UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme

De Master en Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique des Entreprises

Thème :

Analyse de la fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise : cas de SPA SOCOTHYD

Présenté par :

MR. ZIBANI Samir

Jury composé de :

Président : OUBAZIZ Said, Maître Assistant classe « A »
Examinateur : MEZIAINI Yacine, Maître Assistant classe « A »
Rapporteur : NANECHE Fariza, Maître Assistante classe « B »

Année Universitaire 2016-2017.

Remerciements

Je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance et mes vifs remerciements à :

Ma directrice de recherche mademoiselle NENECHE Fariza, pour m'avoir honoré en acceptant de diriger ce travail.

A tous le personnel de la Direction Approvisionnement de SOCOTHYD pour leurs patiences, encouragements, conseils et disponibilité durant toute la période de mon stage pratique.

A tous les enseignants de du département des sciences de gestion.

Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury, pour avoir accepté d'évaluer ce travail.

Je remercie enfin toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

A la mémoire de mon père.

Les gens ne meurent pas quand on les enterre mais ils meurent quand on les oublie.

A ma mère qui ma soutenu tout au long de mes études, qu'elle trouve dans ce travail toute ma reconnaissance.

A mes frères et sœurs

A mes amis (es)

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.

Sommaire

Page

Introduction générale ……...1

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement ai sein de l'entreprise……...5

Introduction…….5

Section 1 : La fonction Achat et Approvisionnement……...6

Section 2 : la fonction Achat et Approvisionnement selon l'approche Porteriènne …..…...22

Section 3 : la fonction Achat et Approvisionnement selon la théorie des coûts de transaction..……30

Conclusion…….38

Chapitre 2. La relation entre la fonction Achat et Approvisionnement et la performance de l'entreprise…….....39

Introduction……...39

Section 1 : Le concept de performance……..40

Section 2 : La relation entre la fonction Achat et Approvisionnement et la performance de l'entreprise……..50

Conclusion…….64

Chapitre 3. Analyse de la fonction Achat et Approvisionnement au sein de SOCOTHYD……..65

Introduction……...65

Section 1 : Présentation, de l'entreprise SOCOTHYD ……..66

Section 2 : Analyse de la fonction Achat et Approvisionnement de SOCOTHYD..…….74

Section 3 : La relation entre la fonction Achat et Approvisionnement et la performance de l'entreprise……...……87

Conclusion……....105

Conclusion générale……106

Liste des tableaux

Page

Chapitre 1

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

Chapitre 3

Tableau N°03 : tableau des produits et capacité productif de SOCOTHYD..……....68

Tableau N°04: chiffre d'affaires de SOCOTHYD de 2009 jusqu'à 2015……..…....69

Tableau N°05: Effectifs de SOCOTHYD de 2012 jusqu'à 2016……..…….....70

TableauN°06: tableau des certificats et des labels de SOCOTHYD de 2001 jusqu'à 2016……72

Tableau N°07: les critères d'évaluation des fournisseurs au sein de SOCOTHYD……...86

Tableau N°08: la fonction occupée au sein de la direction achats et approvisionnements de SOCOTHYD…….....89

Tableau Nº09: répartition de l'échantillon selon leurs services de rattachement…….....90

Tableau N°10: prospection d'achat de l'entreprise SOCOTHYD…….....91

Tableau Nº11: 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 de OCOTHYD…....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 SOCOTHYD……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 Nº19: 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 Nº21: 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

Page

Chapitre 1. La fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise…….5

Figure N°01 : schéma représentatif de processus d'achat et d'approvisionnement……...12

Figure N°02 : La chaine de valeur de M. Porter…….23

Chapitre 2. La relation entre la fonction Achat et Approvisionnement et la performance de l'entreprise……...39

Figure N°03 : les sources de la performance……...……...44

Figure N°04 : les niveaux de mesure de la performance……49

Chapitre 3. Analyse de la fonction Achat et Approvisionnement au sein de SPA SOCOTHYD……..65

Figure Nº 05 : chiffre d'affaire de la SOCOTHYD entre 2009 et 2015…….....70

Figure Nº 06 : évolution de l'effectif de la SOCOTHYD entre 2009 et 2016……...71

Figure Nº07 : Organigramme de la Direction Achats et Approvisionnement de EPE SPASOCOTHYD……..76

Figure N°08 : la fonction occupée au sein de la Direction Achat et Approvisionnement…….....89

Figure N°09: la répartition de l'échantillon selon leurs services de rattachement……90

Figure Nº10 : prévision de SOCOTHYD en matière d'achats……..……91

Figure Nº11: le plan d'achats et d'approvisionnements et la stratégie globale de l'entreprise……..93

Figure Nº12 : élaboration de plan d'achat et d'approvisionnement de SOCOTHYD……94

Figure Nº13 : Figure Nº 13 : la relation de la fonction avec les collaborateurs extérieurs à l'entreprise……95

Figure Nº14 : le poids de souscripteurs dans le processus d'achat et d'approvisionnement...96

Figure N°15 : les critères de sélection des fournisseurs de SOCOTHYD……..97

Figure N°16 : le contrôle de conformité des produits réceptionnés……....98

Figure N°17 : impact des problèmes d'achats et d'approvisionnements sur la fonction……99

Figure N°18 : la mesure de la performance d'achats et d'approvisionnements de SOCOTHYD……..100

Figure N°19 : utilité de mesure de la performance achats et approvisionnements de SOCOTHYD……..101

Figure N°20 : la mise en place d'un partenariat fournisseurs……....102

Figure N°21 : la relation entre la fonction achat et approvisionnement et la performance de l'entreprise……..103

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 majeur 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

présente de nos jours comme la fonction la plus efficiente 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 » justifie 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 la SPA SOCOTHYD. 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 SOCOTHYD est-elle gérée et organisée d'une façon efficace pour améliorer la performance de l'entreprise ?

