service après-vente, un délai de livraison plus court grâce à l'organisation logistique, etc.

Cette analyse permet donc de prendre des décisions d'ordre stratégique pour positionner le ou les produits et services sur le marché en termes de coût ou de différenciation.

La figure suivante présente une chaîne de valeur d'une entreprise dans son ensemble, dont Porter la présente comme une succession séquentielle d'activités permettant d'aboutir à un produit ou un service économiquement viable sur le marché.

Figure N°02 : La chaîne de valeur de M. Porter.



Source : Michael Porter, op.cit. 1999. p53.

Selon Porter(1999), la structure des coûts d'une entreprise se compose de différentes activités bien distinctes. Il a condensé cette analyse dans un modèle générique composé de neuf grandes fonctions génératrices de valeur : cinq activités de base et quatre activités de soutien.

La marge correspond à la différence entre la valeur donnée au produit ou au service et les coûts liés à sa création jusqu'à sa mise sur le marché.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

Le coût lié à ces activités rapporté à la part de valeur qu'elles dégagent pour le client final, permet de mettre en lumière les sources potentielles de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et surtout de prendre les décisions qui vont permettre de le conserver dans le temps.

Bien entendu, l'ordre d'enchaînement des activités, notamment des activités de base, peut être différent en fonction de l'entreprise, de ses produits ou services et de son mode de distribution.

2.3. Les activités de base ou les fonctions primaires de la chaîne de valeur :

Selon Porter(1999), les activités de base sont les activités qui agissent directement sur la valeur ajoutée au produit ou au service final. Elles permettent de créer physiquement un produit ou de réaliser un service, de le vendre, de le délivrer au client final et d'en assurer le service après-vente.

2.3.1. La logistique entrante (logistique d'approvisionnement) : elle comprend les processus d'acquisition des ressources qui permettent à l'entreprise de produire ses biens et services : la sélection de matières premières, la manutention, la gestion des stocks et des arrivées, l'entreposage, les transports et les renvois aux fournisseurs.

2.3.2. La production : englobe les activités associées à la transformation des moyens de production en produits fini, comme le fonctionnement des machines, l'emballage, l'assemblage, l'entretien des équipements, la vérification, l'impression et les opérations relatives aux installations.

2.3.3. La logistique sortante (externe) : regroupe les activités associées à la collecte , au stockage et à la distribution physique des produits aux clients, comme entreposage des produits finis, la manutention, traitement et préparation des commandes, le transport, les délais de livraison.

2.3.4. La commercialisation et les ventes : elle comporte la tarification, la promotion, la communication, la publicité, la vente et la gestion des canaux de distribution pour que le client connaisse le produit et l'achète.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

2.3.5. Les services : elles permettent de maintenir la valeur du produit ou du service : l'installation, la formation à l'utilisation, l'entretien, la réparation et la gestion des pièces détachées de rechange.

2.4. Les activités de soutien ou fonctions de support

Les activités de soutien sont les activités qui contribuent indirectement à ajouter de la valeur au produit ou au service final. Elles permettent de rendre possible les activités de base, d'en gérer la coordination et d'assurer un bon fonctionnement global pour améliorer l'efficacité de l'entreprise.

2.4.1. L'infrastructure de l'entreprise : la direction générale, la direction administrative et financière, la direction des affaires juridiques, le contrôle de la qualité et la planification.

2.4.2. Les ressources humaines : qui agissent sur toutes les activités de base : le recrutement, la formation et la gestion des compétences, les mécanismes de primes et d'évolutions. Les activités de gestion de ressources humaines interviennent dans différentes parties de l'entreprise comme les activités de soutien, et leurs dispersions peuvent conduire à une politique incohérente. La gestion des ressources humaines influence sur l'avantage concurrentiel de toute entreprise par le rôle qu'elle joue dans la détermination des compétences et des mitigations des employés et dans le coût de recrutement et de formation.

2.4.3. Le développement de la technologie : indispensable à la conception et au développement des produits ou services et à la capacité d'innovation de l'entreprise : la recherche & le développement, le choix des technologies, le système d'information, les processus entreprise.

2.4.4. Les approvisionnements : les approvisionnements se rapportent à la fonction achat des moyens de production utilisés dans la chaîne de valeur de l'entreprise dans son ensemble et les moyens de production. Ces derniers achetés comprennent les matières premières et d'autres articles consommables à côté d'actifs tels que des machines, des équipements, laboratoire. Ces moyens de productions achetés soit associés d'habitude aux activités créatrices de valeur principales, ils sont présents dans toutes les activités, y compris les activités de soutiens.

Les approvisionnements sont diffus dans toute l'entreprise, certains sont achetés par le département achats (matières premières) tandis que d'autres sont achetés par le directeurs

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

d'usines (comme les machines) et même le directeur général pour une consultation stratégique. L'approvisionnement peut être associé à une activité créatrice de valeur précise ou à plusieurs. Le coût des activités d'approvisionnement ne représente d'ordinaire qu'une fraction minime, voire insignifiante, des coûts totaux, mais ils ont souvent un impact important sur les coûts totaux et sur la différenciation. En améliorant les pratiques d'achat, l'entreprise peut influencer sur les coûts et la qualité des achats.

Cette liste de processus n'est pas limitative et doit s'adapter à chaque entreprise. Mais, quelle que soit l'entreprise, l'ensemble des catégories d'activités principales et de soutiens seront présentes à un degré ou à un autre et joueront un certain rôle dans l'avantage concurrentiel.

A l'intérieur de chaque catégorie d'activités principales et de soutien, il y en a trois types selon le rôle joué dans l'obtention de l'avantage concurrentiel.

- **Les activités directes** : sont les activités directement impliquées dans la création de valeur pour le client (assemblages, l'usinage des biens, etc.).
- **Les activités indirectes** : sont les activités permettant d'exercer de façon continue les activités directes (entretiens, gestion de force de vente, etc.).
- **La garantie de qualité** : regroupe les activités garantissant la qualité des autres activités (surveillance, inspections, etc.).

2.5. Gestion de la chaîne d'approvisionnement

La gestion de la chaîne d'approvisionnement arrive progressivement au premier plan des préoccupations des dirigeants des entreprises, dans un grand nombre de secteurs. Lorsqu'une entreprise se recentre sur ses activités maîtresses et s'approvisionne à l'extérieur pour le reste, son succès dépend de plus en plus dans le contrôle de la chaîne de valeur au-delà de ses propres frontières. Cela pousse les dirigeants de l'entreprise à mettre l'accent sur le partenariat avec leurs fournisseurs, dans le but de diminuer les coûts et améliorer la qualité. Aujourd'hui, dans des marchés instables, les dirigeants doivent mettre l'accent sur l'innovation, la flexibilité et la rapidité.¹³

¹³ PEBEREAU. M, « la chaîne de valeur », Harvard Business Review, 2000.p37.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

2.5.1. Méthodes de la gestion des approvisionnements

Pour optimiser des approvisionnements, il faut prévoir. Les prévisions sont calculées selon deux méthodes : la méthode empirique et la méthode prévisionnelle.

- **La méthode empirique** : pour gérer les approvisionnements, cette méthode se base sur l'historique des ventes. Pour satisfaire la demande des consommateurs et de marché, la moyenne des ventes est établie et les chiffres de l'année précédente sont analysés.
- **La méthode prévisionnelle** : la méthode prévisionnelle de gestion des approvisionnements tient compte des ventes réalisées, mais elle analyse en plus le contexte économique et l'évolution de la demande.

2.5.2. Opérations fluides de la gestion de la chaîne d'approvisionnement

A ce niveau, il s'agit de savoir les opérations courantes de la chaîne d'approvisionnement, à savoir:

- **Gestion des fournisseurs** : gérer efficacement toute l'information des fournisseurs, y compris les contacts, les adresses et conditions de paiement ou listes de prix.
- **Gestion des achats** : il s'agit de contrôler le processus d'achat avec toute la fonctionnalité de gestion des achats, qui comprend des documents relatif aux matériels, aux commandes aux fournisseurs, aux factures de réceptions ou retours aux fournisseurs. Les fonctionnalités de gestion des achats permet de crée des commandes d'achats directement au travers des dispositifs technologiques.
- **Gestion des magasins** : la gestion des magasins porte sur la modélisation des magasins avec les espaces de stockage, ainsi que la consultation des stocks de chaque centre en temps réel.
- **Gestion de l'inventaire** : la consultation en temps réel de stocks permet de vérifier l'efficacité de l'inventaire et augmente l'efficience des magasins.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

2.5.3. Enjeux de la gestion de la chaîne d'approvisionnement

Selon BRUEL (1996)¹⁴, les enjeux clés relatifs à la gestion de la chaîne d'approvisionnement sont présentés comme suit :

- **Globalisation des opérations de fabrications :** en raison de la globalisation des opérations de production, il est très important d'avoir un réseau d'approvisionnement global capables de répondre et réagir aux besoins de l'entreprise. Le véritable enjeu des responsables d'achats est d'arriver à sélectionner un fournisseur stratégique qui propose différents sites de production avec une qualité globale conséquente et un service local fiable.
- **S'approvisionner des produits de sécurité et de qualité :** les fabricants doivent produire des produits de haute qualité. Cet enjeu ne peut être réalisé s'il n'a pas une sélection d'une bonne matière première. Le non-respect de cette dernière engendre des graves conséquences sur le résultat financier.
- **Délais d'approvisionnement plus courts, moins d'inventaires et un meilleur flux de production :** délais d'approvisionnement plus courts, moins d'inventaire et un meilleur flux de production avec des cycles de vie des produits plus courts et les demandes sur le marché en permanence, les entreprises sont obligées de réduire leurs coûts. Il est important de noter que les stratégies d'approvisionnements en juste à temps (JAT) constituent la base de la stratégie d'exploitation des entreprises qui ont des difficultés de stockage des matières.
- **Consolidation de la base des fournisseurs :** une consolidation de la base des fournisseurs peut apporter de nombreux avantages. Cela supprime les variations de la base d'approvisionnement et les coûts indirects, particulièrement en ce qui concerne l'approvisionnement des produits. L'enjeu est de trouver un fournisseur proposant des solutions adéquates.
- **Accès à toutes nouvelles technologies :** l'accès aux nouvelles technologies dans plusieurs domaines constitue un facteur de développement d'un nouveau produit. Cela, se fait à travers les relations fournisseurs, acheteurs sont en

¹⁴ BRUEL. O, « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* », Dunod, Paris, 1996.p24.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

mesure d'obtenir des informations sur les évolutions technologiques et les processus industriels, sur l'emploi de nouveaux composants ou de nouvelles matières premières. Conjointement avec les bureaux d'études ou avec les centres de recherche et de développement, les achats participent pleinement au développement de l'entreprise (nouveaux produits, nouveaux processus, etc.).

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

Section 3. La fonction Achat et Approvisionnement selon la théorie des coûts de transaction

Dans cette section, nous allons essayer d'étudier la relation des coûts de transaction et le management de la fonction Achat et Approvisionnement. En premier lieu nous essayons de présenter les fondements de base de la théorie des coûts de transaction puis son en matière de gestion de la fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise.

3.1. Émergence des théories de la firme

Avant de s'engager dans l'analyse de la théorie des coûts de transaction, il est nécessaire d'aborder l'émergence des théories des firmes. L'apparition et l'émergence des théories de la firme est fondée essentiellement sur une série des critiques et des nuances avancées au fils des années à la théorie dite *standard*. Cette remise en cause touche toutes les hypothèses de cette dernière, mais d'une manière graduelle. P. Langevin¹⁵(1999) avance les justifications suivantes :

- La représentation de la réalité ;
- Une démarche plus positive ;
- Holisme méthodologique ;
- Travaux parallèles.

Cette théorie dite standard considère que le processus d'achat et d'approvisionnement comme une simple fonction d'optimisation des sites de production et la coordination, d'aide à la décision et d'animation des acteurs lui échappent.

3.2. Généralité sur la théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction est une théorie qui s'inscrit dans l'approche contractualiste cette dernière stipule qu'au sein de l'entreprise, il existe un contrat entre tous les individus et les groupes qui composent l'organisation. Un contrat est un accord par lequel des individus ou un groupe d'individus, convient d'exécuter certaines opérations dont la maximisation de profit et l'allocation des ressources sont considérés comme des objectifs principaux.

¹⁵ LANGEVIN. P, « *contrôle de gestion et théories économiques* », édition Vuibert, 1999, p191.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

Chaque partie du contrat se caractérise par des intérêts personnels qu'elle cherche à satisfaire et par des spécificités qui lui sont propres. Les contrats permettent de tirer profit de ces spécificités tout en évitant les comportements opportunistes.

La littérature managériale¹⁶ confirme que les prémises de théorie de coûts de transaction est amorcée avec les travaux de R. Coase en 1937, mais sa conceptualisation et ses principaux développements sont formalisés par Williamson à partir des années (1975- 1985).

Dans son article paru en 1937, Coase à poser la question de savoir pourquoi les firmes existent et plus largement la question de la nature de la firme. Pour Coase, la firme est un mode de coordination de transactions alternatives au marché. Si le marché n'est pas l'unique moyen de coordonner l'activité économique, c'est qu'il existe des coûts à attribuer au système de prix, des coûts de transaction. Ces coûts de transaction correspondent aux coûts de recherche d'information, de négociation des contrats, de contractualisation répétée. Par la suite Williamson proposera une définition précise de ces coûts.

Williamson pour sa part, reprend cette idée et explique des hypothèses- clés pour comprendre en particulier dans quels cas la firme s'impose comme mode de coordination, c'est-à- dire dans quelles conditions l'intégration d'une activité dans la firme sera préférée au recours au marché.

Williamson(1975) pose des hypothèses relatives aux comportements des agents d'une part, expliqué par deux éléments : la rationalité limité des individus qui agissent selon des intérêts personnels en adoptant pour cela une attitude opportunistes. D'autre part, des caractéristiques propres aux transactions. Ces dernières, sont caractérisées par leur incertitude, ces fréquences et la spécificité des actifs qu'elles mettent en jeu.

L'association des hypothèses de rationalité limité et l'incertitude qui rend difficile la prévision de tous les cas possible et donc devienne coûteuse la relation de contrat d'échange. L'analyse des transactions relève la spécificité des actifs, dans lesquels l'une des parties doit investir pour assurer la transaction. L'existence de l'opportunisme de l'autre et la nécessité de la rédaction d'un contrat le plus complet possible est aussi coûteuse.

¹⁶ KOENING. G, « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise de XXI^e siècle* », édition. economica, 2000 p145.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

En matière d'achat et d'approvisionnement, il s'agit de se pencher sur les prix face à face entre agents économiques. Ils peuvent intervenir dans toutes les étapes de la transaction. Ces coûts sont les coûts *ex ante* et les coûts *ex post* dont le niveau des coûts de transaction dépend d'un faisceau de facteurs propres aux comportements des acteurs, à la nature des biens et des services au centre des échanges, ainsi qu'à la complexité de l'environnement propre à cet échange.

3.3. L'externalisation des activités d'achat : l'apport de la théorie des coûts de transaction

L'externalisation de fonctions est de plus en plus utilisée. Cette tendance a contribué à augmenter le poids stratégique des services achats et approvisionnements chargés de gérer ces nouvelles ressources extérieures. Le raisonnement qui sous-tend le processus d'externalisation est appliqué à la fonction achat elle-même. Dans cette sous-section, nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à deux questions qui nous semblent essentielles dans le cadre d'une démarche d'externalisation des achats. Il s'agit des activités du processus d'achats peut-on appliquer cette externalisation.

3.3.1. Définition d'externalisation

« L'externalisation peut désigner un simple transfert d'activités secondaires initialement réalisées en interne vers une entreprise extérieure, la fabrication de composants entrant dans un processus de production en un autre lieu, notamment dans un autre pays, l'approvisionnement de services ou de produits auprès de fournisseurs externes dans le but de réduire les coûts¹⁷ ».

Pour GREAVER (1999), *« l'externalisation est l'acte par lequel on transfère des activités internes récurrents d'une entreprise et les pouvoirs décisionnels qui sont associés à un prestataire extérieurs dans les conditions définies par le contrat¹⁸ ».*

3.3.2. Les différentes formes d'externalisation

Pour BARTHELEMY (2006)¹⁹, deux types d'externalisation peuvent être distingués : l'externalisation simple d'activités secondaires dans une optique de réduction des coûts et

¹⁷ FLORENCE. G, THIERRY. S, « Proposition d'un modèle d'externalisation des activités achats », Revue management et avenir, 2009, p 104.

¹⁸ FLORENCE G, THIERRY. S, *ibid.*, p105.

¹⁹ BARTHELEMY. J. et DONADA. C, « Décision et gestion de l'externalisation, une approche intégrée », Revue Française de gestion, No. 177,2009, p.101-111.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

l'externalisation stratégique, opération de plus grande envergure qui peut avoir pour impact de transformer radicalement la structure organisationnelle d'une entreprise.

- **L'externalisation d'activités non stratégiques :** l'externalisation traditionnelle qui consiste à confier à un prestataire extérieur de façon répétée des activités peu sensibles et éloignées du cœur métier de l'entreprise, mais qui n'étaient pas effectuées en interne. L'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources qui consiste à confier une activité peu sensible mais jusque-là réalisée en interne à un prestataire extérieur. Ces opérations d'externalisation s'accompagnent très souvent d'un transfert d'actifs humains et matériels vers le prestataire.
- **L'externalisation d'activités stratégiques :** il porte soit sur l'externalisation stratégique avec transfert de ressources qui consiste à confier à un prestataire une activité proche du cœur de métier jusque-là réalisée en interne. De telles opérations sont très sensibles : bien menées elles permettent de renforcer l'avantage concurrentiel d'une entreprise, mais en cas d'échec, elles peuvent la paralyser, soit par l'externalisation stratégique qui consiste à confier de façon répétée une activité sensible à un prestataire qui n'était pas réalisée en interne. Ce type d'externalisation est assez rare.

Ces différentes formes d'externalisation présentent de nombreuses différences en termes d'objectifs, de risques inhérents et d'impacts sur les résultats.

Pour BARTHELEMY (2006), l'externalisation non-stratégique se focalise principalement sur l'amélioration du triptyque (qualité, coût, délai) est généralement adoptée dans le cadre d'une stratégie d'optimisation et de réduction des coûts. Le risque d'échec est limité, la réversibilité possible, l'externalisation n'entraîne pas de transformations radicales. L'externalisation stratégique relève du niveau le plus élevé de la hiérarchie et s'inscrit dans une stratégie globale avec des objectifs variés pouvant aller de l'amélioration de la performance à la maximisation de la valeur des actifs.