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'infirmer 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 donnés 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'EPE SPA SOCOTHYD 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 Poteriènne et d'un point de vue de la théorie des coûts de transaction ;
- Le deuxième chapitre explique le concept de performance et le rapport de cette dernière avec la performance de l'entreprise ;
- Le troisième chapitre illustre par un cas pratique qui aborde en premier lieu une présentation de l'entreprise d'accueil SOCOTHYD. 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 rational 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.

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.

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 le 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-	• Perte de réactivité et de souplesse (éloignement géographique et culturel entre prescripteur, utilisateur et acheteur) ; • Perte des connaissances des spécificités des besoins locaux

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.	donc il est difficile de les intégrer dans les contrats globaux ; • Perte de savoir-faire ; • Source de conflits entre la structure centrale et les entités locales.

Source : BRUEL. O, Management des achats, édition économica, 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 systématique les différentes étapes du processus achats, ainsi que l'évaluation les acheteurs et les 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 décentralisées, les achats sont directement rattaches 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 :

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

Avantages	Inconvénients
• 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 maitrisé, souple et réactif.	• 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.

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 Approvisionnent 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 maitriser 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.

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 logistique 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

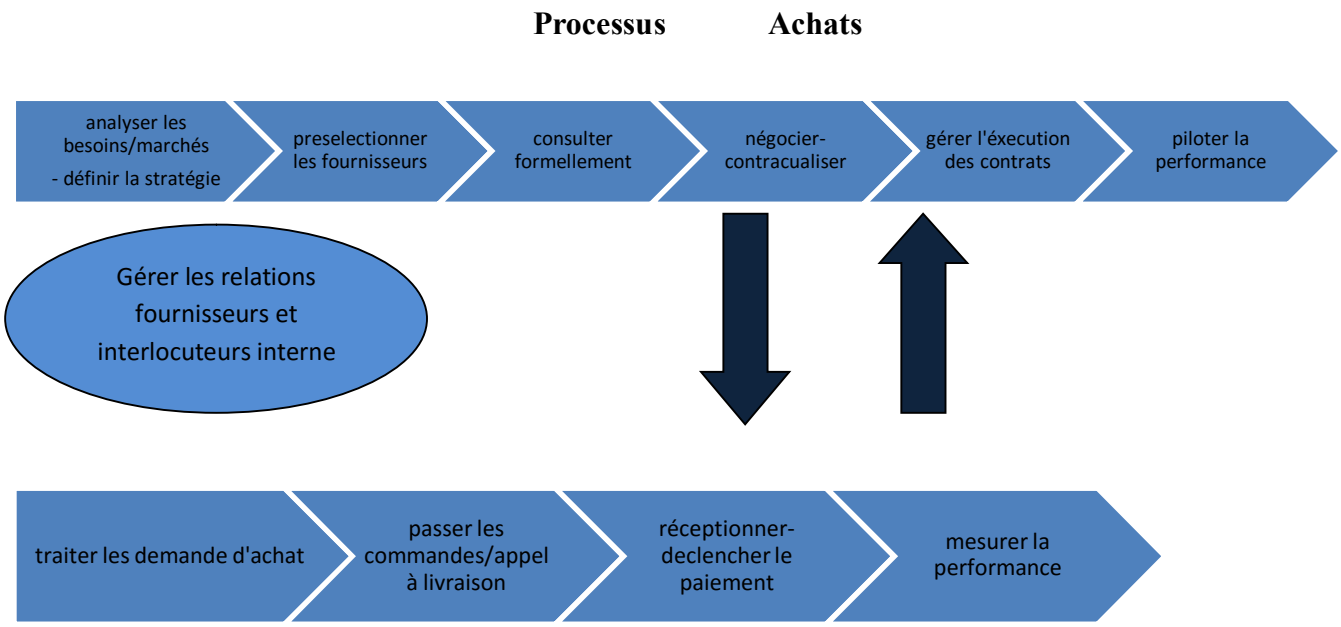
[3] LEEDERS. M et al, « *la gestion des approvisionnements et des matières* », 3eme édition, Moréal, 2006, p149.
[4] DURAND. J. P, « *le langage des achats, édition Méthodes et Stratégie* », p9.

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.



Source : PETIT. P, toute la fonction achats 2eme 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.

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 autrui [5] *»*

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, 13e édition, paris, 2009, p.240.

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 connaitre les déférents 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 (offreurs 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.

1.6.1.2. Le monopole

« *Le monopole est considère 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 firmes*[6] ». 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 entrainé la concentration du marché.

[6] BOBULESCU. R et ULGEN, F *« Organisation industrielle : dynamique des marchés et stratégies des firmes »*, 1ere édition De Boeck, Paris, p39.

Dans certain cas, les marché sont de types oligopole bilatérale (petit nombre d'offreurs- 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.

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 influencer 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 conséquence, 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.

« 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 important 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'innovent de manière interdépendante et collaborative. Ce processus d'innovation influencé par les firmes et autre 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 coutent 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 économica, Paris, 1996, p.16
[10] KOTLER. P et al, Op.cit. p.224.

- 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.

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.

❖ **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 composantes, 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.

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

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 sous-tendent 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.

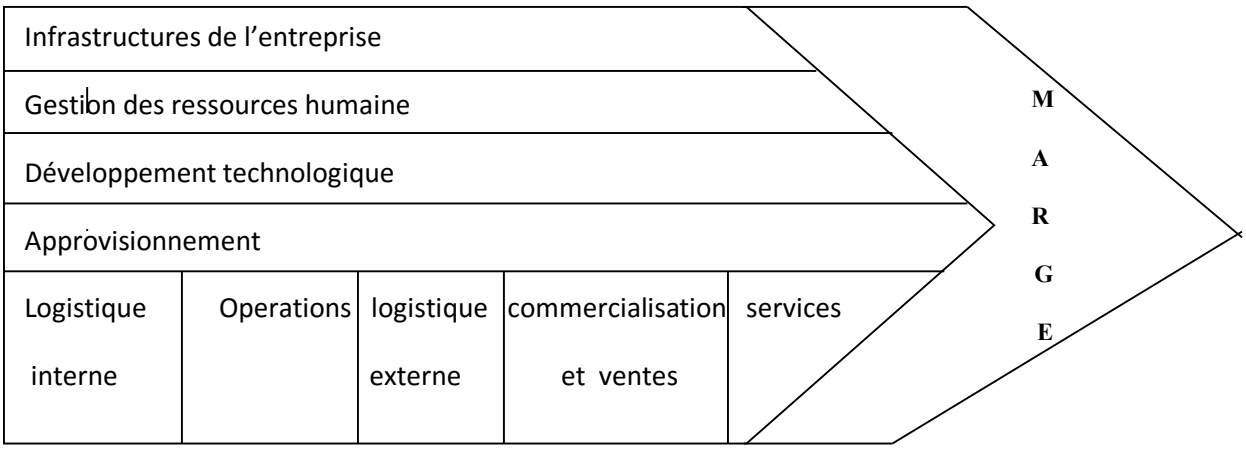
qui regroupent chacune des processus métier (exemple : négociation des prix avec les fournisseurs).

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

Figure N°02 : La chaine 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.

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.

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 chaine 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

d'usines (comme les machine) et même le directeur générale pour une consultation stratégique. L'approvisionnement peut être associé à une activité créatrice de valeur précise ou à plusieurs. Le cout des activités d'approvisionnement ne représente d'ordinaire qu'une fraction minime, voire insignifiante, des coûts totaux, mais ils a 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 concurrentiels.

- **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 vents, 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 chaine de valeur »,* Harvard Business Review, 2000.p37.

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 permets 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.

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 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 entreprise sont obligé 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.

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.).

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. Langevin[15](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'approvisionnent 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.

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 managériale[16] confirme que les prémisses 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. économica, 2000 p145.

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'a 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 coûts[17] *».*

Pour GREAVER (1999), « *l'externalisation est l'acte par lequel on transfert des activités internes récurrents d'une entreprise et les pouvoirs décisionnels qui sont associés à un prestataire extérieurs dans les conditions définis par le contrat*[18]*».*

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.

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'entraine 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.

- **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 les 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 partie prenante 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

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. C[21] 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 incompétentes ;

• **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 extérnalisable 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.

• **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).

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 conseille. Elle joue aussi un rôle d'intermédiaire entre l'entreprise et ses fournisseurs, et pour maitriser 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 maitrise de la gestion de la chaine 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 efficace du processus d'achat et d'approvisionnement.

Chapitre 2 :

La relation entre la fonction Achat et Approvisionnement et la performance de l'entreprise

Chapitre 2. La relation entre la fonction Achat et Approvisionnement et la performance de l'entreprise

Introduction

Depuis longtemps, les entreprises ont pris conscience de l'importance de la fonction Achat et Approvisionnement qui représente une partie significative leurs dépenses. Cette situation conduit à se préoccuper de la performance globale de l'entreprise.

Dans le domaine des sciences de gestion, la performance était toujours un concept ambigu et rarement définie explicitement, entre la conception de la performance financière à court terme et la logique de performance à long terme des entreprises.

Le concept de la performance est aujourd'hui plus que jamais au cœur des problématiques et des discours des dirigeants au niveau des entreprises, car il est souvent confondu avec des concepts voisin à savoir : l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Pourtant la définition de ce concept n'est pas une tâche simple, il s'avère qu'on peut la mesurer et l'améliorer, tout en identifiant ses sources.

Dans ce cadre, le présent chapitre va essayer de traiter le concept de la performance, et expliquer comment gérer la fonction « approvisionnement » d'une manière à atteindre cette performance.

Ce chapitre contient deux sections :

La première traite la notion de la performance en définissant la performance et les autres concepts voisins, aussi illustrer la typologie et les caractéristiques de la performance ainsi que, ses différents déterminants et la deuxième qui est consacrée à l'identification du rapport entre la fonction Achat et Approvisionnement et la performance de l'entreprise.

Section 1. Le concept de la performance en entreprise

La performance est le but ultime de toute entreprise, elle nécessite l'implication de toutes ses fonctions. La définition de ce concept dépend de la distinction entre la performance et ses concepts voisins (efficacité, efficience, pertinence).