3.3.3. Les risques de l'externalisation

Selon FLORAENCE. G et THIERRY. S (2009)²⁰, l'externalisation présente trois grandes familles de risques :

²⁰ FLORENCE. G, THIERRY. S, op.cit.2009, p.107.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

- **Les risques stratégiques** font référence à des conséquences durables et de long terme, notamment liées à l'affaiblissement ou à la perte des compétences cœur de métier. Parmi les risques stratégiques majeurs, on trouve la perte de contrôle et de savoir-faire détenu en interne : les personnes qui assuraient en interne les opérations désormais externalisées vont petit à petit, faute de pratique, perdre la compétence nécessaire à l'accomplissement de ces tâches. Le contrôle sur l'activité externalisée est également susceptible de disparaître avec le départ des personnes détenant la connaissance du métier. Le risque est d'autant plus accentué que le domaine concerné est soumis à des évolutions technologiques. Dans ce cas, l'entreprise externalisatrice se retrouve en dépendance totale vis-à-vis des ressources externes... à moins de continuer à réaliser une partie de l'activité en interne.
- **Les risques financiers** : un projet d'externalisation peut générer des économies substantielles principalement obtenues grâce à des niveaux de salaires moindres, aux économies d'échelle et à l'expertise du prestataire. Pourtant rares sont les projets d'externalisation qui atteignent réellement leurs objectifs ambitieux en termes d'économies potentielles et de nombreux coûts cachés sont bien souvent sous-estimés ou non pris en compte en amont. Il peut s'agir entre autres des coûts de recherche et d'évaluation des fournisseurs, de négociation et de gestion des contrats, de mise en place de mesures visant à renforcer la sécurité. De plus, les offres de service standard proposées correspondant rarement aux besoins réels de l'entreprise, la mise en place de prestations sur mesure non prévues dans ce contrat peuvent générer des coûts supplémentaires, en sus des coûts de rupture anticipée d'un contrat d'externalisation, ils peuvent être élevés.
- **Les risques opérationnels** : les risques opérationnels font référence à des conséquences de court terme tel que la dégradation de la qualité du service liée à des retards ou des délais dépassant les limites fixées dans le contrat, notamment lorsque le prestataire repousse la date de démarrage. Le manque d'expérience du prestataire peut être une cause de cette non-qualité. Cet écueil peut également provenir de la perte d'employés-clés et les difficultés éprouvées par le prestataire à mettre en place une nouvelle équipe ajoutant le risque social et ses conséquences sur le groupe qui constitue l'entreprise (transfert de personnel, licenciements ou de reclassement) ce qui engendre une perte de cohésion et de solidarité entre les parties prenantes de l'entreprise.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

3.3.4. Application au contexte spécifique de la fonction Achat et Approvisionnement

Dans ses écrits postérieurs, Williamson met en avant l'influence de deux autres variables dans les choix d'externalisation : la spécificité des investissements à réaliser dans une relation particulière et la fréquence d'interaction réclamée par l'objet de l'échange. La spécificité des actifs est la dimension la plus importante pour décrire les transactions et donc en apprécier le coût réel de coordination. Ils existent six types d'actifs spécifiques, seuls deux d'entre eux, nous semblent pouvoir influencer réellement les choix d'externalisation en matière d'activité d'achat.

Tout d'abord, il apparaît que le facteur le plus influent est celui relatif aux actifs spécifiques humains, c'est-à-dire à l'importance du rôle de l'acheteur dans l'orientation de la relation d'échange. Pour Fisher (1970), deux facteurs définissent la prédominance de ce rôle : la complexité technologique du produit ainsi que le risque commercial et financier qui lui est attaché. Plus les risques attachés à une famille d'achat sont élevés, plus l'acheteur doit allouer des ressources à sa gestion.

Pour les achats et les approvisionnements, le risque commercial repose sur l'idée qu'il peut être plus ou moins difficile de faire jouer la concurrence entre les fournisseurs. Ce risque est influencé par la structure concurrentielle du marché fournisseur (un marché oligopolistique est plus difficilement contrôlable qu'un marché atomisé) et sa stabilité (un marché où l'apparition et la disparition de concurrents sont fréquents réclamera plus d'attention qu'un marché mature où les acteurs sont stabilisés).

Concernant le risque financier lié aux opérations d'achats et d'approvisionnements marque le niveau d'engagement propre à l'achat. Plus ce niveau est élevé, plus les actions de l'acheteur auront un impact sur la compétitivité de la firme. Ainsi, plus les risques commerciaux et financiers sont élevés, plus la confection des contrats et le contrôle de leur bonne exécution s'avèrent des actions importantes difficiles à sous-traiter. Si un contenu technologique fort est attaché aux biens ou services échangés, l'acheteur intégré doit agir en amont de l'acte d'achat proprement dit pour gérer ce risque. Il développe alors un savoir-faire spécifique difficilement transférable à un tiers car profondément ancré dans le processus de création de l'offre de l'entreprise.

La spécificité temporelle de la prestation achetée influence aussi notablement le rôle de l'acheteur. Plus une relation d'achat s'oriente vers du juste-à-temps, plus on assiste non seulement à une augmentation de la fréquence des échanges et par la même des risques de conflits, mais aussi à une complexification du rôle de l'acheteur. L'analyse que fait

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

Williamson de l'influence du couple : fréquence de l'échange/spécificité des actifs sur les structures de gestion les plus adéquates, ouvre une autre piste dans les choix d'externalisation des achats, celle de la capacité à amortir la compétence mobilisée par l'achat. Ainsi, pour des achats complexes, non répétitifs, non habituels, il peut être intéressant de faire appel à des compétences achats extérieures plutôt que de mobiliser une compétence interne. On retrouve ici le contrat néoclassique préconisées par Williamson dans le cas d'échanges non répétitifs impliquant le développement de forts actifs spécifiques.

3.3.5. Les type d'achats concernés par l'externalisation

Selon RICHARD. C²¹ Les types de ces achats sont résumés comme suit :

- **les achats par nature occasionnels** : sont les achats pour lesquels une compétence d'achats spécifique non amortissable en interne est nécessaire.

Par exemple des achats exceptionnels de faible valeur ou des achats complexes sur des marchés inconnus de l'entreprise. Sur ces derniers, le partenaire peut même participer à la phase de spécification, si les ressources internes s'avèrent incompetentes ;

- **les achats tactiques** : pour lesquels une fois la spécification du besoin bien définie (élaboration du cahier des charges), l'ensemble des autres activités du processus d'achat peut être soumis à un arbitrage en termes de coûts de production internes/externes.

Sur les achats **risqués** et **stratégiques**, on peut même douter de l'opportunité économique d'une sous-traitance des activités de traitement de la commande. En effet, l'importance des flux traités, la dépendance de la production vis-à-vis de ces approvisionnements, sont autant de facteurs qui plaident pour une maîtrise interne totale du processus d'achat-approvisionnement. Si le cœur du processus d'achat apparaît comme a priori non externalisable sur la base du modèle contractualiste, des sous-traitances ponctuelles sont envisageables sur les activités de recherche de fournisseurs et de choix. L'observation d'une offre naissante de ce type de prestations semble aller dans ce sens.

3.3.6. Les activités du processus d'Achat-Approvisionnement concernées par l'externalisation

On identifie trois grands métiers d'achats pouvant faire l'objet d'une spécialisation d'acheteur dans les grandes entreprises. Chaque métier comporte un ensemble d'activités mobilisées directement ou indirectement dans le processus d'achats-approvisionnement :

²¹ Article de RICHARD. C, « *L'externalisation des activités d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus d'achat* », p.29, www.strategie-aims.com.

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

- **le management des achats** : regroupe l'ensemble des activités de direction, d'organisation et de contrôle du service achat. C'est notamment l'acteur en charge du management des achats qui va devoir piloter la démarche d'externalisation. Ces activités définissent le cadre organisationnel dans lequel se situera le processus d'achat-approvisionnement et ont pour vocation de rester au cœur de l'entreprise. Toutefois des apports ponctuels de ressources externes (conseil) sont souvent mobilisés lors des phases de changement ;

- **le marketing achat** : concerne les activités qui préparent l'acte d'achat proprement dit. L'analyse des marchés fournisseurs, tant d'un point de vue commercial que technologique, est au centre de ce métier d'achat. Les activités qu'il regroupe sont a priori difficilement externalisables, car elles agissent sur la création de l'offre de l'entreprise et sont surtout importantes pour les achats impliquant ou stratégiques. Leur réalisation réclame une forte interaction avec les prescripteurs internes de l'achat (bureau d'études, production, marketing...).

Ces activités sont d'autant plus difficiles à sous-traiter qu'il est souvent impossible de mesurer de façon objective leur valeur ajoutée, rendant ainsi vaine toute régulation par le marché.

L'externalisation est toutefois envisageable, lorsque ces achats sont occasionnels et demandent des compétences spécifiques ;

- **la gestion du portefeuille fournisseurs** : concerne les activités liées à l'acte d'achat (traitement des commandes) mais aussi à la surveillance et au développement des fournisseurs actuels de l'entreprise.

C'est dans les activités touchant au traitement de la commande, très consommatrices de ressources au sein du service achat, que se trouve le gisement le plus important de sous-traitance. Concernant ces derniers, les coûts de transaction sont faibles s'il s'agit des achats tactiques.

Pour choisir les activités achat à sous-traiter, il semble donc nécessaire d'analyser leur statut : activités relatives au traitement des commandes (physiques, administratives), activités de négociation ou encore activités participant à la création de l'offre de l'entreprise (spécification du besoin, recherche d'informations sur les marchés fournisseurs, choix de fournisseurs).

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise

Conclusion

A l'issue de ce premier chapitre. Nous concluons que la fonction Achat et Approvisionnement joue un rôle d'interface dans l'entreprise, pour mieux répondre aux besoins des autres services (clients internes), elle a de ce fait un devoir d'assistance et de conseil. Elle joue aussi un rôle d'intermédiaire entre l'entreprise et ses fournisseurs, et pour maîtriser le marché de ces derniers à moyen et à long terme elle doit procéder à une démarche de marketing achat afin d'acquérir la connaissance juste et nécessaire pour analyser le marché des fournisseurs. La maîtrise de la gestion de la chaîne d'approvisionnement est plus qu'important vue l'importance de cette dernière dans l'atteinte de l'avantage concurrentiel.

L'entreprise peut externaliser certaines activités liées à l'achat et à l'approvisionnement pour des prestataires extérieurs tels que la logistique. Ce sont Coase et Williamson qui ont indiqué les coûts de transaction à l'externalisation. Lorsqu'une activité joue un rôle assez stratégique, elle ne sera pas sous-traitée.

Pour externaliser une activité du processus d'achat et d'approvisionnement, l'entreprise doit faire une analyse des activités à sous-traiter ainsi que leurs statuts (administratives ou physiques) pour aller vers une efficacité du processus d'achat et d'approvisionnement.

Chapitre 2 :
La gestion des approvisionnements dans
l'entreprise

Introduction

Toute organisation a besoin d'acheter, de stocker et de distribuer des biens, du matériel (produits) et des services dans le cadre de ses activités. De plus, les organisations doivent gérer et surveiller les produits lorsqu'ils entrent et sortent du magasin ou de l'entrepôt. Les composantes de la gestion des approvisionnements et des stocks sont des processus professionnels importants qui permettent aux organisations d'obtenir une valeur optimale pour les ressources dépensées en biens et en services. La gestion efficace des ressources à travers un approvisionnement, un entreposage et des processus de gestion des stocks logiques contribue à la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques d'un projet et d'une organisation.

Ce chapitre donne un aperçu sur quelques généralités sur l'approvisionnement et les politiques de réapprovisionnement.

Section 01 : La fonction d'approvisionnement

1- Définition de l'approvisionnement

L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais. Il comporte donc un élément achat et un élément gestion des stocks.

Selon Olivier Bruel, « la gestion des approvisionnement c'est l'ensemble des opérations qui permettent de mettre à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non-disponible dans l'entreprise correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un cout minimum »¹

L'approvisionnement consiste donc à procurer à l'entreprise les matières consommables et produits semi-ouvrés en qualité voulues, au moment voulu et surtout à moindre coûts.

Nous pouvons dire que l'approvisionnement commence dès l'apparition d'un besoin à satisfaire et se termine après que la commande soit placée, livrée, reconnue conforme en qualité et quantité, stockée ou remise au service utilisateur et que le fournisseur soit payée.

D'une manière générale et par définition, l'approvisionnement est l'opération de fournir des biens et services destinées à être consommés directement ou après transformation afin de les rendre plus compatible avec la demande du marché.

2- Définition de la fonction approvisionnement ²

La fonction approvisionnement assure la gestion des flux de biens et de services qui entrent dans l'entreprise. Elle permet aussi de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour ses activités.

¹ Bruel Olivier, politiques et gestion des approvisionnements, 2ème édition, Dunod, 1998 Paris, P298

² www.doc-étudiant.fr,

L'approvisionnement intervient sur trois types de flux :

- **Physique** : les produits ou les services approvisionnés,
- **D'information** : envoi et réception des données de suivis du flux physique
- **Administratif** : commandes, factures, bons de livraisons, ordres de réception, litiges... Cette activité de la chaîne d'approvisionnement permet de maximiser leur contribution aux objectifs de l'entreprise.

3- L'objectif de la fonction approvisionnement

La gestion des approvisionnements vise à satisfaire les besoins en biens et en services des demandeurs au sein de l'entreprise, selon : ³

- Le niveau de qualité exigé;
- La quantité requise;
- Le délai ou le temps fixé;
- L'endroit ou le lieu voulu;
- Au moindre coût possible.

La fonction approvisionnement a ainsi une dimension stratégique et recouvre diverses activités de pilotage et opérationnelles.

3-1 Recherche de la quantité optimale

L'entreprise doit rechercher les quantités de biens qui vont lui permettent de fonctionner sans rupture et sans augmenter le poids financier des stocks.

3-2 Objectif de couts

Il s'agit pour l'entreprise :

- D'une part de s'approvisionner au moindre cout auprès de ses fournisseurs en tenant compte de la qualité des biens achetés, des services qu'elle peut attendre ainsi que des couts liés à cette opération (frais de transport, assurance).
- D'autre part de réduire au minimum le cout de stockage et les frais de passation des commandes.

³ ZERMATTI Pierre, « pratique de gestion des stocks », Ed Dunod, Paris, 2005, P 98

3-3 Objectif de qualité

L'entreprise doit choisir des produits qui lui procurent, en termes de qualité et du fournisseur, une sécurité indispensable.

Une qualité excessive ou insuffisante se traduira par des coûts inutiles.

3-4 Respect des délais

L'idéal est de n'avoir que des stocks minimums, proche de zéro, ce qui réduit les coûts de stockage, mais qui restent suffisant pour faire face aux besoins. Il revient conviens à l'entreprise de s'assurer auprès de ses fournisseurs d'avoir des délais brefs et fiables de livraison des biens commandés.

Il faut noter que l'objectif de délais est inversé en ce qui concerne les délais de règlement de l'entreprise ; celle-ci doit chercher à obtenir auprès de ses fournisseurs des délais de règlement les plus longs possible. Pour cela, les fournisseurs doivent respecter les délais de livraison.

4- L'importance de la fonction approvisionnement

L'importance de la contribution des approvisionnements à l'organisation demeure encore trop souvent méconnue aux yeux de certains dirigeants d'entreprises qui ne perçoivent pas les approvisionnements comme une fonction stratégique, source de grande valeur. La fonction approvisionnement demeure souvent au niveau tactique avec des objectifs peu ambitieux sans pouvoir identifier toutes les opportunités de gains.

L'importance de la fonction approvisionnement apparait à travers sa liaison avec les autres fonctions de l'entreprise, elle influence aussi sur la rentabilité, la productivité et sur la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché.

L'importance de la fonction approvisionnement est résumée dans ce qui suit⁴ :

1) Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise : Contribuer à l'augmentation des revenus et à la réduction des coûts.

De cette façon, l'entreprise est en mesure d'offrir un meilleur produit avec des coûts plus bas, donc une meilleure marge bénéficiaire brute et une augmentation des ventes si une partie des économies est retournée aux clients afin de stimuler les ventes.

⁴ BAHLOUL Mohamed-Saddek, « gestion des stocks et des approvisionnements », Ed pages bleu, 2011. P166

2) Assurer un apport continu des matières, des fournitures et des services nécessaires à l'exploitation de l'organisation.

- Il faut éviter les pénuries en tout temps.

3) Maintenir les sommes investies dans les stocks et les pertes s'y rattachant au plus bas niveau possible.

- Avoir un stock le plus bas possible afin de maximiser les ratios de ceux-ci.

4) Conserver et même améliorer la qualité : Une amélioration continue de la qualité des intrants de l'organisation a un effet direct sur la capacité d'une organisation de conserver sa position concurrentielle à l'échelle mondiale.

5) Retenir les services des meilleurs fournisseurs :

Trouver les meilleures sources possible, afin d'obtenir la meilleure valeur pour notre organisation. Il s'agit ici de trouver et faire affaires avec les meilleurs fournisseurs pour l'organisation.

6) Standardiser le plus possible les articles acquis et les procédures d'acquisition.

La standardisation permet d'avoir un processus stable et assujéti à l'amélioration continue. Plus les systèmes sont standards et efficaces, plus le département de l'approvisionnement aura un meilleur rendement.

7) Acquérir les biens et les services requis au plus bas coût total de possession

Le service d'approvisionnement doit toujours obtenir la meilleure valeur pour son organisation, et ce, dans une perspective globale.

8) Établir des relations harmonieuses et fructueuses avec les autres services de l'organisation

Il faut travailler en équipe avec tous les autres départements de l'organisation.

9) Atteindre les objectifs concernant l'approvisionnement au moindre coût.

Afin d'arriver à cet objectif, le service doit utiliser et appliquer des outils d'amélioration continue. Ex. : amélioration des processus de négociation, amélioration des processus de gestion des commandes, création de partenariat gagnant avec les fournisseurs.

5- Le service achat

La fonction achat est depuis quelques années en pleine évolution. Cette évolution atteint l'organisation même des services achats, et intéresse aussi directement le processus d'achat et les relations entre fournisseurs et acheteurs.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication font de la gestion des achats un outil stratégique capable d'engendrer une certaine réactivité de l'entreprise de

ce fait, les achats représentent pour une entreprise un facteur important qui est le résultat de l'étude effectuée par le service approvisionnement qui mérite toute attention.

5-1 Définition de la fonction achat

La fonction achats est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ⁵

Acheter pour acheter, c'est dépenser de l'argent. Acheter pour vendre, c'est gérer un levier de rentabilité, c'est créer de la valeur ajoutée.

La fonction achat, trop longtemps négligée car considérée comme une fonction dépensière, est en passe d'être réhabilitée là où elle est perçue comme fonction rémunératrice, source autonome d'une efficacité propre, ressources indiscutables.

La mission de la fonction achat consiste à fournir l'entreprise en matières premières et marchandises en quantités adéquates, déterminée dans les meilleures conditions de qualité, délais et prix.

5-2 Le service achat

L'approche traditionnelle de la gestion des achats consiste à mettre en concurrence les différents fournisseurs potentiels et de sélectionner ceux qui offrent les meilleurs produits. Pour remplir efficacement sa mission, le service achat doit disposer d'un certain nombre d'informations concernant le marché amont de l'entreprise. Ces informations doivent exister et être actualisées en permanence par le service achat.