1.1. Définition de la performance

La définition de la performance n'est pas une tâche simple. Elle nécessite l'explication du contenu et des fonctions que recouvre ce concept. Ainsi une distinction claire entre la performance et les termes d'efficacité, d'efficience et de pertinence qui représentent une confusion sémantique habituelle et des difficultés dans la représentation même de concept de performance.

« La performance est un mot d'origine anglais, de l'ancien français performance, de performer : accomplir[1] ».

Pour KHEMAKHEM. A (1992) : « *la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,…) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait fixés*[2] ».

Pour BOURGUIGNON. A et al [3](2005), la performance est un concept indéfinissable de façon absolue dans la mesure où elle fait appel au jugement et interprétation. Ainsi les auteurs ont défini la performance à travers un certain nombre critères.

Ces critères sont essentiellement identifiés pendant deux périodes :

- Une définition dans la période ancienne ;
- Une définition beaucoup plus récente.

Selon LORINO : *« Est performant dans l'entreprise seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques* [4]*».*

La performance traduit donc deux phénomènes :

Le premier se présente dans le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le concept « efficacité » et le deuxième incarne La manière dont ce (ces) objectif(s) est (sont) réalisé(s) : qui est traduite par le terme « efficience ».

---

[1] BOURGUIGNON. A, *« Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines »,* édition économica, Paris, 1996, P.20.

[2] KHEMAKHEM. A, *« La dynamique du contrôle de gestion »,* édition DUNOD, 1992, P.311.

[3] BOURGUIGNON et al, « performance et contrôle de gestion », encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, édition économica, 2005, p 6.

[4] LORINO. P, « *Méthodes et pratiques de la performance »*, édition d'Organisation, paris, 1999, p.18.

Pour MYKITA[5] et al (2002), dit que la performance se traduit par la capacité d'atteindre les objectifs, tout en minimisant les moyens ou les ressources.

De leur côté, BESCOS ET MENDOZA[6](1994) résument le concept de la performance dans les deux dimensions suivantes :

- Est performance dans une entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur coût, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément ;
- Est performance dans l'entreprise tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques ;

Cette définition repose sur les notions de valeur, de coût et d'action stratégique.

Dans ce cas, La valeur est le jugement porté par l'entreprise (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins.

Ce jugement se concrétise dans le prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation…

Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini, plus les facteurs ayant une influence sur les enjeux de performance par processus, donc sur les objectifs stratégiques sur lesquels l'entreprise a choisi d'agir.

En effet, la performance reste une affaire de perception, elle est relative à son utilisation. En effet, DE BOISLANDELLE[7] constate que le concept performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs :

- **La performance est l'action ;** qui permet de distinguer la compétence (capacité d'agir et de réaliser une production) de la performance (la production réelle) ; il y a performance lorsqu'il y a passage de la capacité à la réalisation effective d'une tâche ; le sens de la performance se rapporte au processus et non à l'objectif ;
- **La performance est le succès ;** qui n'est pas toujours attribué au concept de la performance, car cela dépend de la nature des objectifs fixés et des conditions sociales

[5] MYKITA, P, « *contrôle de gestion prévisionnel, gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance* », édition Foucher, paris, p 190.

[6] BESCOS, P, MENDOZA, C : *« Le management de la performance »,* édition. Comptables malesherbes, Paris, 1994, P.219.

[7] DE BOISLANDELLE, H .M : *« Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils »,* édition Economica, Paris, 1998, PP.318-319.

d'appréciation du succès ; il s'agit donc d'un jugement par rapport à un référentiel ; ainsi que les auteurs EGLEM. A. EGLEM. Y et YKITA. M (1995) soulignent que *« une performance n'est pas bonne ou mauvaise en soi .Un même résultat peut être considéré comme une bonne performance si l'objectif est ambitieux, ou mauvaise performance si l'objectif est modeste » ;*

- **La performance est le résultat de l'action ;** qui doit être rapproché de la notion de référentiel. Toutes les actions qui doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

1.2. Les critères de la performance

1.2.1. L'Efficacité

L'efficacité est définie « *comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait les résultats seront proches de caractériser les performances d'un système* [8] ».

Dans le domaine de gestion, la performance fait référence à un objectif à atteindre. Pour atteindre cet objectif, il faut être efficace.

L'efficacité qualifie la capacité é d'une entreprise à parvenir à ses fins, à ses objectifs (ou à ceux qui lui ont été fixé). Etre donc efficace et aller vers la performance signifie pour une entreprise qu'elle puisse produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixé. Que ces objectifs soient définis en termes de quantité, de qualité, de rapidité, de coût ou même de rentabilité. Ainsi, on pourra dire que l'entreprise a été efficace si elle est arrivée à produire la quantité des biens demandé dans les objectifs assignés au départ.

1.2.2. L'Efficience

L'efficience peut être définie comme suit : « *l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre*[9] *».*

L'efficience est un concept qui se rapproche plus au moins de l'efficacité, mais qui désigne l'optimisation des outils mis en œuvre pour atteindre un résultat donné.

En d'autre terme, l'efficience se présente dans la capacité de l'entreprise à minimiser les moyens employés pour obtenir un résultat donné. Elle se mesure sous la forme d'un rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus.

[8] BOURGUIGNON. A, Op.cit. p139.
[9] DEBOISLANDELLE. HM, « *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils »*, édition économica, Paris, 1998, p.140.

L'efficience s'intéresse à la qualité des facteurs utilisées pour atteindre les objectifs (nombre d'heures machines, nombre d'heures de travail, coûts des consommations intermédiaires rentrants dans la production, etc.).

1.2.3. Le concept de Pertinence

La pertinence met en relation les objectifs ou les moyens de l'entreprise avec les contraintes de l'environnement externe qui pèsent sur elle. En exprimant une exigence d'adaptation, la pertinence permet à l'entreprise d'être performante dans un domaine stratégique.

Ainsi, on dira d'une entreprise est performante si elle arrive en dépit des exigences et contraintes de l'environnement auxquelles elle est confrontée, à établir une adéquation entre les éléments de l'offre créatrice de valeur et les attentes du marché.

1.3. Les sources, la typologie et les caractéristiques de la performance

La performance a connu plusieurs critères de définition. En effet, elle est partie d'une définition basée uniquement sur l'aspect financier pour progressivement aboutir à une diversité de critères qui somme toute sont complémentaires. Dans ce qui suit nous allons mettre en évidence les différentes sources, typologies et caractéristiques de la performance.

1.3.1. Les sources de la performance

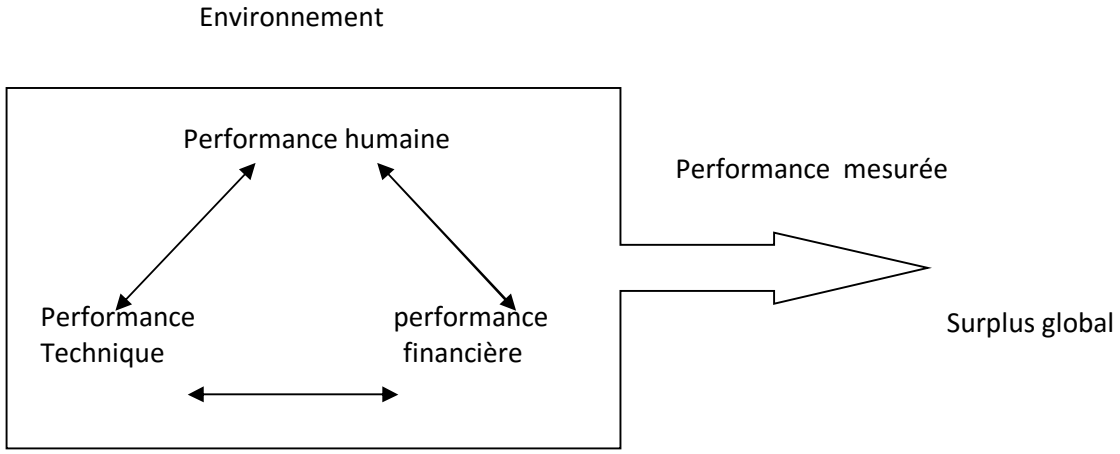
On distingue deux(02) sources originales de la performance l'une est interne et l'autre est héritée de l'environnement :

D'un côté, une performance intrinsèque d'une entreprise résulte d'une combinaison entre une performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation, cette dernière montre l'importance de facteur humain dans la création de richesse puisque, il n'y a pas de production sans homme toute en améliorant l'efficacité de ce majeur facteur et d'autre part d'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité, les investissements , ajoutant à ça la performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, Autant d'exemple de situation de vente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne de l'organisation en position de percevoir les autres.

La figure N°03. Résume les différentes sources de performance :

Figure N°03 : les sources de la performance



Source : MARTORY .B et CROZT .D, « *gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performance* », 5ème édition, Dunod, Paris, 2002, P.165.

1.3.2. Typologies de la performance

Les typologies de la performance sont multiples chacune contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ces typologies sont présentées comme suit :

1.3.2.1. La performance globale

Ce type de performance réside dans les résultats réalisés par les rouages de l'entreprise ou ses sous-systèmes. La performance globale de l'entreprise est destinée à évaluer la capacité de l'entreprise à atteindre ses principaux objectifs à moindre coûts possibles avec la satisfaction des exigences de qualité.

1.3.2.2. La performance partielle

Contrairement à la performance globale, la performance partielle est la capacité des sous-systèmes à atteindre leurs objectifs à moindre coûts possibles. Les sous-systèmes s'efforcent pour atteindre ses propres objectifs. La réalisation de l'ensemble des performances des sous-systèmes constitue la performance globale de l'entreprise.

1.3.2.3. La performance économique

La performance économique est l'objectif primordiale que cherche l'entreprise économique à atteindre par la réalisation des résultats, en maximisant ses excédents économiques (production, profit, la valeur ajoutée, chiffre d'affaire, part de marché, rentabilité…) et en minimisant le coût de ses ressources (capital, main d'œuvre, matières premières, technologies).

1.3.2.4. La performance sociale

La performance sociale est basée sur l'équité, cette dernière doit être perçue sous deux angles : l'équité horizontale qui signifie que deux personnes dans une même situation devaient avoir les même droits et obligations, par ailleurs l'équité verticale cherche à réduire les écarts entre les niveaux de vie des individus. Les objectifs sociaux fixés par l'entreprise au cours des processus de planification font face à des contraintes imposées par le personnel, en premier lieu, et la société en second lieu.

La réalisation de ces objectifs devrait coïncider avec la réalisation des autres objectifs, notamment les objectifs économiques.