5-2-1 La connaissance du produit :

En tant que fournisseur des autres services, le responsable de services achat doit connaître les produits qu'il est chargé d'acheter du fournisseur. Celui-ci est généralement appelé à satisfaire une masse des besoins très différents les uns des autres. Mais mémoriser les caractéristiques de tous les produits dépassent les possibilités humaines par conséquent le service achat doit se doter d'une mémoire auxiliaire et cette mémoire est la fiche technique du produit. Il s'agit d'un document qui rassemble plusieurs informations tels que :

- Le numéro de code de l'article
- Les caractéristiques d'emploi
- Le nombre d'unité par paquet

5 O.BRUEL, Politique d'achat et gestion des approvisionnements, Éditions DUNOD, 2e édition, Paris, 1996, page 3.

- Les caractéristiques physiques et chimiques du produit
- Le conditionnement et l'emballage
- Le prix standard du produit
- Les mesures de sécurité à appliquer

5-2-2 La connaissance des fournisseurs :

Il s'agit de connaître les caractéristiques de différentes sources d'approvisionnement. Ces caractéristiques sont résumées dans une fiche fournisseur qui doit contenir :

- Des informations facilitant le contrat, en particulier les adresses tél, fax, personne à contacter.
- Les renseignements brefs traçant le profil de fournisseur, notoriété, et l'importance.
- Des indicateurs sur les produits offerts,
- Une grille de cotation permettant de valoriser les critères de jugement (délais de livraison, prix, qualité de produit, qualité des services).

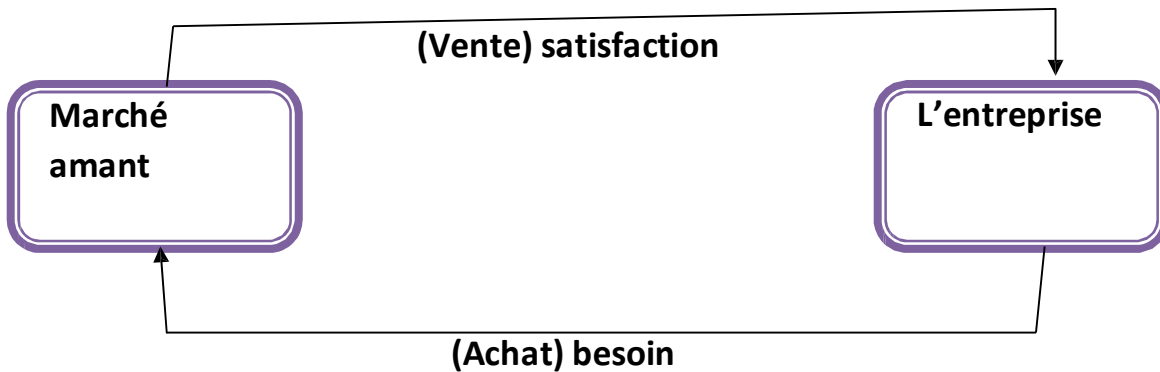
5-2-3 La connaissance du marché amont :

La connaissance du marché amont nécessite certaines actions :

- La prospection et le recensement des fournisseurs actuels et des fournisseurs potentiels.
- Le suivi de l'évolution du produit
- L'analyse des réseaux de distribution des fournisseurs
- L'analyse pour chaque fournisseur de sa situation et l'étude des méthodes de production et des moyens commerciaux utilisés par chaque fournisseur.
- La réception des représentations des fournisseurs.
- La gestion de la documentation relative au marché amont : exemple : document reçu en publicité directe (catalogue, lettre d'offre) la presse commerciale (journaux) les annuaires professionnels.

5-3 Le rôle de la fonction achat

L'achat a pour rôle, l'acquisition de tous les produits ou services dont l'entreprise a besoin pour la continuité de ses activités.

Figure n°03 : Schéma de la fonction achat

Source : Réalisé par nos soins

Les entreprises consacrent une grande partie de leur chiffre d'affaires aux achats. La fonction achats se présente donc comme stratégique dans l'entreprise. Elle est le garant de la qualité des produits achetés et elle constitue un centre de profit pour l'entreprise.

L'achat, est devenu un processus complexe, à caractère collectif. Une cascade de prescriptions et de contraintes est imposée par un ensemble de personnes aux fonctions différentes, concernées à un moment donné par l'achat.

Dans une même entreprise, toutes ces contraintes et prescriptions proviennent d'un grand nombre d'acteurs et il revient tout naturellement à l'acheteur d'en assurer la coordination.

Le rôle de la fonction achat consiste aussi en ce qui suit⁶ :

- Élaboration d'une politique d'achats
- Élaboration du budget achats
- Détermination des objectifs
- Évaluation des fournisseurs et consultation
- Négociation des marchés
- Rédaction des accords
- Etc.

⁶ BENICHOU Jaques, « système d'approvisionnement et gestion des stocks », Paris, 1991, P14

5-4 Quand l'entreprise achète

Dés l'apparition d'un besoin à satisfaire, l'entreprise se procure du marché amant des matières, marchandises ou services suit aux cas sous cités :

- Quand l'entreprise n'a pas de brevet et licence de fabrication.
- Quand l'entreprise n'a pas les moyens (matériels et financier) pour les fabriquer.
- Dans le cas d'une augmentation de la production suite à la demande du marché.
- Quand le personnel n'a pas les aptitudes nécessaires.

5-5 Les différents types d'achat

L'achat se distingue généralement par sa zone géographique, il existe deux types d'achats, à savoir :

5-5-1 L'achat local :

Il se borne à approvisionner l'entreprise en matière premières et marchandises disponible sur le marché local. A cet effet, les prospections et études sont fait localement à fin d'acquérir tous les produits nécessaires pour la production.

5-5-2 L'achat import :

Dans ce cas, l'approvisionnement de l'entreprise en matières premières, marchandises et services se trouve à l'extérieur du pays, pour ces achats, l'accent se met sur la régularité des délais afin d'éviter au maximum les ruptures de stock et par conséquent les arrêts de production.

Section 02 : Les politiques de réapprovisionnement

Définir une politique de réapprovisionnement consiste essentiellement à répondre à deux questions :

- Quand faut-il réapprovisionner ?
- Combien faut-il réapprovisionner ?

La planification des approvisionnements est un processus d'optimisation qui consiste à identifier les besoins réels sur une période (en général annuelle) et à programmer le réapprovisionnement des magasins (en quantité et suivant un calendrier) de manière à générer le moins de charges possibles pour l'entreprise.

Définir une politique d'approvisionnement consiste donc à identifier les matières à réapprovisionner dans le stock, établir un calendrier de passation des commandes et enfin les quantités à commander. Ces deux derniers éléments (dates et quantité) sont ceux sur lesquels repose le choix de la politique d'approvisionnement.

Suivant les combinaisons des dates et quantités de commande, il est en théorie possible de définir quatre politiques de base pour réapprovisionnement du stock ⁷:

- Le réapprovisionnement à Date et Quantité fixes
- Le réapprovisionnement à Date et Quantité variables
- Le réapprovisionnement à Date fixe et Quantité variable
- Le réapprovisionnement à Date variable et Quantité fixe

Après une étude d'optimisation des stocks menée par un professionnel, chacune de ces politiques s'adapte soit à un produit, soit à une catégorie de produits. Ceci signifie en d'autres termes qu'il est possible d'adopter pour les stocks d'un même magasin l'utilisation de plusieurs politiques, voire les quatre politiques simultanément. La responsabilité du gestionnaire des stocks consiste à choisir la politique la mieux appropriée pour chaque produit, afin d'éviter les ruptures de stock et les immobilisations financières importantes.

1- Méthode de réapprovisionnement à Date et Quantité fixes :

Cette méthode est aussi connue sous le nom de « méthode calendaire », elle est utilisée le plus dans le cadre d'un contrat de livraison annuelle conclu auparavant avec un fournisseur. Des quantités presque équivalentes de matières sont livrées à des dates fixes. Cette politique est mieux adaptée pour des produits dont la consommation est constante et régulière. Parmi les avantages de cette méthode :

- La Simplification de la gestion des stocks,
- Gains d'échelles négociables au vu de la quantité souvent élevée de ce type de commande annuelle.

L'un des inconvénients de cette méthode est le fait que si la quantité de réapprovisionnement est mal calculée ou si la consommation n'est pas régulière, il y a risque de cumul de stock (immobilisation financière à éviter) ou de rupture de stock. En cas de

³ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Reapprovisionnement-stock.htm> consulté le 26//10/2021

risque de rupture du stock, les livraisons urgentes ou hors contrat, peuvent être très coûteuses (recours au fret aérien, lancement spécial chez le fournisseur...).

2- Méthode de réapprovisionnement à Date fixe et Quantité variable

Cette méthode est adaptée pour les produits coûteux, périssables ou encombrants et dont la consommation est régulière. Pour chaque produit concerné, un niveau de stock maximum est défini. A période fixe, le gestionnaire analyse son stock restant et émet une commande en quantité permettant de le ramener au niveau de stock maximum autorisé

.l'avantage de cette méthode est la simplification de la gestion et maîtrise des immobilisations financières. Quant à son inconvénient, il y a risque de cumul de stock (immobilisation financière à éviter) ou de rupture de stock si la consommation pour une raison quelconque devient irrégulière,

3- Méthode de réapprovisionnement à Date variable et Quantité fixe

Aussi connue sous le nom de « méthode du point de commande », celle-ci consiste à définir, pour les articles concernés, un niveau de stock minimum, qui permet à la fois de déclencher la commande en quantité fixe (lot économique), mais aussi de couvrir les besoins durant le délai de livraison (délai allant de la date de déclenchement de commande à la date de livraison). Cette technique est essentiellement adaptée pour les articles très coûteux et dont les consommations sont peu régulières.

Le lot économique est une quantité fixe et invariable d'un article que le gestionnaire des stocks demande à chaque émission de besoin. Cette quantité résulte d'une formule appelée « formule de Wilson ». Elle permet à la fois de faire le minimum de commandes pour un article donné et d'obtenir le coût de stockage optimal pour ce même article.

L'avantages principal de cette méthode est la commande par lot économique permet de faire une meilleure optimisation des approvisionnements. Des calculs bien faits évitent de lourdes immobilisations financières. Son inconvénient est le risque de rupture de stock si la consommation subit une croissance subite et irrégulière, Cela impose quelque fois la mise en place d'un stock de sécurité. Ce qui finalement ne résout le problème d'immobilisation financière que dans une moindre mesure.

4- Méthode de réapprovisionnement à Date et Quantité variables

Cette méthode est adaptée aux stocks de projets. Les commandes se font exclusivement sur besoin. En d'autres termes, les quantités sont à chaque fois le résultat d'une estimation des besoins à court terme. Ces derniers peuvent aussi simplement correspondre à une étape du dit projet.

L'avantage de la méthode de réapprovisionnement à date et quantité variable est la limitation des immobilisations financières inutile à une date donnée. Son inconvénient réside dans sa sensibilité aux aléas de l'environnement. Un incident mineur put finalement avoir des conséquences majeures sur l'ensemble du projet.

Section 03 : Les coûts de stockage et les modèles de gestion de stocks

1- Les coûts de stockage⁸

La gestion des approvisionnements est conditionnée non seulement par le coût d'achat des matières premières mais aussi par le coût de gestion du stock.

La gestion des stocks nous amène à arbitrer entre le risque de rupture et de la rentabilité qui celle-ci induit une gestion à moindre coût. En effet, vouloir éviter le risque de rupture nous conduit à conserver un stock élevé, ce qui est en contradiction avec la rentabilité compte tenu qu'un stock élevé aura un coût de gestion élevé. De même, vouloir rechercher la rentabilité induit un stock minimum, qui tourne très rapidement, peu coûteux mais s'accompagne d'un risque de rupture pouvant entraîner par voie de conséquence une insatisfaction de la clientèle.

Le coût de gestion des stocks regroupe le coût de lancement ou de passation des commandes, le coût de possession, et en cas d'insuffisance des stocks, il convient de prendre en compte le coût lié à la rupture dénommé : coût de pénurie.

1-1 Le coût de passation

C'est l'ensemble des charges relatives à l'obtention des commandes. Ce coût est fonction du nombre de commandes. Il comprend :

- Les frais de services utilisés: de courrier, de téléphone, de fax, de déplacements...
- Le suivi des commandes aux spécifications particulières que les services doivent contrôler chez le fournisseur;
- Les frais inhérents à l'émission d'un bon de commande, au transport, à la réception et à l'inspection des quantités et de la Qualité;
- Frais de traitement informatique, fournitures consommées,...
- Salaires des employés ...

Il existe une relation directe entre le nombre de commande et le coût de passation des commandes qui peut être expliqué par la formule suivante :

⁸ Mohamed Said BELACEL, la gestion des stocks, édition gestion, Alger 1994, P 123

$$L1 = Ca * N$$

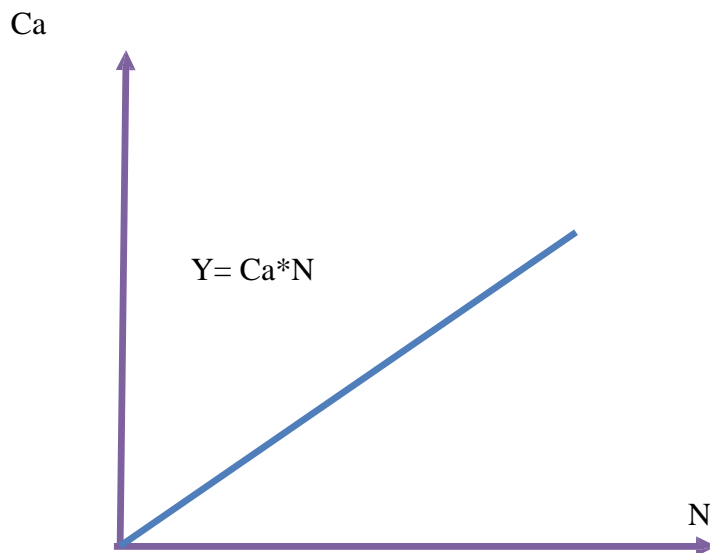
L1 : Coût de lancement de commande

Ca : Coût unitaire d'une commande

N : Le nombre de commande.

Représentation graphique du coût de passation de commande :

Figure N°04 : Représentation graphique du coût de passation de commande



Source : P.ZERMTI, op.cit, p15

1-2 le coût de possession

C'est le coût lié à la détention d'un article en stock durant une période, il comprend les frais suivants :

- Les charges financières : elles passent sur les sommes investis dans les stocks ;
- Les charges de magasinages : sont constitués du cout de fonctionnement des magasins ;
- Amortissement du loyer des locaux ;
- Coût de transport entre les magasins, coût d'obsolescence.

On écrit ce cout comme étant un taux de possession annuel appliqué sur une valeur du stock moyen.

$$C_s = P.T$$

C_s : Coût de possession unitaire

P : Pris d'achat

T : Taux sur un coût de possession

Et si on prend

$$Y_2 = C_s.C/2N$$

Y_2 : Coût de possession du stock

C : Coût de procession unitaire

Q : La quantité commandée sachant que : $Q = C/N$

Avec :

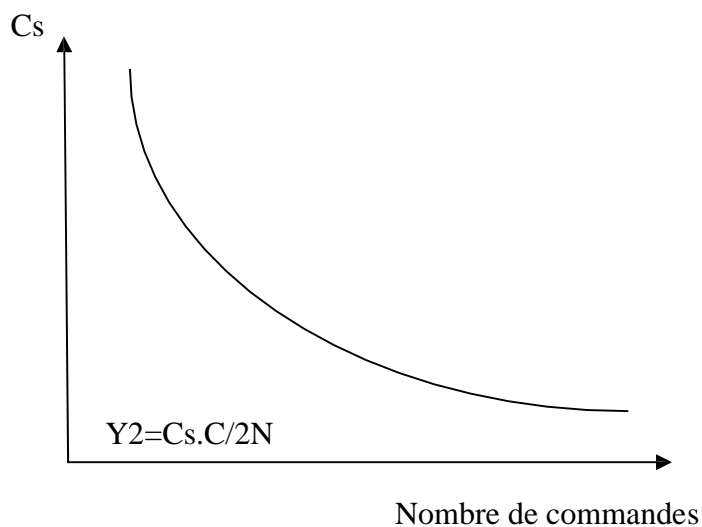
C : La consommation

N : Le nombre de commandes

Ceci explique qu'il y a une relation inverse entre le coût de possession du stock, et le nombre de commande.

Représentation graphique du coût de possession

Figure N°05: Représentation graphique du coût de possession



Source : P.ZERMTI, op.cit, p15

La courbe est décroissante et convexe par rapport à l'origine (0,0). Chaque fois que le nombre de commande augmente, le coût de possession baisse, car le niveau de stocks sera toujours en petite quantité compte tenu de la consommation régulière.

1-3 Le coût de rupture

C'est les différents couts engendrés par la pénurie (ou la commande excède le stock) constitués au début de la période

1-3-1 Dans le cas d'une demande interne

La rupture peut entraîner un chômage technique des postes en aval (le coût de rupture correspond au coût financier du chômage technique).

1-3-2 Dans le cas d'un stock de distribution

La rupture est formée des ventes marquées en plus de la détermination de l'image de marque de l'entreprise.

2- Les modèles de gestion des stocks

L'existence de stocks au sein de l'entreprise amène le gestionnaire à se poser la question du niveau optimal de ces derniers, en évitant deux écueils principaux :

1. Le "**sur-stockage**", source de coûts pour l'entreprise (coût du stockage physique, manutention, locaux et surfaces utilisés, coûts annexes, assurances gardiennage, coût des capitaux immobilisés)
2. Le "**sous-stockage**" qui risque d'aboutir à des ruptures de stocks préjudiciables à l'activité de production ou à l'activité commerciale de l'entreprise (arrêt de la production, perte de ventes, perte de clientèle,...).

Ainsi, les différents modèles de gestion des stocks ont pour objectif de minimiser le coût de gestion dans ce système de contraintes en déterminant la fréquence de réapprovisionnement et la quantité associée.

Il existe plusieurs modèles d'optimisation de gestion de stocks (Statistique, Wilson, ABC, 20/80...). Parmi ceux-ci, nous avons souhaité nous arrêter sur le "modèle de Wilson" qui est le plus connu (mais pas forcément le plus réaliste...). nous allons aussi voir la méthode de juste à temps.

2-1 Le modèle de Wilson ⁹

Wilson a établi une formule basé sur un modèle mathématique simplificateur dans lequel on considère que la demande est stable sans tenir compte des évolutions de prix, des risques de rupture et des variations dans le temps des coûts de commande et de lancement (on dit aussi « en avenir certain »).

2-1-1 Hypothèses du modèle

- La demande annuelle est connue et certaine,
- La consommation est régulière (linéaire),
- Les quantités commandées sont constantes,
- La pénurie, les ruptures de stocks, sont exclues.