1.3.2.5. La performance technologique

L'entreprise peut avoir une performance technologique lorsqu'elle identifie au cours du processus de planification des objectifs technologiques comme le monopole sur un domaine technologique particulier, et souvent les objectifs technologiques sont de natures stratégiques compte tenu de l'importance de la technologie.

1.3.2.6. La performance politique

Elle reflète la réalisation des objectifs politiques de l'entreprise qui peut obtenir des avantages après la réalisation de ces politiques qui sont considérées comme des moyens pour atteindre d'autres objectifs.

1.3.2.7. La performance interne

Appelée aussi la performance de l'unité qui se produit grâce aux ressources de l'entreprise dont elle se dispose, cette performance est le résultat de la combinaison suivante :

- **La performance humaine** : qui est la performance des individus qui peuvent être considérés comme un fournisseur stratégique capable d'apporter une valeur et de réaliser l'avantage compétitif par le biais de tirer partie la mobilisation des compétences. Selon DRUCKER (1999), le concept de productivité, telle que définie dans les travaux de la tradition tayloriste doit être reconsidérer en tenant compte du caractère intangible des intrants. En effet, il soutient que « l'appréciation de la contribution d'un employé ou d'un groupe d'employés comme facteurs contribuant à la performance de l'organisation peut devenir une clé de gestion ».
- **La performance technique**, au niveau de la firme, la notion de la « performance technique » peut recouvrir : l'efficacité technique, l'efficience technique, la compétitivité technique et la productivité. La mesure de la compétitivité au niveau de l'entreprise est associée à : la productivité, la maîtrise des coûts, la valeur ajoutée, la

part du marché, la rentabilité ainsi que les produits. Elle est donc la capacité de l'entreprise à utiliser efficacement ses installations techniques ;

- **La performance financière**, selon QUINTART (1999) « la finance est dominée par un objectif appelé financier, qui consiste à maximiser la valeur totale de l'entreprise compte tenu du taux de rendement exigé pour les fournisseurs de fonds en fonction du risque ou du coût moyen pondéré du capital ». Partant de cette définition, la performance financière réside dans la mobilisation effective et l'utilisation rational des moyens financiers disponibles.

1.3.2.8. La performance externe

C'est la performance dû au changement de l'environnement extérieur de l'entreprise. Dans ce cas, la performance tourne à la capacité de l'entreprise de faire face aux changements environnementaux tels que la concurrence, l'utilisation des nouvelles technologies d'information de communication,…

1.3.3. Les caractéristiques de la performance[10]

Les caractéristiques de la performance peuvent être résumées dans les points suivants :

- La performance n'est pas figée dans le temps, elle suit une évolution de ses composantes et de l'environnement. Ainsi, les facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant les phases d'innovation peuvent devenir incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement.
- La performance reste une affaire de perception, cette dernière varie entre les lignes hiérarchiques de l'entreprise. pour les deux niveaux stratégique et tactique, la performance peut être la rentabilité et la compétitivité, mais pour le niveau opérationnel, elle peut être le climat de travail et pour les clients elle peut être la qualité des services rendus.
- *« la performance est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires »*[11].Donc la performance présente des composants des fois sont contradictoires et parfois complémentaire chacun d'entre eux a une importance différente par rapport à l'autre.

[10] OUACHERINE. H, « *gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise »*, thèse de magistère, INC, 2003, p : 37,38

[11] LEBAS. M, *« Qui il faut définir la performance »,* In revue française de comptabilité, n°269, Juillet. Août, 1995, P.139.

- La performance se pilote par des indicateurs : *« les seuls critères financiers ne suffisent pas aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de performance dans plusieurs domaines similaires*[12] *».*

1.4. Les facteurs de la performance[13]

De nos jours ne nous pouvons imaginer d'activité économique réalisé sans que ses effets soient mesurés à l'aide d'indicateurs de performances. Ces facteurs sont présentés comme suit :

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services vue le caractère exigeant de la clientèle ;
- La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- Les produits et les services doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livré rapidement et à moindre coût ;
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu ;
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales ;
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagées les même valeurs ;
- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client ;
- Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût qui doivent être équilibrées et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

Ces éléments sont tous interdépendants et doivent être alignés sur les besoins des clients. Si un élément clés est plus fiable par rapport aux autres, cela crée un déséquilibre et la performance globale de l'entreprise en sera affectée.

[12] SAULQUIN. J.Y, *« gestion des ressources humaines et performance des services »*, in revue de gestion des ressources humaines, N°36, juin 2000, p : 20.
[13] Site web : www.sympatico.ca/jplage/performance.htm.

1.5. Mesure de la performance

Mesurer la performance d'une entreprise, renvoie à une évaluation quantitative et qualitative de son activité. La qualité se mesure par la satisfaction des clients, la conformité des produits, l'efficacité des processus et la mobilisation des salariés. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres :

- Il est le point de départ de la planification ainsi que celui de la prévision dans l'entreprise ;
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs de l'entreprise ;
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité,…) de l'entreprise, et pour porter un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches ;
- Il permet de vérifier les décisions prises au niveau de l'entreprise ;
- Il agit sur les décisions à long terme, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;
- Il constitue d'une part un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus les primes distribuées au personnel sont élevées, et d'un autre part il augmente la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur la capacité d'autofinancement de l'entreprise ;
- Il constitue aussi, une base du système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

L'indice de performance est considéré comme un champ de réception des événements et des informations. Il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, il reçoit et transmet des informations.

1.6. Les niveaux de mesure de la performance

Pour MARTORY et CROZET (2002)[14] la performance peut être appréciée aux quatre(04) niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

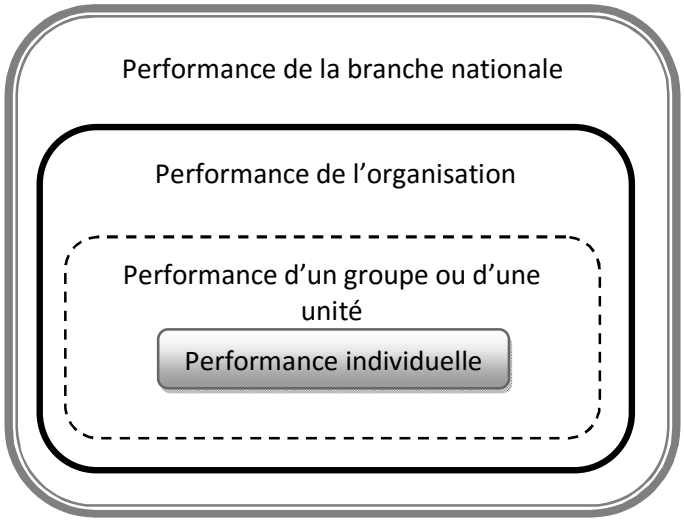
- Performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération ;

[14] MARTORY, B et CROZT, D, « *gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performance* », 5ème édition, Dunod, Paris, 2002, P.165

- Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

Figure N°04 : les niveaux de mesure de la performance



Source : MARTORY. B et CROZET. D, op.cit. p. 165.

L'analyse que nous avons mené de tout au long de cette section, nous a permis de bien cerner le concept de performance. En effet la performance est un concept multidimensionnelles et ses critères de définition sont toutes aussi déverse. Aussi, l'étude a montré qu'elle est d'une pluralité de composante selon les domaines de l'entreprise (organisationnelle, la ressource humaine, la finance,..)

Section 02. La relation entre la fonction Achat et Approvisionnement et la performance de l'entreprise

Dans un environnement de plus en plus évolutif et exigeant, des nouveaux défis apparaissent aux entreprises au fil du temps tels que : L'évolution de la technologie, les exigences et les attentes des clients, les contraintes économiques, la décentralisation des responsabilités…etc. En effet la fonction Achat et Approvisionnement doit accorder à ces éléments une plus grande attention pour consolider la performance de l'entreprise.

Une des problématiques de l'organisation des achats et des approvisionnements c'est le pilotage du processus achats et approvisionnements ou le management des approvisionnements. Le pilotage consiste à accomplir trois tâches à savoir :

- la mesure de performance ;
- l'analyse des résultats pour détecter, interpréter les écarts et les comparer par rapport aux résultats ;
- anticiper les écarts futurs afin de déceler en amont les difficultés potentielles futurs et prévoir les évolutions de l'environnement pour y faire face.

C'est cette problématique de mesure qui va nous aider à détecter le rapport de la fonction Achat et Approvisionnement dans le but de renforcer la performance.

2.1. Management de la fonction Achat et Approvisionnement

Le terme management est souvent synonyme de commandement, il a une influence unilatérale[15] entre le chef et ses subordonnés. Parmi ses principes on peut citer :

- Accepter les différences dans un esprit ouvert avec une réelle volonté de résoudre les problèmes pour optimiser les décisions et les résultats ;
- Faire face aux problèmes, aux contradictions, voir aux contestations pour avancer.

Ces facettes revendiquent des qualités d'un négociateur à savoir au moins de se mettre d'accord sur les désaccords, d'argumenter pour vendre ses idées et de respecter les valeurs et les différences des autres.

Cette gestion des différences ou les discussions acharnées est la seule source du progrès et de productivité d'une équipe.

La décision est liée aux compétences du groupe et la manière dont le travail doit se faire. Les décisions sont plus au moins partagées suivant l'évolution du groupe.

[15] PERROTIN. R, LOUBERE. J, « *Stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat* », édition d'organisation, Paris, 2002, p.194.

Pour un service achats et approvisionnements ; les critères sont nourris par les contingences internes (anticipation des besoins, la connaissance du marché, de son évolution, les potentiels et les compétences des fournisseurs) et externes (la réduction des coûts de fonction, le respect de la qualité souhaitée, la fixation des objectifs réalistes), dont ils facilitent les programmes d'amélioration d'une équipe, et permettent aussi de mieux fixer les objectifs.

A partir des contingences du marché et des demandes internes. Les objectifs doivent s'inscrire dans la prescriptive des critères et des valeurs tels que :

- La fidélisation des fournisseurs, cela ne se produit sauf si l'entreprise mis en place une pratique visant à mesurer la satisfaction des fournisseurs et l'attractivité de l'entreprise sur le marché amont. Cette approche doit permettre de vérifier que l'entreprise respecte l'ensemble de ses engagements contractuels et éthiques;
- Contractualiser pour expliciter les engagements respectifs des deux parties (client /fournisseurs) et montrer des collaborations opérationnelles qui consistent à mettre progressivement les fournisseurs en logique de plan de progrès, cela signifie la recherche dans le temps d'amélioration de productivité ou de performance dans le domaine assurance qualité et logistique, outre l'amélioration des clients internes;
- L'élaboration d'un objet de partenariat, cette pratique vise la recherche et la mise en place des relations suivies et de collaborations spécifiques (achat de savoir-faire et d'innovation auprès des fournisseurs).