Nous supposons que la gestion du stock s'effectue sur une période annuelle.

2-1-2 Calcul de la quantité économique

Posons :

N	Le nombre de pièces consommés (fabriquées ou achetées)
Q	Le nombre de pièces approvisionnées ou lancées
Pu	Le prix unitaire de la pièce
Ss	Le stock de sécurité envisagé pour cette pièce
T	Le taux de possession de l'entreprise exprimé en %
CL	Le cout d'approvisionnement ou de lancement en fabrication

2-1-3 Calcul des coûts

Tableau N°03: Les formules de calcul des coûts

Composante	Formule
Le nombre annuel de lancement	N/Q
Le coût annuel de lancement	$N/Q * CL$

⁹ <http://chohmann.free.fr/Wilson.htm>,

Le stock moyen dans l'entreprise (dans l'hypothèse d'une consommation)	$Q/2 + S_s$
Le coût annuel de possession	$(Q/2 + S_s) * T * P_u$
Le coût total	$C_t = (N/Q * C_L) + (Q/2 + S_s) * P_u$

Source : réalisé par nos soins

Trouver la quantité économique Q_e , c'est trouver la valeur Q pour laquelle le coût total est minimal ; c'est-à-dire la valeur Q_e pour laquelle la dérivée du coût total par rapport à la quantité est nulle.

$$\frac{dCT(q)}{dq} = -\frac{N}{Q^2} \cdot C_L + \frac{T \cdot P_u}{2} = 0$$

D'où la formule de Wilson

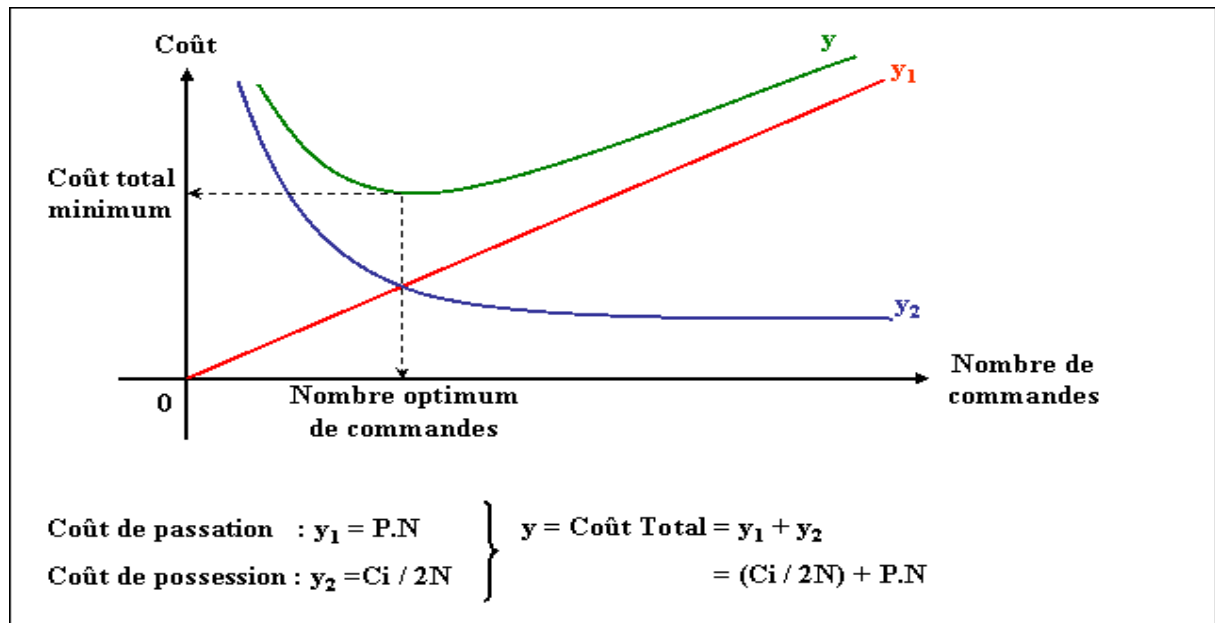
$$q^* = \left(\frac{2N \times C_L}{t \times P_u} \right)^{1/2}$$

Les stocks engendrent des coûts importants pour l'entreprise qui nécessite d'étudier les différentes politiques qui vont permettre à l'entreprise de réduire ses coûts.

Sur le graphique suivant sont portées les courbes :

- Coût de lancement ; dégressif en fonction des quantités
- Coût de possession ; théoriquement proportionnel aux quantités
- La courbe des coûts cumulés.

Figure N° 06 : Représentation graphique des coûts en fonction de la quantité.



Source : Daniel Antraigue « Contrôle de gestion et Gestion prévisionnelle » – La gestion des approvisionnements et des stocks – IUT GEA – Page n° 10 / 21

La quantité économique se trouve à l'intersection des deux courbes, lancement et possession, ou au point d'inflexion de la courbe cumulée. Dans la pratique toutefois, il sera impossible de commander exactement la quantité économique, on choisira une taille de lot répondant aux diverses contraintes et comprise dans la « zone économique »

2-1-4 Limite du modèle de Wilson

Le modèle basé sur la quantité économique semble séduisant, mais il présente quelques faiblesses.

Le premier postulat du modèle est que la demande client est constante dans le temps ; les marchés semblent d'ailleurs devenir de plus en plus imprévisibles.

Ensuite, les critères d'optimisation dépendent grandement de la manière avec laquelle sont valorisés les stocks et les coûts de lancement, ces coûts procédant d'estimations et hypothèses simplificatrices peuvent varier considérablement selon la méthode employée ou la personne qui les établit.

Par ailleurs, la généralisation des échanges de données électroniques, de l'intégration des fournisseurs dans la chaîne logistique (informatique) des entreprises et le développement du commerce électronique transforme réduit, voire annule les coûts de passation de commande.

Il faudrait théoriquement intégrer les coûts indirects de lancement, tels que les coûts d'information. Les coûts et gains liés aux opportunités ou de la perte de chiffre d'affaires sont ignorés.

La taille du lot (cas d'un lancement en fabrication) n'est pas optimisée en fonction de la demande client, ce qui implique que cette approche est égocentrique, la décision se basant sur une optimisation interne, sans lien avec la réalité de la demande.

Le raisonnement sur la quantité économique justifie ses propres hypothèses et sclérose la recherche d'amélioration.

Le recours au lancement de fabrication économique est anti-flexible par essence. Ce genre de politique amène fréquemment des encours importants, risque de gonfler le stock de produits finis.

Dans la pratique on ne peut commander exactement la quantité optimale Q_e , notamment du fait des unités d'achats imposées par les fournisseurs (quantités minimales, conditionnements, etc.).

2-2 Le modèle du juste à temps (JAT)¹⁰

Le juste à temps est une méthode d'approvisionnement qui consiste à se faire livrer les matières ou produits au moment exact du besoin pour une utilisation directe. Son but principal repose essentiellement sur la volonté de :

- Réduire les coûts logistiques d'approvisionnement, de production et de distribution, avec un intérêt particulier sur les coûts liés à la gestion des magasins rependus le long de la chaîne logistique.
- Éviter toute forme de gaspillage. Le stockage de produits n'est pas sans risques (pertes, détournement, désuétude). Avoir à gérer peu ou pas de stocks allège profondément la gestion.
- Réduire les stocks de matières et les stocks de produits finis à travers une planification rigoureuse des approvisionnements et la mise sur pieds de programmes de livraisons (dates et quantités à livrer pour chaque référence). D'une part, cela diminue l'immobilisation des capitaux et les risques d'invendus.

¹⁰ Mohamed Said BELACEL, op.cit, P166

- Réduire les stocks de production. Dans la chaîne de fabrication, la production d'un composant est déclenchée par une commande de l'atelier suivant. L'article produit doit parvenir à celui qui va l'utiliser juste au moment où il en a besoin. On parle alors de production par flux tendus ou flux tirés ;
- Réduire les défauts de fabrication, les rebuts et assurer la fabrication des produits de meilleure qualité. Le stockage peut faire perdre certaines propriétés essentielles des matières et consommables. Par ailleurs, la fabrication par petite quantité permet de mieux effectuer le contrôle sur ce que l'on produit. Ce procédé a pour effet immédiat la réduction des coûts de reprise ou de retouche. Un nombre réduit de retouches génère des économies en matières et composants.

D'après la logique du juste à temps, les stocks intermédiaires sont voués à disparaître. Une forme d'application rigoureuse de cette théorie existe en gestion de la production. Il s'agit du juste à temps par étiquettes plus connue comme la méthode du Kanban.

2-2-1 Les exigences du juste à temps

La mise en pratique de la méthode juste à temps ne se décide pas par une seule partie. C'est le résultat d'un accord préalablement passé entre partenaires d'une même filière. Une fois les mécanismes d'échange définis et structurés entre le fournisseur et le client, il revient à chacun d'obéir à certaines exigences :

Le client, initiateur du processus doit :

Faire une estimation appropriée des besoins futurs et effectuer un calibrage juste des lots de commande. Les quantités reçues lors d'une livraison doivent impérativement couvrir la période d'attente de la prochaine livraison ;

Choisir des sources d'approvisionnement géographiquement peu éloignées. Les incertitudes et les coûts d'approvisionnement s'en trouvent réduits ;

Définir et choisir un réseau de transport fiable, flexible et peu onéreux. Il faut avoir à ce niveau, une vision globale de ce que chaque combinaison des moyens de transport représente en termes de coût ;

Transmettre des données fiables aux fournisseurs. Dès réception, ces dernières sont intégrées dans le planning de production. C'est une garantie de vente pour le fournisseur qu'il serait inapproprié de modifier car l'impact sur son activité serait important.

Le fournisseur garant de la régularité du processus doit :

Respecter strictement le programme des livraisons. Si les délais ne sont pas respectés, l'activité du client, mais aussi de celle des clients du client peut en souffrir. C'est donc plusieurs maillons d'une chaîne en aval qui sont exposés ;

Avoir des horaires de travail assez flexibles. Malgré les prévisions et le programme des livraisons préétablis, il doit se maintenir dans des conditions qui permettent de surmonter toute variation d'activité ;

Assurer le fonctionnement régulier de ses unités de production en appliquant une gestion rigoureuse de la maintenance préventive. Le risque qu'un arrêt de la production bouleverse tout le programme des livraisons est à prévoir.

Conclusion

Tout au long de ce chapitre nous avons vu, en premier lieu, la notion de l'approvisionnement, la présentation de la fonction achat et leurs importance dans l'entrepris. En second lieu nous avons évoqué les politiques de réapprovisionnement les plus utilisées.

Dans le prochain chapitre qui suit, nous présenterons la gestion de stocks, les méthodes d'évaluation et les coûts de stockage.

Chapitre 3 :

**Analyse de la fonction d'achat et
d'approvisionnement au sein de Gini Glace**

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

Introduction

La revue littérature effectuée dans les deux premiers chapitres, nous a permis de mieux comprendre la fonction Achat et Approvisionnement dans une entreprise industrielle ainsi que la notion de la performance. Toute fois cela ne suffit pas pour répondre totalement à notre problématique posée antérieurement, alors pour mieux répondre à cette problématique et réaliser notre objectif qu'est l'analyse de la fonction Achat et Approvisionnement » et son l'impact de sur la performance de l'entreprise, nous avons effectués un stage pratique au niveau de la Direction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise Gini Glace.

Nous avons articulé le travail dans ce chapitre au tour de trois (03) sections, la première traite la présentation l'entreprise, son historique, ses activités principales, ses objectifs et ses ressorts de succès.

La deuxième est consacrée à la présentation de la Direction Achat et Approvisionnement, politique et procédure achats de l'entreprise et enfin la méthode d'évaluation des fournisseurs.

Enfin, la troisième présente le cadre méthodologique de la recherche, qui comprend la définition d'objet d'étude, les caractéristiques de l'étude, le choix de la population de l'enquête, l'élaboration du questionnaire et enfin l'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil

1. Origines et historiques

Les glaces sont des préparations alimentaires relativement ancestrales qui ont connu une évolution parallèle à celle de l'utilisation du froid par les hommes. Pendant plusieurs siècles, durant l'ère du froid naturel, c'est la neige et la glace qui furent mélangées à des fruits, du miel, de l'eau de rose, etc. C'est semble-t-il sous le règne de l'empereur Néron en l'an 52. En l'an 1292, Marco Polo, de retour de son périple asiatique, rapporte les premières recettes de glaces refroidies par ruissellement sur le récipient contenant le mélange à glacer, d'eau additionnée de salpêtre. En 1530, c'est un Sicilien qui met en pratique les découvertes chinoises, d'où la revendication des « gelati » par les Italiens.

Au XVII^e siècle Gérard TIRSAIN, grand cuisinier français au service de Charles I^{er}, roi d'Angleterre, a l'idée d'ajouter à ses glaces du lait et de la crème. En 1673, on recense à Paris pas moins de 250 glaciers et la vogue s'étend à différentes grandes villes européennes. En 1785, Bonaparte, grand amateur de glaces, fréquente le célèbre café PROCOPE à Paris qui compte plus de quatre-vingts variétés de glaces et de sorbets. Produits réservés au départ à la cour des rois, puis à la noblesse, la révolution aidant, la glace peu à peu se démocratise.

En 1846, une ménagère américaine, Nancy JOHNSON, invente l'une des premières machines à glace à manivelle baptisée sorbetière, tandis que Jacob FUSSEL en 1857 crée le premier atelier de fabrication de crèmes glacées à Baltimore. La véritable première grande usine de crèmes glacées au monde est lancée aux USA en 1864 sous le nom de HORTON Ice Cream and Co. En 1870, l'Allemand Karl VON LINDE met au point un compresseur frigorifique, suivi en 1880 par le Français Ferdinand CARRE, qui lui, découvre le principe de la production de froid par vaporisation de l'ammoniaque.

En 1921, un glacier de l'Iowa lance le premier chocolat glacé qu'Harry BUST présente sur bâtonnet à partir de 1923. Le freezer réfrigéré par compression et expansion d'ammoniaque dans la chemise du cylindre de congélation, ramène la durée de congélation à 5 ou 6 min. C'est en 1924, qu'en France s'ouvre la première usine de crème glacée de conception américaine, et le freezer continu révolutionne l'industrie de la crème glacée. Le premier décret définissant les glaces, crèmes glacées et sorbets est promulgué en France en 1937, et le 1^{er} janvier 1996, les industriels glaciers publient le premier guide européen des bonnes pratiques définissant notamment la composition des produits, c'est le code Euroglaces.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

En 1999, un équipementier allemand commercialise un extrudeur de crème glacée à basse température qui permet de ce fait de supprimer le tunnel de surgélation.

2. Définition

La crème glacées est un système quadriphasique complexe : c'est une mousse partiellement congelée contenant environ 50% d'air en volume (la teneur en air dépendant du type de glace). Les bulles d'air sont maintenues en suspension par la matière grasse globulaire partiellement coalescée et par un réseau de cristaux de glace, le tous étant dispersé dans une phase aqueuse, dite continue, contenant les sucres, les protéines et les stabilisants. (*Mahaut et al. 2000*).

3. Consommation et place des crèmes glacées en Algérie et dans le monde

L'Algérie est l'un des grands pays consommateurs des produits laitiers, en raison du manque flagrant du lait frais l'état se voit obligé de se remettre à l'importation de la poudre qui représente $\frac{3}{4}$ de la consommation nationale, une consommation qui s'étend à 120 litres/habitant en une année.

Les produits laitiers sont d'une grande diversité pour leurs compositions et leur richesse nutritionnelles. Les crèmes glacées qui en font partie trouve une place exceptionnelle dans la société algérienne, en effet leur production voit une expansion remarquable à partir des années 2000(60 unités), cependant avec une consommation de 30 million de l/an, l'Algérie reste bien en arrière en comparaison avec les Etats Unis et l'Europe qui atteignent les 5 milliards de litres.

Aux Etats Unis, les crèmes glacées sont consommées par 91% de la population avec plus de 22 l/an et par habitant. Dans ce pays, elles sont considérées comme aliment, alors que dans d'autre pays elles restent un dessert (*Mann, 1982*). Le tableau N° I expose la consommation des crèmes glacées dans le monde.

Il faut savoir aussi que ce secteur porteur n'est pas un grand créateur d'emplois. La majorité des employés dans les glaces sont des saisonniers et ne travaille que durant la période estivale. Les emplois permanents ne dépassent pas une moyenne de quarante.

En Algérie peu d'industriels se soucient de la qualité hygiénique de ce produit alors que celui-ci est d'une grande sensibilité aux contaminations extérieurs. Un manque de suivi peut être cause d'infections graves d'où la nécessité de la présence d'un laboratoire d'analyse dans chaque unités ce qui n'est pas le cas de toutes les entreprises.

En dépit des quelques progrès que connaît l'industrie algérienne des glaces par la présentation de nouvelles recettes ou l'introduction de nouvelles techniques de production,

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

l'Algérien reste un petit amateur de glace qui la consomme uniquement comme rafraichissant et jamais comme un desserts qui se déguste toute l'année.

Tableau n°04 : consommation des crèmes glacées dans le monde selon Duval (1983).

Pays	Consommation/ habitant en litre/an
<u>Europe occidentale</u>	
Royaume Uni	5,2
France	3,5
Danemark	8,0
Italie	6,1
R.F.A.	7,4
<u>Amérique du Nord</u>	
Etats-Unis	22,3
Canada	15,4
<u>Amérique Latine</u>	
Argentine	1,8
Brésil	0,7
<u>Afrique et Moyen Orient</u>	
Egypte	1,2
Jordanie	1,1
Liban	2,0
Maroc	0,1
<u>Asie et Océanie</u>	
Malaisie	0,6
Australie	18

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

4. Classification des crèmes glacées

Les crèmes glacées sont d'une variété extrême. La classification des desserts glacés est résumée dans le tableau n°05.

Tableau n°05: classification des desserts glacés (Herrero et Etienne, 2006).

Produits	Composition
Glace à l'eau, glaçon. Poids minimal par litre : 450 g	EST (Extrait Sec Total) au moins égal à 12 %
Glace. Poids minimal par litre : 450 g	Au moins 5% de matière grasse alimentaire. Sources de protéines : protéines de lait, d'ovo produits et de la gélatine.
Glace au lait. Poids minimal par litre : 450 g	Matières grasses exclusivement laitières en proportion minimale de 2,5 %. Au moins 6 % d'ESDL. Sources de protéines définies : protéines de lait, d'ovo produits et de la gélatine.
Glaces aux œufs. Poids minimal par litre : 550 g	Au moins 7 % de jaune d'œuf. Des matières grasses exclusivement laitières. Sources de protéines définies : protéines de lait, d'ovo produits et de la gélatine.
Crème glacée. Poids minimal par litre : 450 g	Matières grasses exclusivement laitières en proportion minimale de 8 %. Sources de protéines définies : protéines de lait, d'ovo produits et de la gélatine.
Glaces aux fruits à « nom du fruit ». Poids minimal par litre : 450 g	Au moins 15 % de fruits. Teneur pouvant être réduite selon le type de fruits : 10 % pour les fruits acides et fruits exotiques ou spéciaux, 5% pour les fruits à coque et leurs préparations (3% pour la pistache et la noisette).
Sorbet. Poids minimal par litre : 450 g	Mélange d'eau et de sucre dans lequel aucune matière grasse n'est ajoutée au moins 25% de fruits. Teneur pouvant être réduite selon le type de fruit : 15% pour les fruits acides et fruits exotiques ou spéciaux, 5% pour les fruits à coque et leurs préparations (3% pour la pistache et la noisette).
Sorbet plein fruits. . Poids minimal par litre : 650 g	Au moins 45% de fruits (20% pour les fruits acides).
Sorbet à : « nom de l'alcool » ou « préparation aromatisante». Poids minimal par litre : 450 g	Mélange d'eau et de sucre dans lequel aucune matière grasse n'est ajoutée. Contenant un alcool ou une préparation aromatisante (autre que les fruits) en quantité suffisante.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

5. Présentation de l'unité « GINI GLACE »

L'unité GINI GLACE est une entreprise privée familiale à responsabilité limitée (SARL), sous forme d'un établissement pour la fabrication des glaces et crèmes glacées. Elle est située dans la localité de FREHA à 30 Km de Tizi-Ouzou sur la route nationale N° 73, sa superficie atteint 10 000m².

La création de l'unité revient à 1987 avec une surface de production de 200m², elle s'étale aujourd'hui à 800m².

L'activité de l'entreprise est saisonnière (Mars- Septembre) avec un effectif de 300 employés, dont 50 sont permanents et 250 saisonniers ; formés en interne permettant ainsi d'atteindre une capacité de production de 30.000 de mix/par jour ou plus.

En terme de production de crèmes glacées, l'unité GINI GLACE suit un processus de fabrication approprié disposé d'une centrale « NEP » nettoyage en place, qui procède à un lavage automatisé de toutes les installations, sans oublier la mise en place du système HACCP en cours, afin de présenter au client un produit tout à fait sain et conforme aux normes.

Présente sur le territoire national, GINI GLACE dispose d'une douzaine de dépôts principalement dans les grandes villes telles qu'Oran, Constantine, Annaba et d'autres. Ces dépôts sont approvisionnés par une flotte de 80 véhicules spécialement aménagés pour le transport des crèmes glacées.

Le laboratoire de l'unité comprend 3 salles d'analyses : physicochimique, microbiologique, traitement des eaux ainsi qu'une salle de préparation des milieux de cultures et un bureau du responsable de la qualité.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

a. Salle de la physico-chimie

Elle est de 3 à 4m², équipée d'un matériel de pointe nécessaire à la bonne maîtrise des analyses (EST, pH, température, poids, teneur en matière grasse, Taux de foisonnement, Taux de protéines ...) et ce dans de parfaites conditions d'hygiène et de propreté.

b.salle de la microbiologie

D'une surface de 3m², elle sert pour les analyses microbiologiques, qui portent essentiellement sur la recherche et le dénombrement des flores et des germes pathogènes nocifs, pour la santé de l'homme (coliformes totaux et fécaux, les staphylocoques, Flore mésophile aérobie totale, salmonelles). Les levures et moisissures sont recherchées uniquement pour les tapis, avec un matériel stérile sophistiqué et dans des conditions irréprochables.

c.Salle des traitements des eaux

Le suivi permanent des eaux de lavage et les eaux utilisées dans le processus de fabrication ainsi que celui de la chaudière est nécessaire. Les analyses qui s'effectuent se résument en : TH, titre alcalimétrique, titre alcalimétrique complet, taux de chlore libre.

d. Salle de préparation des milieux de culture

Cette salle est utilisée pour le rangement et la stérilisation de la verrerie ainsi que la préparation des milieux de cultures et notamment leur stérilisation.

e. Bureau du responsable de qualité

C'est dans celui-ci, que la responsable de qualité se charge de la révision des résultats d'analyses effectuées quotidiennement puis rangées par ordre chronologique.

Les résultats des analyses sont consignées sur le cahier de charge qui est présenté aux agents de contrôle de la qualité et de la répression des fraudes de la wilaya lors de leurs visites.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

Tableau n°06 : Les différents produits fabriqués par GINI glaces

Crèmes glacées	Sorbet
Bâtonnets(Skipper)	Bâtonnets(Skipper)
Cornets(Cornéo)	Scoubidou
Pots	Pots
Coupes (marquises)	Coupes (marquises)
Crustibars chocolat et vanille	Cariocas (citron et menthe)
Boites familiales1/2L et 1L	Boites familiales1/2L et 1L
Bacs 5L	Bacs 5L

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

Section 02. Analyse de la fonction Achat et Approvisionnement de GINI GLACE

Dans chaque entreprise, la fonction Achat et Approvisionnement joue un rôle stratégique et primordial pour la pérennité de l'entreprise. L'organisation de la fonction Achat et Approvisionnement de GINI GLACE, sa procédure et ses missions principales ainsi les méthodes de sélection d'évaluation des fournisseurs de l'entreprise sont présentées dans la section suivante.

2.1. Présentation de Direction Achat et Approvisionnement de GINI GLACE

Au début les approvisionnements de GINI GLACE était un département chapeauté par la direction commerciale. L'opération de restructuration de l'entreprise a donné naissance d'une direction des achats et approvisionnements rattachée directement à la direction générale vue le caractère stratégique des achats et des approvisionnements pour l'entreprise.

Le projet achat et approvisionnement de GINI GLACE permet d'avoir une visibilité sur l'ensemble de ses dépenses en matière d'achat, qu'acheter ? Chez qui ? Avec quel plan et quel résultat ?

2.2. Objectifs de la Direction Achat et Approvisionnement de l'entreprise

La direction Achat et Approvisionnement a pour mission de gérer les ressources extérieures de GINI GLACE et contribuer à la création d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise en :

- Garantissant le meilleur rapport quantité/prix/service des achats de biens et de services ;
- Proposant des produits, des services et des fournisseurs innovants ;
- Intégrant le plutôt possible les fournisseurs dans la chaîne de valeur de l'entreprise ;
- Sécurisant les approvisionnements ;
- Une meilleure gestion des stocks des biens achetés.

Cette mission s'appuie sur la mise en place d'un plan d'achat et d'approvisionnement prédéfini par la direction générale avec une organisation efficace des achats et l'utilisation des outils et des processus de qualité.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

2.3. Organisation de la Direction Achat et Approvisionnement l'entreprise

Les approvisionnements de l'entreprise sont organisés selon une organisation centralisée. Dans le cadre d'une organisation centralisée, les achats sont gérés par une direction unique. Celle-ci est rattachée à la direction générale de l'entreprise, ce qui témoigne du caractère stratégique de la direction.

L'organisation de la direction achats et approvisionnement est présentée selon un organigramme prédéfinie par la direction générale pour répondre à ses exigences en matière d'achat.

La direction achats et approvisionnements est géré par un directeur des achats et des approvisionnements, cette dernière se compose de deux structures :

- **Bureau des marchés** : chargé des études de marché en matière de consultation des listes des fournisseurs de l'entreprise, préparation des cahiers des charges, préparation des appels d'offre et le tableau comparatifs des offres .

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

- **Sous-Direction Achats et Approvisionnement** : elle a pour mission de gérer et contrôler les opérations d'achats et d'approvisionnement annuelles ainsi le contrôle des opérations de la gestion des stocks.
- **Département achat et approvisionnement** : le département approvisionnement reçoit les demande d'achats et de réapprovisionnement de département gestion des stocks. Ce département est structuré en deux services qui sont :
 - **Services achats locaux** dont la mission de ce dernier est d'assurer l'approvisionnement des matières et des produits au niveau local ainsi l'étude des achats locaux.
 - **Services importation** ce service a pour mission d'assurer l'approvisionnement des matières et des produits qui provient de l'étranger.
- **Département gestion des stocks** : il a pour mission de décrire les moyens et les méthodes de manutention des produits, leur stockage et livraison pour un suivi rigoureux des stocks cette méthode est appliquée pour gérer toute les opérations en relation avec les stocks des pièces de rechanges, matières premières, emballages et produits chimiques. Il se compose de deux services :
 - **Services gestion des stocks pièces de rechange** : ce service assure la gestion des pièces de rechange des équipements de l'entreprise ;
 - **Services gestion des stocks des matières premières, emballages et produits chimiques** : veille sur la bonne gestion des stocks de l'entreprise en matière première, emballages et produits chimiques.

2.4. Les valeurs de l'organisation de la Direction Achat et Approvisionnement de la GINI GLACE

Le politique approvisionnement de l'entreprise vise à créer de la valeur par :

- La réduction des prix des achats par la :
 - Mise en place de synergies d'achats entre les unités de l'entreprise ;
 - Globalisation des besoins communs des clients interne ;
 - Mise en concurrence et renégociation avec les fournisseurs.
- La réduction des coûts globaux, par une approche systématique en coût complet de possession ;
- Le développement de partenariat GINI GLACE et fournisseurs

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

- La maîtrise des risques et la réduction des surcoûts, par la mise en œuvre d'une démarche d'assurance qualité en interne et en externe ;
- La réduction des coûts administratifs par :
 - Une rationalisation du panel fournisseurs au niveau de l'entreprise ;
 - La mise en œuvre de processus et des outils unifiés.

2.5. La politique d'achat et d'approvisionnement de GINI GLACE

Les responsables de la Direction Achat et Approvisionnement partagent et respectent les valeurs de l'entreprise en matière d'écoute et de respect, de solidarité et d'esprit d'équipe dans le but de faciliter la gestion des approvisionnements, réduire le coût global et aussi pour assurer son indépendance. L'entreprise en question a établi une politique d'approvisionnement en fonction de ses propres besoins en choisissant les critères d'achat qui lui sont adéquats.

2.5.1. Les critères d'achat

Pour mener à bien ses propres achats, l'entreprise met en place des mesures d'acquisition des biens qui reposent essentiellement sur :

- **La qualité**

La qualité de l'article à acheter doit correspondre rigoureusement aux exigences du service utilisateur, et ce pour améliorer les produits fabriqués afin de satisfaire le client.

- **Le prix**

Pour une marchandise, ou un bien de qualité donnée, le prix intervient pour fixer le choix sur un article déterminé.

- **Le délai de livraison**

Le délai de livraison peut être un élément d'appréciation pour se démarquer un par rapport à ses concurrents.

- **Les conditions de paiement**

Les conditions de paiement portent sur les modalités de paiement des prix de marchandises, cela dépend de la solvabilité financière de l'entreprise.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

2.5.2. Analyse de la politique d'achat

Elle représente le véritable instrument de soutien à la production, c'est au sein de cette fonction qu'on analyse constamment les besoins de l'entreprise en matières premières et emballages. Ceci se réalise à la fois selon une procédure d'achat optimale et selon une gestion rationnelle des stocks.

Les achats représentent un pourcentage élevé du chiffre d'affaires de l'entreprise et consolide sa position sur le marché national. En effet, la politique d'achats et d'approvisionnement est déterminée par 4 critères déterminants l'achat qui sont hiérarchisés comme suit :

- La qualité ;
- La régularité des délais de livraisons ;
- Le prix d'achat ;
- Le mode et conditions de paiement.

L'entreprise accorde plus d'importance en premier lieu, à la qualité des articles, cette dernière doit répondre aux exigences des utilisateurs afin de préserver et d'améliorer son image de marque. En deuxième lieu, l'entreprise exige de ses fournisseurs une régularité et un respect des délais de livraison dans le but d'éviter des ruptures de stocks ce qui conduira aux arrêts de la production et en dernier lieu, le prix et les conditions de paiements sont en relation avec la santé financière de l'entreprise c'est-à-dire rechercher des fournisseurs qui présente des conditions de paiement qui arrange l'entreprise.

Partant de là, GINI GLACE met en place un processus d'approvisionnement qui assure d'une part, l'analyse des besoins internes et externes du point de vue qualitatif et quantitatif. En effet, la multiplication des besoins à satisfaire nécessite la connaissance de ces derniers, à savoir leurs natures, qualités et quantités donc, savoir quoi et combien acheter. D'autre part, une étude du marché fournisseurs permettant de sélectionner la meilleure offre compte tenu de ses capacités à répondre aux besoins de l'entreprise.

Pour ce faire l'entreprise dispose d'un ensemble d'informations sur le marché amont, notamment sur les fournisseurs les plus compétitifs et les plus innovants. Dans ce cas, il s'agit de faire une étude sur le marché amont. Dans cette perspective, il faut étudier les variables suivantes

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

Variable produit

La mise en œuvre d'une politique produit s'exprime par l'amélioration des matières premières achetées, aussi bien que par la recherche de nouveaux composants.

Variable prix

Le prix est une variable où toute discussion commerciale ramène à la détermination d'un prix.

Dans le cadre de l'action marketing achat, GINI GLACE devra non seulement connaître la structure des articles achetés, mais prévoir leurs évolutions futures en fonction des paramètres du marché.

Variable distribution

De point de vue stratégique, l'analyse d'un marché détermine le rapport de force existant entre les offreurs et les acheteurs.

De point de vue opérationnel, la politique « distribution » constitue l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre la cible visée (fournisseur).

Communication

GINI GLACE peut acquérir une meilleure connaissance des marchés « Amont » en se rapprochant de ses acteurs, via l'information et la communication.

2.5.3. Mécanisme d'achats de l'entreprise GINI GLACE

La direction approvisionnement reçoit de la direction générale chaque début d'année, un programme où sa mission est la réalisation de ce programme dans les meilleures conditions à savoir le prix, la qualité, etc.

La procédure d'achats et au sein de GINI GLACE passe par plusieurs étapes que nous citons au-dessous :

A. L'expression du besoin

Chaque structure peut exprimer un besoin en formulant une demande (biens et /ou services) confirmée par le responsable de la structure Gestion Des Stocks(GDS) à l'émetteur

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

de la demande d'achat et réapprovisionnements. Cette demande doit contenir les informations suivantes :

- Le nom de demandeur et de sa structure ;
- Date de la demande ;
- Les désignations du produit ou service avec des détails de spécifications (références, cahier des charges, fiche technique) ;
- La quantité.

B. Déclanchement de la demande achat et de réapprovisionnement (DA)

- **Achat des matières et consommables** : suite au seuil d'un produit tenu en stock. Pour ses besoins, l'approvisionneur établit la demande d'achats et de réapprovisionnement à l'atteinte du stock. Les quantités mentionnées sur la demande ne doivent pas dépasser en aucun cas le stock minimum.
- **Achat d'un produit non tenu en stock** : l'approvisionneur reçoit les besoins validés ou conformés, établit la demande d'achat et de réapprovisionnement et doit demander l'avis de demandeur sur la tenue future en stock de nouveau produit.
- **Achat de service** : la personne désignée établit et transmet la demande d'achats et de réapprovisionnement au supérieur hiérarchique pour la validation.
- **Achat d'un investissement** : la personne désignée établit et transmet la DA au supérieur hiérarchique pour la validation.

C. Prospection et choix de fournisseur

La prospection a pour objectif essentiel l'acquisition à meilleures conditions (prix, qualité, quantité) tous les besoins de consommation de l'entreprise.

Dans le cas où le contrat cadre existe, il n'est pas nécessaire de lancer une prospection. Le cas échéant il y a lieu de procéder comme suit :

Dans le cas où les fournisseurs existent dans le référentiel fournisseur (RF), l'acheteur consulte son RF pour demander des offres, il formule une « demande d'offre » et la transmette par mail, fax ou courrier. Quand les fournisseurs requis n'existent pas dans le RF, l'acheteur élargira la consultation auprès des fournisseurs identifiés sur le marché non

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

existants dans le RF. Tout nouveau fournisseur, hormis ceux qui n'ont aucune influence sur le bon fonctionnement des différents services et structures, doit être évalué en amont selon l'instruction « évaluation des fournisseurs ».

Les fournisseurs intéressés qui remplissent les exigences de l'entreprise, peuvent soumissionner en lui destinant un pro forma détaillé sur tout les renseignements concernant tous les produits offerts (leur caractéristiques, prix, les délais et mode de livraison,...).

La procédure de choix de fournisseurs passe par les étapes suivantes :

La première se présente dans l'ouverture de tous les plis reçus des différents fournisseurs soumissionnaires et à en contrôler leur conformité aux normes requises uniquement sur le plan forme ;

La deuxième vient après avoir effectué le contrôle, les conformes feront preuve d'une étude comparative pour celles à caractère commerciale et technique, et en, délibérer par une sélection préliminaire ;

La troisième est la négociation des offres présélectionnées avec leurs potentiels. Ces négociations se basent généralement sur le volet commercial dont le but est d'en bénéficier davantage d'un intérêt financier ;

Et enfin, *la quatrième* étape qui est le choix final du bon fournisseur.

Si le nombre d'offres reçues n'atteint pas le nombre d'offres requises, l'acheteur peut établir le , avec les offres reçues.

Dans le cas d'un nouveau produit, la validation de Tableau Comparatif des Offres , est effectuée par les structures techniques (production, commerciale, marketing, moyens généraux...).

D. Base de données articles et fournisseurs

Le bureau des marchés met en place un système de codification des données (base des données articles) ; ainsi qu'un système de codification des données pour les fournisseurs (base des données fournisseurs).

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

E. Contractualisation

Pour les familles d'achats indirects globalisées ou les familles d'achats directs stratégiques centralisées, la direction approvisionnement de GINI GLACE veillera à établir des contrats cadres en fonction des prévisions des et des bilans annuels d'achats. Les copies de ces contrats validées par la DG, et les fournisseurs seront mis à la disposition des acheteurs/approvisionneurs pour la mise en œuvre.

La Direction Achats et Approvisionnements doit réaliser régulièrement des bilans d'achats pour trouver les segments ou articles spécifiques qui peuvent faire l'objet de contrat.

- Si le contrat existe, l'approvisionneur procède à l'établissement d'un appel d'offre de livraison, selon les prix arrêtés sur le contrat déjà signé.
- Si le contrat n'existe pas. L'acheteur procède à la vérification des articles/fournisseurs dans la base de données. Dans le cas où le fournisseur existe dans la base des données, l'acheteur procède à l'établissement du BC (Bon de Commande) et/ou du contrat. Dans le cas contraire, le comptable crée le fournisseur sur la demande de l'acheteur à l'instruction de création fournisseurs.

Le chef département achat procède à l'élaboration du BC et/ou contrat conformément à la demande d'achat DA en désignation de quantité, qualité, lieu de livraison, etc. Il doit transmettre au fournisseur le BC et/contrat avec un accusé de réception.

La copie du bon de commande BC/ contrat doit être transmise en même temps à l'approvisionneur, et à la direction finance et comptabilité.

· Les informations que doit contenir le BC

le BC contient des informations concernant la liste des achats ainsi les coordonnées de l'entreprise et son fournisseur (numéro et date du bon de commande BC, Raison sociale, adresse, mentions légales, coordonnées du fournisseur, les coordonnées de la direction Achat et Approvisionnement, numéro de registre de commerce, numéro d'articles d'imposition, compte bancaire et ccp de la direction Achat et Approvisionnement, référence et date de la demande d'achat et réapprovisionnement, désignations exactes de la marchandise ou du service, les quantités, les prix unitaires en HT, lieux et délais de livraison, modalité et terme de règlement, incoterms (si applicable) et la liste des articles à fournir).

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

2.5.4. Gestion des commandes : la gestion des commandes présente spécificité selon la nature de l'opération. En cas de :

- **Matière, intrant ou consommable :** le magasinier réceptionne les produits livrés sur la base des documents d'achats à savoir le BC, BL et/ou facture conformément à l'instruction d'approvisionnement. Le magasinier doit informer le service achats sur toute anomalie constatée entre le BC et le BL.
- **Service :** le demandeur réceptionne le service fourni conformément aux documents d'achat à savoir la demande d'Achat et de réapprovisionnement DA, BC, et/ou la facture. Toute anomalie constatée entre le BC et le BL doit être immédiatement signalée à la personne désignée pour l'achat et à l'acheteur.

2.5.5. Règlement des fournisseurs

Le dossier de paiement sera déposé par l'approvisionneur, personne désignée par la (DFC) conformément à l'instruction « exécution du BC » et/ou du contrat ». L'acheteur doit être informé régulièrement sur l'état de paiement des fournisseurs.

2.5.6. Risques et incidents sur le produit

Ces risques et incidents sur les produits renvoient à la procédure de gestion des non-conformités.

2.5.7. Evaluation des fournisseurs

L'évaluation s'applique aux fournisseurs de biens et services définis comme sensibles et stratégiques par la direction générale avec les responsables achats concernés.

Le directeur achats et approvisionnement doit réunir une équipe d'évaluation au moins une fois par année au minimum avec la présentation des responsables suivants :

- Directeur/responsable des achats ;
- Acheteur/approvisionneur/personne désignée ;
- Gestionnaire de stock ;
- Responsable qualité.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

L'équipe doit évaluer les fournisseurs sur la base des critères convenus et définies par les responsables de l'entreprise sur la fiche d'évaluation fournisseurs.

La procédure d'évaluation des fournisseurs de la GINI GLACE

Chaque entreprise, quel que soit son activité, doit prendre des dispositions pour s'assurer que les produits achetés qui interfèrent sur la qualité du produit fini sont conformes.

L'évaluation des fournisseurs est un processus permanent, et les outils d'évaluation sont multiples. La démarche se poursuit au-delà de la sélection initiale du fournisseur, les performances doivent se mesurer tout au cours de la durée contractuelle.

Au niveau De la GINI GLACE, cette instruction d'évaluation s'applique aux fournisseurs dont les produits ou services ont un impact sur la qualité du produit final ou sur le bon fonctionnement des structures et installations du groupe.

- **Evaluation initiale** : ce premier type d'évaluation se fait à la base d'un questionnaire fournisseur, correspondant à la phase de sélection du fournisseur pendant l'élaboration du , ; il s'agit de mesurer l'aptitude du fournisseur à répondre aux besoins de l'entreprise (gamme de produit, localisation, prix, tarifs...)
- **Mesure de performance** : cette évaluation se résume à la mesure des performances effectives du fournisseur après la passation de commande. Il s'agit alors de vérifier réellement la prestation effectuée par le fournisseur sur la base des critères d'évaluation définis.

Le directeur d'approvisionnement doit regrouper une commission d'évaluation de fournisseurs afin d'analyser les résultats, valider les décisions de classement et mettre à jour le panel de fournisseur. Cette commission doit être composée au minimum, des représentants suivants :

- Directeur approvisionnement de l'entreprise;
- Acheteur ;
- Chef d département d'approvisionnement ;
- Le directeur qualité ;
- Gestionnaire de stock ;

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

2.5.8. Critère d'évaluation des fournisseurs

Les critères utilisés par la GINI GLACE dans l'évaluation des fournisseurs sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°07 : Les critères d'évaluation des fournisseurs au sein de GINI GLACE

Critère d'évaluation	Importance du critère
Qualité du produit	· Sélectionner l'importance du critère en fonction de la famille des produits achetés. · Le coefficient sera un facteur qui aura un impact sur la note globale · L'importance est classée comme suit : 1. Elevée ; 2. Moyenne ; 3. Négligeable.
Prix	
Délai de livraison	
Écoute du client : contact facile des fournisseurs, assistance technique avant la vente, qualité du service après- vente.	
Délai de paiement	

Source : Elaborer par nous même à base des informations recueillis au sein de GINI GLACE

Ce tableau indique que les fournisseurs de GINI GLACE font l'objet d'une évaluation continue. Les mesures acquises dans chaque catégorie sont pondérés en vue d'établir un score global. Elles sont regroupées dans une carte de notation périodiquement envoyée au fournisseur dont chaque fournisseur aura sa note. Ces derniers seront classés de fournisseurs stratégiques, privilégié ou limité.

L'analyse de la procédure et des méthodes d'achat peut aider l'entreprise à formuler sa stratégie d'achat, après notre analyse de la procédure d'achat, il s'est avéré que ce dernier est efficace et définit par l'entreprise.

De ce fait, la procédure d'achat de GINI GLACE veille sur le respect et application de toutes les étapes d'achat de l'identification du besoin d'achat à la réception de la marchandise et règlement de fournisseurs, et cela afin d'assurer un programme d'approvisionnement continu et d'éviter d'éventuelles litiges avec les fournisseurs contractants.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

Section 3. Le rapport entre la fonction Achat et Approvisionnement et la performance de l'entreprise

Pour atteindre notre objectif, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de la Direction Achat et Approvisionnement de l'entreprise GINI GLACE, que nous allons présenter dans cette section.

3.1. Déroulement de l'enquête

Dans cette partie, nous allons essayer de présenter nos objectifs, vérifier les hypothèses posées, présentation de l'échantillon ainsi que notre outil de recherche.

3.1.1. Objectifs de l'enquête

Notre objectif consiste à mettre en évidence montrer le rôle de la fonction approvisionnement au sein de GINI GLACE et sa contribution à la performance de l'entreprise. Pour cela nous avons menés une enquête par questionnaire.

Un objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction d'hypothèses permettant de se mettre à une interrogation systématique, les aspects de la réalité mis en fonction par les questions posées.

Ces hypothèses constituent les vrais objectifs de l'enquête que nous escomptons par le biais de questionnaire :

- L'achat se fait selon un processus bien définis;
- L'impact de la gestion de la fonction Achat et Approvisionnements sur la performance de l'entreprise.

3.1.2. La population de l'enquête

La population de notre enquête est constituée par l'ensemble des responsables de la Direction Achat et Approvisionnement de l'entreprise GINI GLACE (20 responsables). Pour construire notre échantillon, nous avons choisi la méthode d'échantillonnage probabiliste ou aléatoire simple en raison de nombre restreint des membres de notre population.

Dans ce type d'échantillon, chaque membre de la population à une chance égale d'être incluse, et pour cela nous avons retenu un échantillon ayant inclus tous les responsables de la Direction Approvisionnement de l'entreprise GINI GLACE, qui sont en nombre de 20 personnes à qui nous avons distribué notre questionnaire.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

Concernant la forme de notre questionnaire, se compose de :

- Questions fermées : réponses par oui ou non, qui offrent un double avantage en plus leurs simplicités, elles facilitent aussi le dépouillement ;
- Questions semi-ouvertes : réponses au choix multiples ; elles aident l'enquêté dans ses réponses parce qu'elles ouvrent sur plusieurs choix de réponses et elles sont aussi faciles à dépouiller ;
- Question ouvertes : ce type de question nous a permis d'avoir des réponses plus au moins détaillées.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivis les étapes suivantes :

- La distribution de questionnaires;
- La récupération de questionnaires ;
- Et enfin, le dépouillement des questions.

3.1.3. L'élaboration de questionnaire

La réalisation d'un questionnaire n'est pas une science exacte, cependant elle occupe une place importante pour la réussite d'une enquête. C'est sur la base de questionnaire qu'on exploite les résultats d'une enquête. Il s'agit de savoir poser des questions qu'il faut agencer par le questionnaire. Pour cela et par le biais d'un entretien préliminaire avec les responsables achats et approvisionnement au sein de la Direction Approvisionnement de l'entreprise GINI GLACE nous avons élaborés notre questionnaire.

3.2. Dépouillement et analyse de questionnaire

Dans cette partie, on va essayer d'analyser les résultats de notre questionnaire

3.2.1. La répartition du personnel de la direction approvisionnement de l'entreprise GINI GLACE:

- **La fonction occupée au sein de la Direction Achats et Approvisionnements**

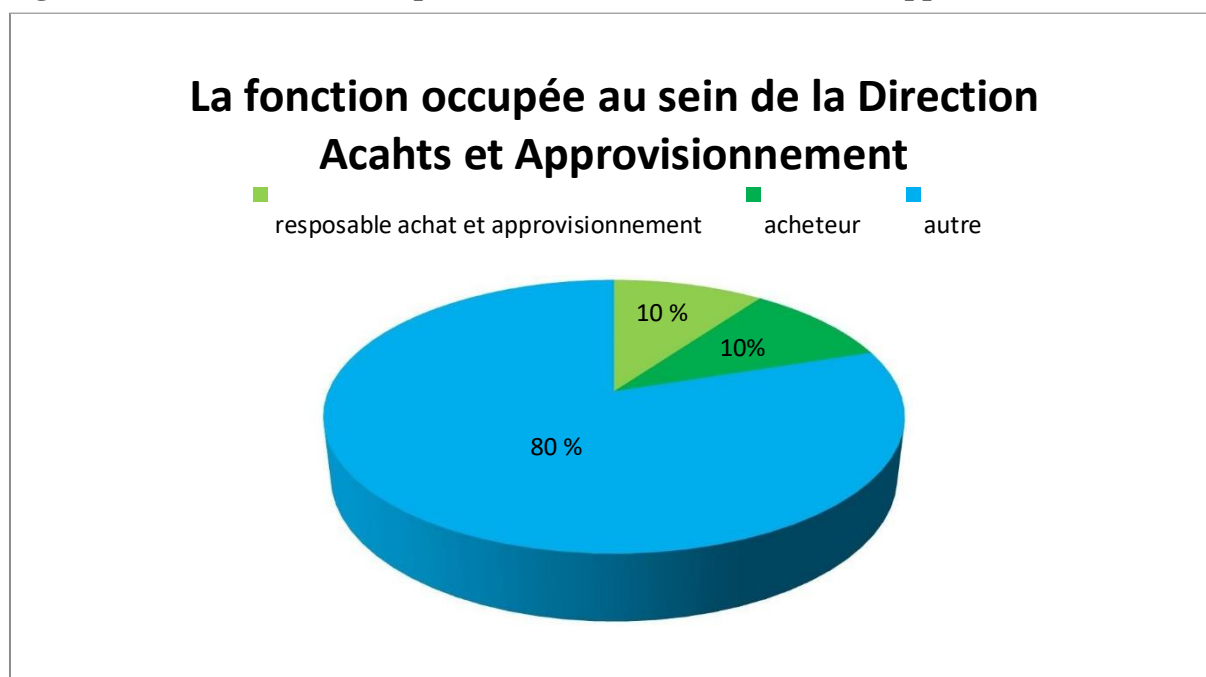
Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

Tableau N°08: La fonction occupée au sein de la direction Achats et Approvisionnements de GINI GLACE.

Intitulé	Nombre	Pourcentage
Responsables achats et approvisionnements	02	10%
Acheteurs	02	10%
Autres	16	80%
Total	20	100%

Source : dépouillement du questionnaire.

Figure N°07 : la fonction occupée au sein de la Direction Achats Approvisionnements.



Source : dépouillement du questionnaire.

A la lecture de la figure, nous remarquons que notre échantillon comprend des acheteurs ayant un pourcentage de 10%. Nous enregistrons également un même taux des interrogés représentent des responsables d'achat et approvisionnement entre le directeur Achat et Approvisionnement et le chef département des achats et approvisionnements et un grand pourcentage pour les autre fonctions occupées.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

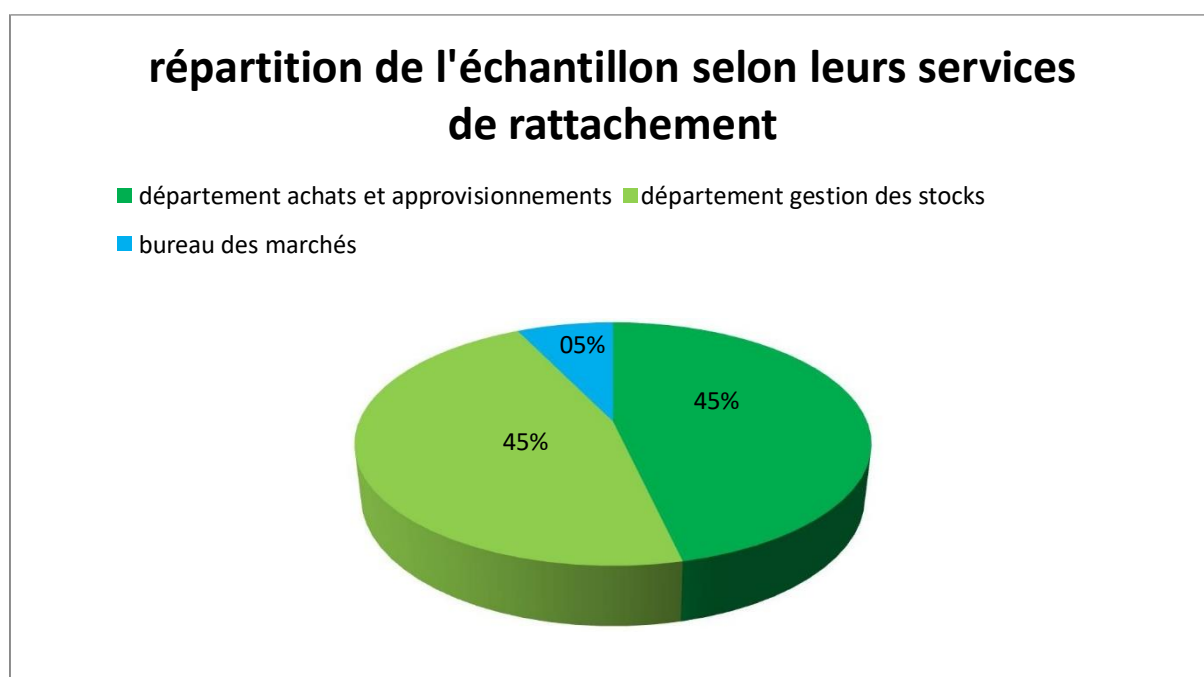
Services de rattachement du personnels de la direction achats et approvisionnements

Tableau N°09 : répartition de l'échantillon selon leurs services de rattachement.

Le service	Nombre	Pourcentage
Département achats et approvisionnements	09	45%
Département gestion des stocks	09	45%
Bureau des marchés	02	05%
Total	20	100%

Source : dépouillement du questionnaire.

Figure N°08: la répartition de l'échantillon selon leurs services de rattachement.



La figure ci-dessus, définit la répartition des effectifs de la direction achats et approvisionnements où nous remarquons l'égalité de pourcentage entre les deux départements achats et approvisionnements et le département gestion des stocks avec un taux de 45% et le reste du personnel de la direction en question présente les employés du bureau des marchés chargés d'études approvisionnements.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

3.3. Interprétation des résultats du questionnaire

- Identification de l'importance de la fonction approvisionnement au sein de GINI GLACE

Question N°01

Tableau N°10: prospection d'achat de l'entreprise GINI GLACE.

Intitulé	Nombre des réponses	Pourcentage
Oui	20	100%
Non	0	0%
Total	20	100%

Figure N° 09 : prévision de GINI GLACE en matière d'achat



A partir de cette figure, on peut dire que la Direction Achat et Approvisionnements gère d'une manière prudente la fonction Achat et Approvisionnement dans le fait que la GINI GLACE prévoit des besoins des clients internes en matières premières, biens et fournitures. En effet, cette démarche permet d'éviter les ruptures des stocks qui influencent sur les activités de l'entreprise.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

Question N°02

Tableau N°11 : le niveau de mise en place des prévisions d'achat.

Intitulé	Nombre des réponses	Pourcentage
Direction Générale	00	00%
Direction achats et approvisionnements	20	100%
Autre	0	0%
Total	20	100%

Source : dépouillement de la question N°02.

D'après les réponses collectés, tous le personnels ont répondu que les prévisions sont faite au niveau de la Direction des Achats et Approvisionnement et en particulier entre le département des achats et approvisionnement et le département gestion des stocks vue que leurs suivies de la circulation des matières et fournitures entre les services de l'entreprise. La coordination entre les deux structures permet d'éviter les conséquences de la rupture des approvisionnements des sites de production et sur l'entreprise dans son ensemble.

Question N°03

Tableau N°12: le plan d'achat et la stratégie globale de l'entreprise

Intitulé	Nombre des réponses	Pourcentage
Oui	20	100%
Non	0	0%
Total	20	100%

Source : dépouillement de la question N°03.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

Figure N° 10: le plan d'achats et d'approvisionnements et la stratégie globale de l'entrepris



Source : dépouillement de la question N°04.

A partir de cette figure, on peut dire que le plan d'achats de GINI GLACE est intégrée dans la stratégie globale, ce qui confirme que la fonction Achat et Approvisionnement occupe une place stratégique, vu la spécificité de son domaine d'activité. Ce plan a pour objectif de développer les achats et les approvisionnements de l'entreprise et améliorer sa qualité.

Question N° 04

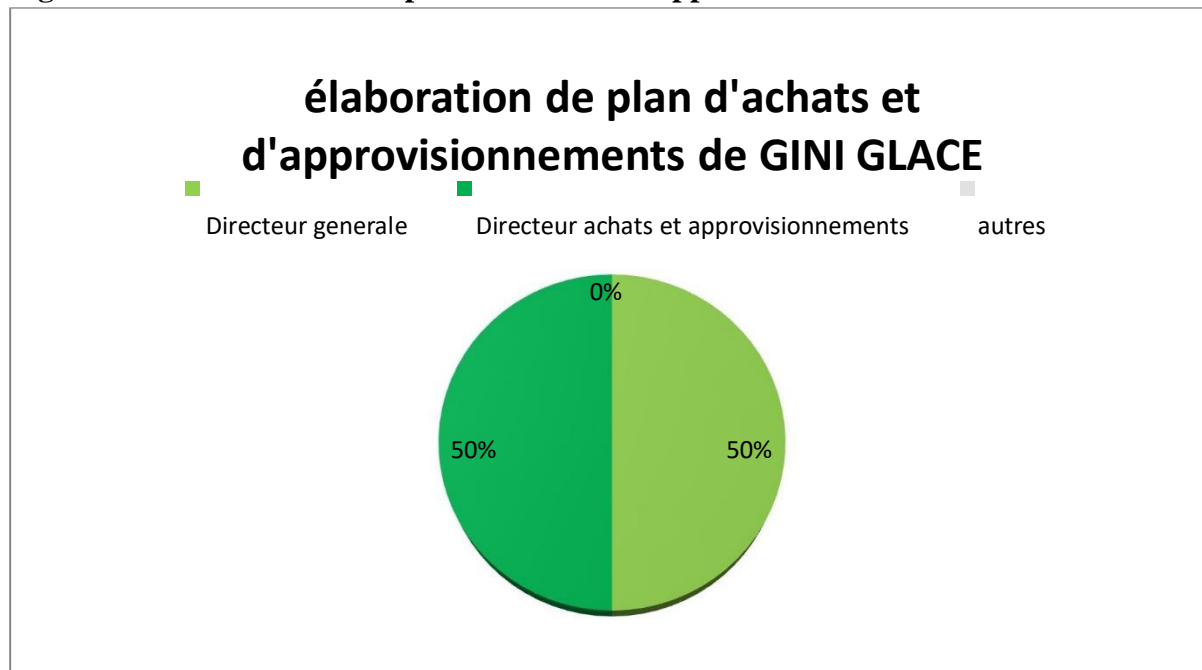
Tableau N°13: élaboration de plan d'achat et d'approvisionnements de GINI GLACE.

Intitulé	Nombre des réponses	Pourcentage
Directeur Générale	20	50%
Directeur achats et approvisionnements	20	50%
Autres	00	00
Total	40	100%

Source : dépouillement de la question N°04.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

Figure N°11 : élaboration de plan d'achats et d'approvisionnements de GINI GLACE



L'ensemble des personnes questionnées ont répondu que le plan d'achats et d'approvisionnements est élaboré en collaboration entre la Direction Achats et Approvisionnement de l'entreprise et le Directeur général. Après avoir défini ses ambitions à réaliser dans l'avenir, le Directeur général réunit le Directeur des directions concernées pour définir un plan d'achats et d'approvisionnement qui permet à l'entreprise de s'approvisionner des matières et fournitures nécessaires en quantité, en qualité au moment voulu.

Question 05

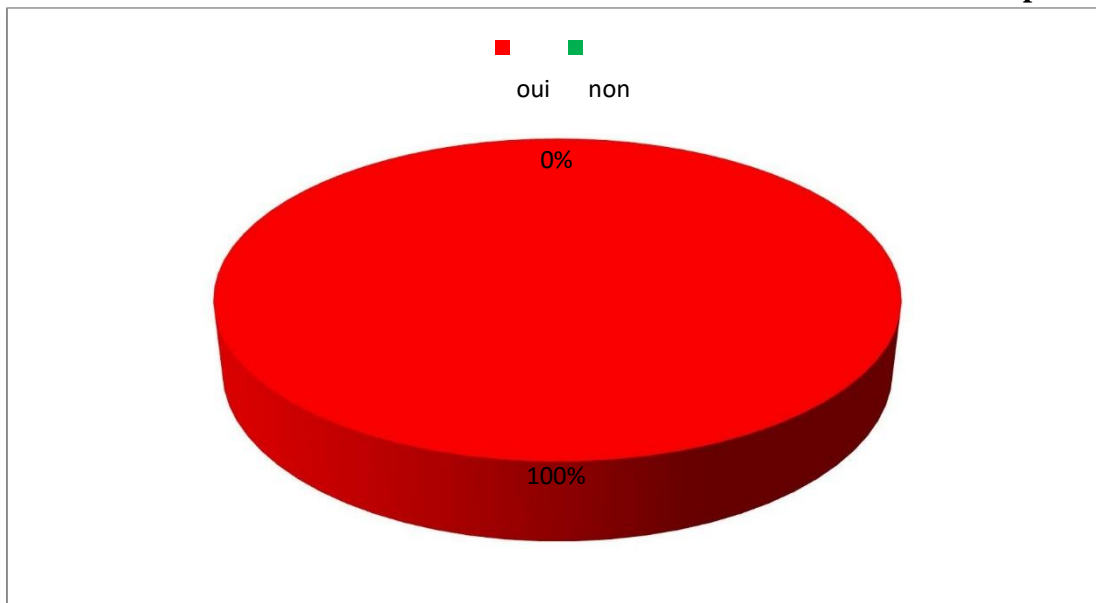
Tableau N°14 : la relation de la fonction support avec des collaborateurs extérieurs de l'entreprise.

Intitulé	Nombre des réponses	Pourcentage
Oui	20	100%
Non	0	0%
Total	20	100%

Source : dépouillement de la question N°05.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

Figure N° 12 : la relation de la fonction avec les collaborateurs extérieurs à l'entreprise



A partir des résultats obtenus, on déduit que la fonction Achat et Approvisionnement a des relations avec des collaborateurs extérieurs à l'entreprise, cela pour assurer la sécurité des approvisionnements et réduire les risques liés aux processus d'achats et d'approvisionnements ainsi, des produits de qualité à moindre coût et au bon moment. A partir d'ici, on déduit que la fonction Achats et Approvisionnements comporte des opérations qui peuvent être sous-traité avec un prestataire extérieur à l'entreprise. Ces relations entre la direction Achats et Approvisionnements de GINI GLACE et les collaborateurs extérieurs permet de bien mené les négociations et réduire les coûts des achats et approvisionnements ainsi la bonne connaissance des marché des fournisseurs, l'évaluation des fournisseurs, l'audit des achats et le sourcing des nouveaux fournisseurs. Ces relations ont des échéances différentes soit à court terme, à moyen terme et à long terme. Les activités sous-traitées sont souvent celles de transport et de logistique dont l'objectif est de fournir au client le bon produit au moment où il le souhaite constitue la première des qualités. Cela est susceptible d'influencer la performance de l'entreprise.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

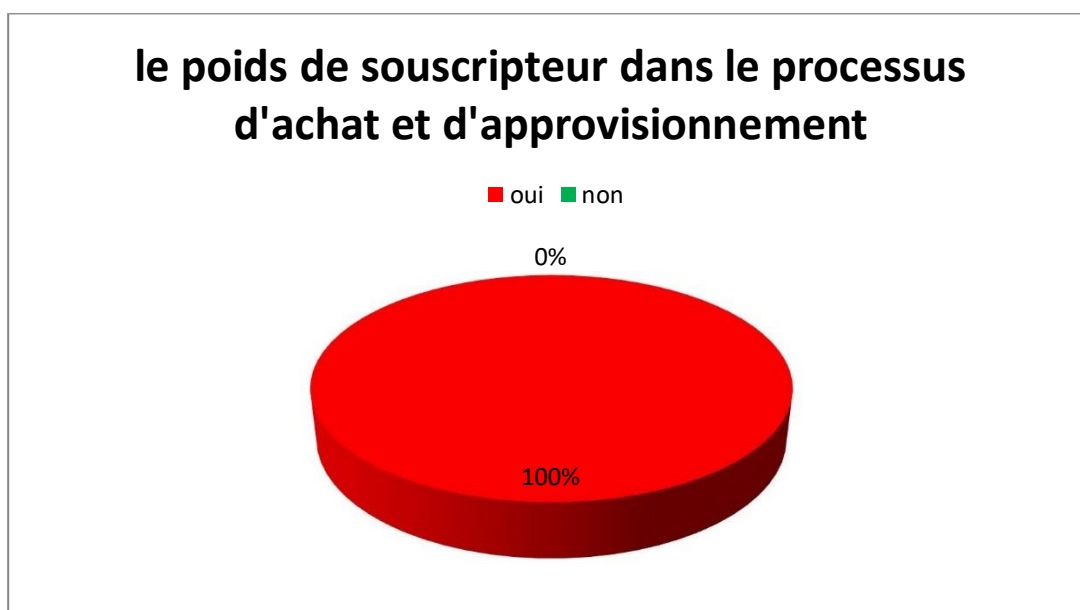
Question N° 06

Tableau N°15 : le poids de souscripteurs dans le processus d'achat et d'approvisionnement

Intitulé	Nombre des réponses	Pourcentage
Définition des Besoins	20	50%
Sélection des Fournisseurs	20	100%
Autres	20	100%

Source : dépouillement de la question N°06.

Figure N°13 : le poids de souscripteurs dans le processus d'achat et d'approvisionnement



D'après les résultats obtenus, les souscripteurs ont un poids dans la réalisation de plan d'achat dans le fait qu'ils participent dans la définition des besoins lorsqu'il y a plusieurs intervenants ainsi que la sélection des fournisseurs. Ils ont aussi un point sur le plan organisationnel de processus d'achat et d'approvisionnement ainsi que sur le plan financiers (immobilisation coûteuse de capitaux que l'entreprise aura de mal à répercuter sur les prix en période de forte concurrence).

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

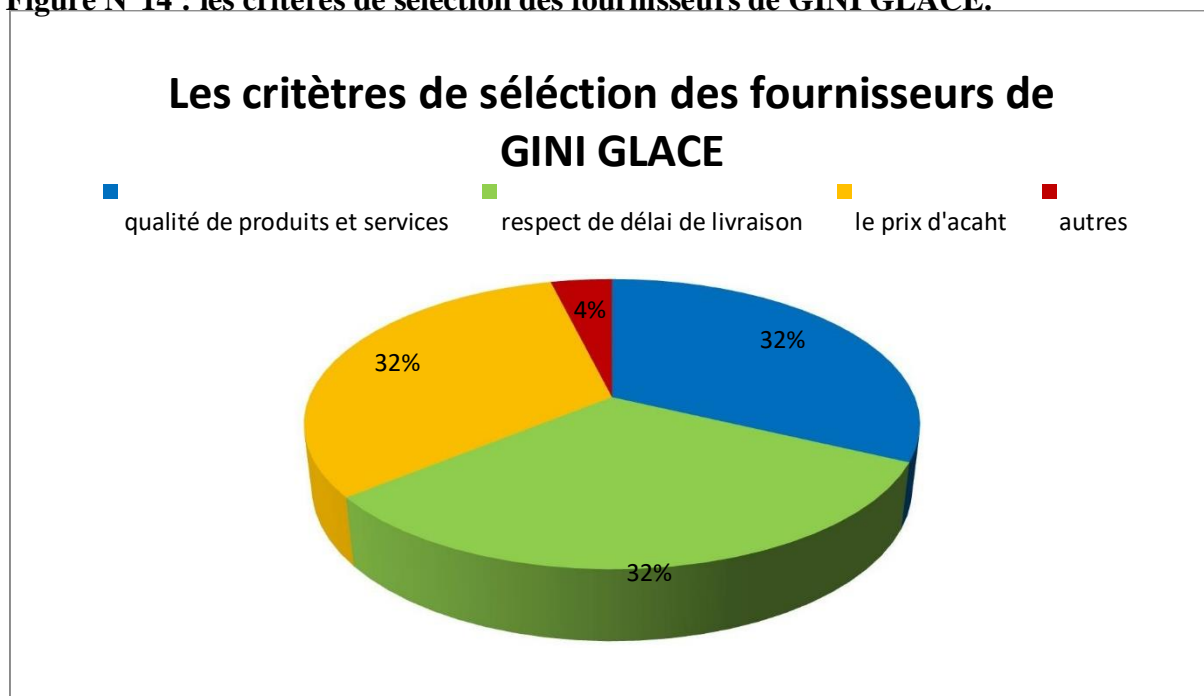
Question N°07

Tableau N°16: les critères de sélection des fournisseurs de GINI GLACE.

Intitulé	Nombre des réponses	Pourcentage
Qualité de produit et service	10	28%
Respect de délai de livraison	10	28%
Le prix d'achat	10	28%
Autres	5	14%
Total	35	100%

Source : dépouillement de la question N°07.

Figure N°14 : les critères de sélection des fournisseurs de GINI GLACE.



A partir de ces résultats, nous constatons que tous les responsables interrogés ont répondu que les critères de sélection des fournisseurs de GINI GLACE sont au nombre de trois : qualité, prix, délai, ces critères sont jugés essentiels et pertinents dans le choix et la sélection des

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

fournisseurs. Autre répondants rajoutent d'autres critères de sélection comme, écoute client et le délai de paiement. La qualité des approvisionnements (matières, biens intermédiaire, fournitures,..) conditionne la qualité des produits, le respect des délais d'approvisionnements est nécessaire pour tenir les délais et plans de production, il est à noter qu'une attention plus forte est portée au rapport qualité/coût. Il s'est avéré que des achats au prix le plus bas pouvaient ensuite entrainer des dépenses supplémentaires ou créer des problèmes de performance de l'entreprise.

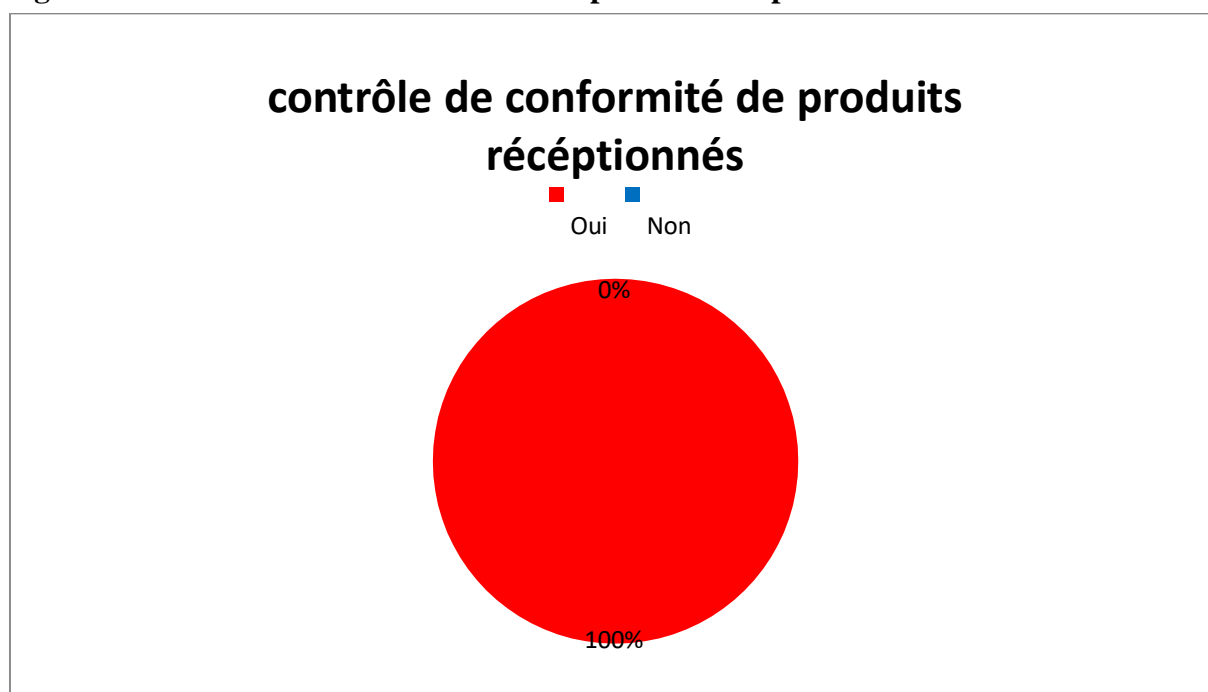
Question N°08

Tableau N°17: le contrôle de conformité des produits réceptionnés.

Intitulé	Nombre des réponses	Pourcentage
Oui	20	100%
Non	0	0%
Total	20	100%

Source : dépouillement de la question N°08.

Figure N°15: le contrôle de conformité des produits réceptionnés.



À travers les résultats obtenus, nous pouvons dire que le contrôle de conformité des produits réceptionnés est obligatoire pour assurer leurs conformités des produits réceptionnés. A ce

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

stade, on peut dire que le contrôle de conformité est indispensable pour éviter les problèmes liée à la fonction Achat et Approvisionnement.

Question N°09

Tableau N°18 : impact des problèmes récurrents des achats et approvisionnements sur la fonction support

Intitulé	Nombre des réponses	Pourcentage
Oui	20	100%
Non	0	0%
Total	20	100%

Source : dépouillement de la question N°09.

Figure N°1 : impact des problèmes d'achats et d'approvisionnements sur la fonction.



A travers cette figure, on constate que tous les problèmes (délais de livraison, la non-conformité des produits et les délais de paiement,...) ont une influence sur la fonction Achat

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

et Approvisionnements dans l'accomplissement de leur missions, ce qui influence l'efficacité, l'efficience, la productivité de l'entreprise.

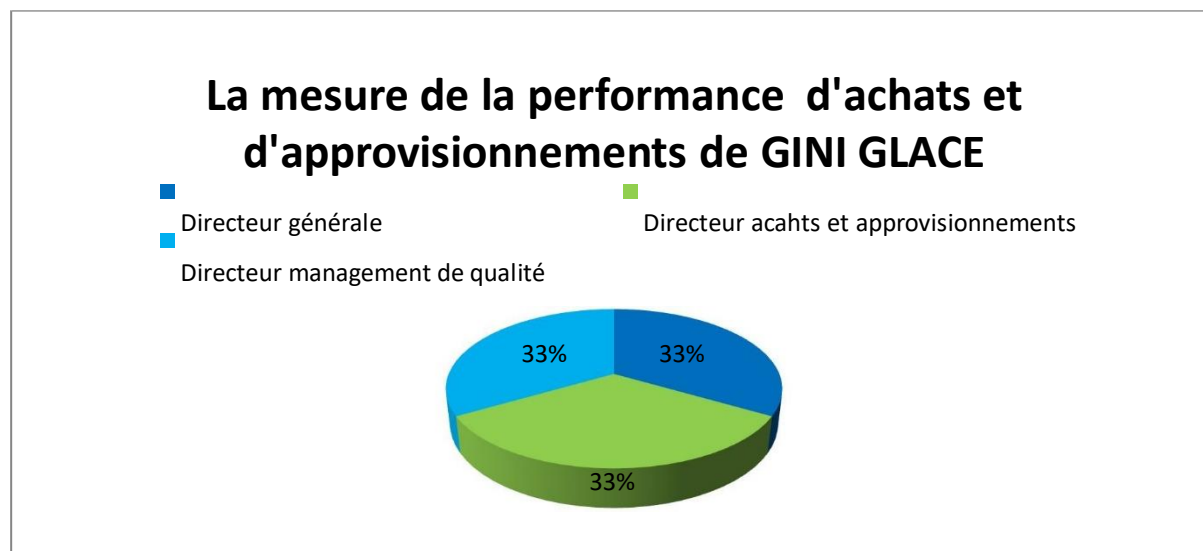
Question N° 10

Tableau N°19 : mesure de la performance des achats et des approvisionnements.

Intitulé	Nombre des réponses	Pourcentage
Directeur Général	20	33%
Directeur Achats et approvisionnements	20	33%
Directeur management de qualité	20	33%
Total	60	100%

Source : dépouillement de la question N°10.

Figure N°17 : la mesure de la performance d'achats et d'approvisionnements de GINI GLACE.



A partir cette figure, on peut dire que la performance des achats et approvisionnements de GINI GLACE est mesurée par trois (03) directions, Direction Générale, Direction Achats et d'approvisionnements et la Direction management de qualité dans le but d'améliorer la qualité de ses achats et ses approvisionnements.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

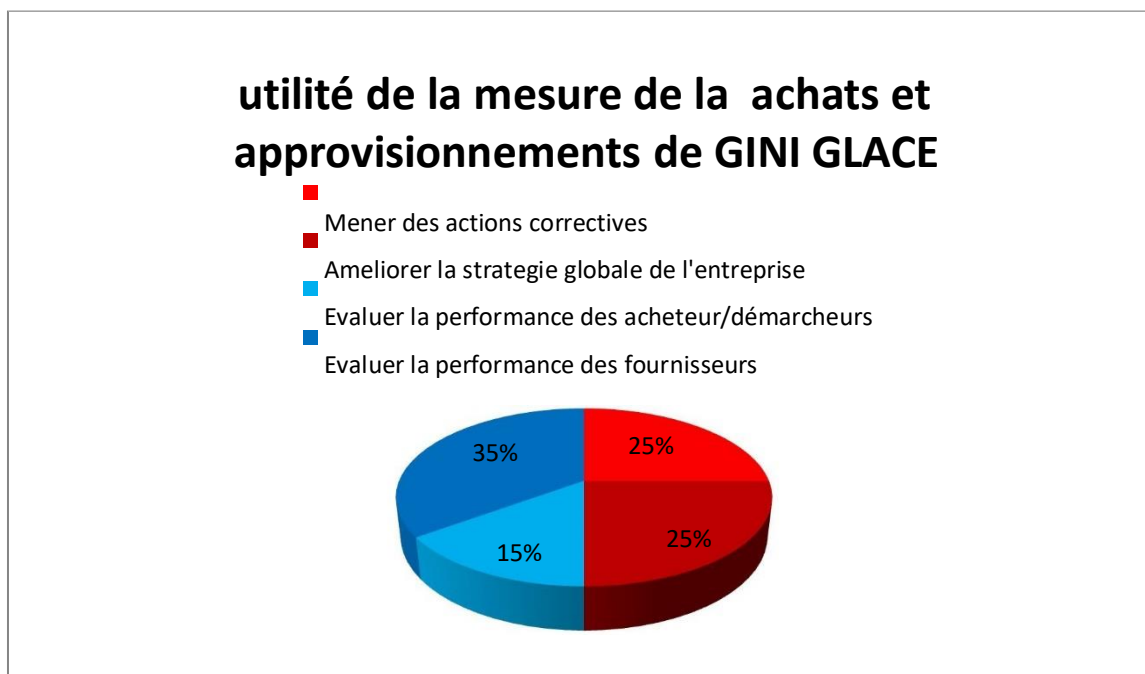
Question N°11

Tableau N°20 : Utilité de mesure de la performance de fonction approvisionnement

Intitulé	Nombre des réponses	Pourcentage
Mener les actions correctives	10	25%
Améliorer la stratégie globale du Groupe	10	25%
Evaluer la performance des acheteurs	06	15%
Evaluer la performance des fournisseurs	14	35%
Total	40	100%

Source : dépouillement de la question N°11.

Figure N°18 : utilité de mesure de la performance achats et approvisionnements de GINI GLACE.



A travers la figure, 50% des responsables interrogés pensent que la mesure de la performance achats et approvisionnements de l'entreprise sert d'une part à évaluer la performance des acheteurs et des fournisseurs, d'autre part 25 % pensent que cette mesure s'inscrit dans le but

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

d'améliorer la stratégie globale de l'entreprise, alors que 25% des interrogés disent que le Groupe mesure la performance de ses achats et approvisionnements pour mener des actions correctives. Ce qui explique la place stratégique des approvisionnements dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Question N°12

Tableau N°21: la mise en place d'un partenariat fournisseurs

Intitulé	Nombre des réponses	Pourcentage
Oui	20	100%
Non	00	0%
Total	20	100%

Source : dépouillement de la question N°12.

Figure N°19 : la mise en place d'un partenariat fournisseurs.



Selon la figure ci-dessus, on constate que tous les responsables préfèrent de mettre en place un partenariat avec les fournisseurs. Ce partenariat permet de stabiliser ou avoir des prix bas, il assure l'approvisionnement continu, et l'achat en quantité (volume) et il permet d'avoir de meilleures qualités avec des meilleurs prix des biens ou de services ainsi que, la création d'un climat de confiance et de sécurité qui lie entre l'entreprise et ses fournisseurs.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

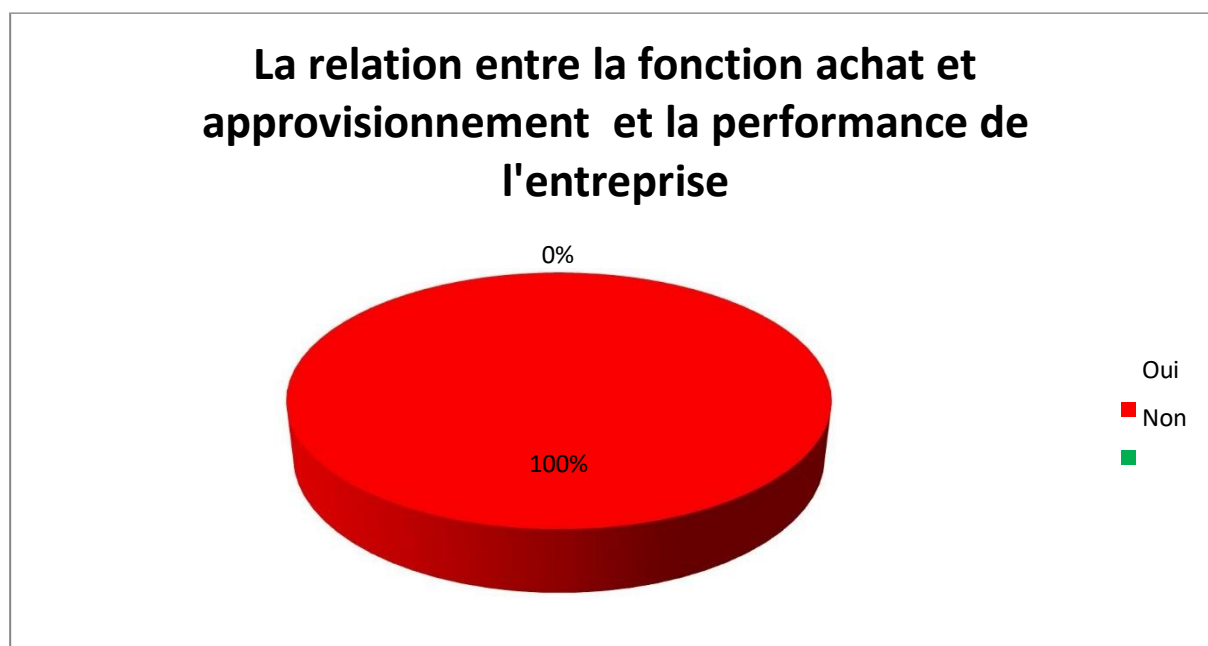
Question N°13

Tableau N°22 : analyse de rôle de la fonction entité dans l'amélioration de la fonction de l'entreprise

Intitulé	Nombre des réponses	Pourcentage
Oui	20	100%
Non	00	0%
Total	20	100%

Source : dépouillement da la question N°13.

Figure N°20 : la relation entre la fonction achat et approvisionnement et la performance de l'entreprise.



Selon les réponses collectées, si les besoins d'achats et d'approvisionnements sont bien exprimés et spécifiés dans le cahier des charges, et si l'ensemble des étapes de processus d'achat et d'approvisionnement sont respectées ; les approvisionnements de l'entreprise seront plus performants, ce qui contribue à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Ainsi, les responsables de la Direction entité ont jugé que la fonction Achat et Approvisionnement est créatrices de valeur et sources de rentabilité, efficacité et efficacies de l'entreprise sur le plan financier, commerciale et technique.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

3.4. Analyse des résultats de l'enquête

La direction achats et approvisionnements travaille en collaboration avec la Direction générale et toutes les autres directions qui composent l'entreprise dans l'élaboration du plan d'achat et d'approvisionnement ce qui montre la place stratégique des achats au sein de l'entreprise. C'est pour cela que la fonction Achat et Approvisionnement doit coïncider avec la stratégie globale de l'entreprise et les exigences des autres fonctions (production, commerciale, marketing et financière).

La Direction Achat et Approvisionnement veille sur la satisfaction des besoins des clients internes de l'entreprise dans les meilleurs conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité en matières premières, les composants, les fournitures, les équipements. Pour s'approvisionner en toutes sécurités et éviter les risques liés aux approvisionnements ; la direction en question doit avoir connaissance relatives à l'évaluation, sélection et le choix des fournisseurs de l'entreprise.

Les achats doivent être gérer d'une manière prudente dans le but d'améliorer de la performance de cette fonction et même la performance globale de l'entreprise.

Chapitre 03 : Analyse de la fonction d'achat et d'approvisionnement au sein de Gini Glace

Conclusion

L'analyse de la fonction Achat et Approvisionnement au sein de GINI GLACE, nous a permis d'analyser et de présenter d'abord l'entreprise GINI GLACE ensuite nous avons décrits son processus d'achat et d'approvisionnement en biens et services. Nous avons enfin procédé à l'analyse de questionnaire.

Le cas pratique sur l'analyse de la fonction Achat et Approvisionnement au sein de GINI GLACE nous a permis de légitimer les résultats de l'analyse théorique sur la fonction Achat et Approvisionnement et sa relation avec la performance de l'entreprise.

En effet, l'analyse de la relation de la fonction Achat et Approvisionnement et la performance de l'entreprise nous a permis de dire que le bon pilotage de la fonction Achat et Approvisionnements et la conciliation de cette dernière avec la stratégie globale de l'entreprise permet d'améliorer la performance de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'avènement d'une nouvelle époque économique dictée par la mondialisation des marchés et les échanges entre les entreprises dans un environnement économique marqué par les transformations rapides, complexes et profondes affectant les domaines de production, de distribution, d'approvisionnement et d'organisation de toutes les industries.

Il est à noter que la fonction Achat et Approvisionnement est devenue un facteur essentiel de réduction des coûts et représente une source d'avantage concurrentiel par la mise en œuvre d'un meilleur service à la clientèle. Pour cette raison, toutes les entreprises accordent à la fonction achat et approvisionnement une attention particulière et tentent d'avoir une gestion efficace leur permettant de répondre aux attentes de leurs clients à moindre coût.

Une fonction Achat et Approvisionnement bien gérée et bien coordonnée avec les unités de production, signifie une détermination efficace des objectifs, de fixer correctement un niveau de qualité des produits adéquat. Ceci en vue de répondre positivement aux exigences du marché et de satisfaire mieux les besoins des consommateurs.

La maîtrise du processus d'achat et d'approvisionnement passe par l'utilisation d'un ensemble d'approches intégrant efficacement les fournisseurs, les manufacturiers, les entrepôts, les distributeurs, les détaillants et les clients de manière à produire et à distribuer les bonnes quantités de produits, aux bons endroits et au bon moment pour réduire les coûts inhérents à l'ensemble du système, tout en répondant aux exigences des clients.

Le processus d'approvisionnement se doit de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue visant à rechercher les dysfonctionnements afin d'y remédier, il est aussi une approche de tension des flux visant prioritairement la régulation des stocks et la diminution des délais de réponses par la mise en œuvre de techniques connues et maîtrisées.

Tout au long de ce mémoire, nous avons repris la méthode de gestion des approvisionnements adoptée par l'entreprise GINI GLACE et nous avons analysé son fonctionnement.

L'entreprise GINI GLACE dispose d'une capacité de pilotage des achats et d'approvisionnements, puisqu'elle arrive à satisfaire les besoins de l'entreprise, en garantissant le meilleur rapport qualité/prix/délai, en proposant des produits, des services et

Conclusion générale

des fournisseurs innovants, en intégrant le plus tôt possible les fournisseurs dans la chaîne de valeur de l'entreprise et en sécurisant les approvisionnements.

Notre étude sur le terrain nous a permis de constater qu'il existe une relation entre la fonction achat et approvisionnement et la performance de l'entreprise. Cette performance dépend de la manière dont les besoins sont spécifiés dans le cahier des charges et les méthodes de sélection et d'évaluations des fournisseurs ; et que la fonction achat et approvisionnement au sein de GINI GLACE est décrétée stratégique donc, elle a un impact positif sur la performance de l'entreprise. Ce qui nous a conduits à confirmer nos deux hypothèses de départ.

Cependant, il reste quelques éléments à développer et à mettre en œuvre en matière de gestion des approvisionnements, en l'occurrence, les méthodes de gestion et de valorisation des stocks, la procédure et la politique d'achat. Pour cela, on a jugé nécessaire d'apporter quelques suggestions qui peuvent être utiles pour améliorer davantage le fonctionnement de la fonction Achat et Approvisionnement.

Recommandation

Après avoir fait l'analyse de la fonction Achat et Approvisionnements de l'EPE SPA GINI GLACE nous avons remarqué que GINI GLACE ne maîtrise pas totalement le processus managérial des approvisionnements, cela est dû aux grandes orientations de conseil d'administration d'une part et d'autre part l'approche de l'entreprise en ce qui concerne les relations avec les fournisseurs.

Ces problèmes sont essentiellement liés aux non implications des acheteurs dans l'élaboration de plan d'approvisionnements, l'élaboration des cahiers des charges ainsi que le non implication des autres directions de l'entreprises dans le processus de l'évaluation des fournisseurs, plus les problèmes récurrents aux achats et aux approvisionnements qui sont généralement des problèmes techniques venant de côté de fournisseurs. L'analyse des risques liés aux approvisionnements permet d'avoir une bonne gestion des risques. A partir de cette idée, nous essayerons de donner quelques suggestions pour GINI GLACE afin d'optimiser la gestion de la fonction approvisionnement à l'instar :

- Au niveau stratégique, il faut nommer un manager qui sera rattaché à la direction générale dont le rôle sera de gérer toutes les risques de l'entreprise dont ceux des approvisionnements ;

Conclusion générale

- la réduction du temps de production et de traitement des informations (Demandes d'achats et de réapprovisionnement, instructions aux banquiers, instructions aux assureurs,...) ;
- Faire participer les clients interne dans la sélection et l'évaluation des fournisseurs pour juger et contrôler la conformité des produits réceptionnés pendant l'utilisation ;
- Concernant le non satisfaction du besoin à temps, il faut diversifier les sources d'approvisionnements au moins deux sources les plus proches ;
- Dans la sélection des fournisseurs, GINI GLACE doit rechercher plusieurs fournisseurs, cela lui permettra lors de passation des commandes de faire le meilleurs choix sans subir les contraintes d'aucun fournisseur ;

Comme palliatif général à ces lacunes, l'activité en amont doit engager une réflexion en profondeur sur son processus approvisionnements. Le concept prospection et SCM (Supply Chain Management. Gestion de la Chaîne Logistique) s'impose à regard de ses méthodes qui visent à améliorer et automatiser l'approvisionnement en réduisant les stocks et les délais de livraison pour caractériser la limitation au minimum des stocks dans toute la chaîne de production.

Bibliographie

Ouvrages

- BESCOS. P, MENDOZA. C : « *Le management de la performance* », édition. Comptables Malesherbes, Paris, 1994,
- BOURGUIGNON. A : « *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines* », Ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie- Fericelli et Bruno Sire, Edition economica, Paris, 1996
- BOURGUIGNON et al : « *performance et contrôle de gestion* », encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, édition economica, 2005.
- BRUEL. O, « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* », DUNOD, Paris, 1996.
- BRUEL. O, « *Management des achats* », édition economica, Paris, 2007.
- BRUEL. O, « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* », édition Dunod, Paris, 2008.
- BOBULSCU. R et ULGEN. F « *Organisation industrielle : dynamique des marchés et stratégies des firmes* », 1^{ère} édition, De Boeck, paris
- Durand. J. P, « *le langage des achats, édition* » *Méthodes et Stratégie*, p9.
- DURAN. J.P, « *Les approvisionnements* », édition Gualino, Paris, 2003.
- JEAN-MICHEL. M et EMMANUELLE. B, *mesurer la performance de la fonction achats*, édition d'organisation, Paris, 2010
- KHEMAKHEM. A : « *La dynamique du contrôle de gestion* », édition DUNOD, 1992.
- KOENIG. G. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise de XXI^e siècle*, éd. economica, 2000.
- KOTLER. P et al, *Marketing Management*, Publi-union, 13^e édition, paris, 2009
- LANGEVIN. P, *contrôle de gestion et théories économiques*, éd. Vuibert, 1999,
- LEEDERS. M et al, « *la gestion des approvisionnements et des matières* », 3^e édition, Moréal, 2006.

- MARTORY. B et CROZT. D, « *gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performance* », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002.
- MICHAEL. P, « *Avantage concurrentiel* », l'édition traduite de l'Américain par Philippe de Lavergne, édition Dunod, Paris, 1999.
- PEBEREAU. M, « *la chaine de valeur* », Harvard Business Review, 2000.
- PERROTIN. R, LOUBERE. J, « *Stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat* », édition d'organisation, Paris, 2002.
- PERSON. H, « *Guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME/PMI* », édition. Maxime, Paris, 2000.
- PETIT. P, « *toute la fonction achats* » 2^{ème} édition, éd. Dunod, Paris, 2012
- ZEVER. S, « *le comportement d'achat industriel* », édition economica, Paris, 1996.

Reuves

- BARTHELEMY. J, DONADA. C, « Décision et gestion de l'externalisation, une approche intégrée », Revue Française de gestion, 2009, No. 177.
- FLORENCE. G, THIERY. S, « *Proposition d'un modèle d'externalisation des activités achats* », Revue management et avenir, 2009.
- LEBAS. M, « *Qui il faut définir la performance* », In revue française de comptabilité, n°269, Juillet. Août, 1995.
- SAULQUIN. J.Y. « *gestion des ressources humaines et performance des services*, in revue de gestion des ressources humaines », N°36, juin 2000.

Travaux universitaires

- MOREL. T, « *la mesure de la performance achats dans les projets de développement de produits nouveaux* », mémoire pour l'obtention de mastère en management stratégique des achats, institut d'administration des entreprises, Grenoble, 2007.
- OUACHERINE. H, « *gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise* », thèse de magistère, INC, 2003
- PELIER. T, « *Mesure de la performance achats dans le cadre d'un projet de sous-traitance de prestations du BTP* », mémoire pour l'obtention d'un Master en achats internationaux et supply chain management, école IDRAC, Lyon, 2011.

Dictionaries

- DE BOISLANDELLE. H.M), « *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils* », édition économique, Paris, 1998.

Sites internet

- www.sympatico.ca/jplage/performance.htm.
- www.strategie-aims.com

Autres

- Documents internes de l'entreprise.

Annexes