Pour être efficace. Les objectifs doivent être précis, quantifiables, inscrits dans le temps et surtout partagés (qui est l'un des traits essentiels de manager, à savoir de convaincre les négociateurs d'achats de la pertinence des objectifs).

2.2. Manager la relation fournisseurs

L'entreprise est dans l'obligation de placer les fournisseurs au centre de l'organisation et travailler en flux tendus, ce qui incite l'entreprise à réagir en amont pour être la plus efficace possible. En effet, l'acheteur doit opérer une veille du marché pour connaître ses tendances et les différents fournisseurs présents. L'entreprise peut se référer aussi au panel de fournisseurs qui constitue progressivement sur une base historique au fur et à mesure des transactions passées.

En amont, la puissance des fournisseurs leur confère des moyens d'imposer leurs prix et leurs pratiques concurrentielles. C'est notamment le cas lorsqu'un fournisseur se dote d'un

monopole d'approvisionnement pour une matière première ou une concurrence de distribution exclusive sur un marché.

Il se peut qu'une entreprise effectue tous leurs achats chez un seul fournisseur cela peut être due à des causes techniques (brevet) des biens ou des services présentés ou pour des causes commerciales (position d'un franchiseur vis-à-vis de ses franchises) ainsi des causes juridiques (contrat à long terme entre le fournisseur et le client, contrats comportant des pénalités en cas de dénonciation) et enfin des causes financières (endettement du client vis-à-vis de son fournisseur qui ne peut plus quitter sans avoir une crise de trésorerie) ;

D'une façon générale les monopoles d'achat et d'approvisionnement, de fabrication et de distribution dont disposent les entreprises, les placent en position dominante vis-à-vis de leurs clients .Le pouvoir de négociation des fournisseurs est fort si :

- les fournisseurs peuvent créer des coûts de transfert (des coûts qui seront supportés par le client s'il change le fournisseur). Dans ce cas, l'entreprise doit poser des questions sur le positionnement des prix des fournisseurs sur le marché, le marché de tel produit est –il très concurrentiel ?, se trouve-t-on devant un oligopole pouvant expliquer des risques d'ententes en matière de prix ? et en fin, le fournisseur serait-il susceptible de faire varier ce prix avec les quantités ?
- Dans la situation où les fournisseurs ont différenciés leurs produits c'est-à-dire ces fournisseurs proposent des produits innovant en matière de technologie et de savoir-faire ainsi, par rapport à leur positionnement sur le cycle de vie ;
- les fournisseurs constituent une menace crédible d'intégration en aval et de prise de contrôle de leurs clients.

2.3. Le processus de management de la relation fournisseurs

Le management de la relation fournisseur a pour mission d'étudier des relations clients-fournisseurs qui répondent à la recherche conjointe de compétitivité dans un contexte économique qui change.

2.3.1. La connaissance du marché fournisseurs

Pour BRUEL.O (2008)[16], il est nécessaire de tenir compte des spécificités et des caractéristiques des marchés fournisseurs de façon à s'adapter aux risques encourus ou aux opportunités offerts par le marché. La structure de marchés doit être interprétée, ainsi que la

[16] BRUEL. O, « *politique d'achat et gestion des approvisionnements »,* 3eedtion Donud, Paris, 2008, p58.

stabilité de cette structure concurrentielle (risque de regroupement absorptions, fermetures d'unités de production etc.).

Cette activité intègre une recherche proactive et permanente du fournisseur qui peut s'avérer pertinents pour l'entreprise. Pour assurer une bonne connaissance du fournisseur, l'acheteur aura intérêt à mettre en place un partenariat à long terme avec ses fournisseurs stratégiques.

- **Le partenariat avec les fournisseurs**

Plusieurs dimensions concourent à qualifier une relation entreprise-fournisseur de partenariat ; dans tous les cas, il s'agit fondamentalement d'une approche collaborative s'exerçant dans un contexte de transparence des informations et des coûts, visant des gains partagés entre les partenaires pour une échéance de moyen ou long terme.

Selon BRUEL.O (2008), ils existent deux types différents de collaborations dont la première est une *collaboration opérationnelle* orienté sur l'amélioration de performance logistique, la gestion des flux physiques et la recherche d'une performance qualité vers le « zéro défaut ». La deuxième est un *partenariat de codéveloppement,* où l'entreprise où l'entreprise acheteuse attend de son fournisseur une contribution au développement de ses produits ou une capacité d'innovation en matière technologique et de savoir-faire.

Il mit en place avec un nombre limité de fournisseurs. Pour des produits complexes exigeant une coordination importante entre le fournisseur et le client (secteur d'automobile, aéronautique, informatique, télécommunication…etc.).

L'entreprise aura souvent intérêt à développer des liens de partenariats étroits fondés sur la confiance, le partage d'informations et le savoir-faire. Ce partenariat permet de :

- Baisser les coûts d'achat et d'approvisionnement ;
- Réduire les conflits et le temps passé en négociation ;
- Avoir un meilleur échange d'informations ;
- Echanger des meilleures pratiques visant la réduction des coûts ;
- Maîtrise et assurance de la qualité.

Le partenariat est un moyen de réduire le rapport de force existant entre l'entreprise cliente et le fournisseur, et une solide collaboration qui permet d'obtenir des réductions des coûts supérieurs à celles obtenues si chacun travaille indépendamment.

2.3.2. La présélection et l'évaluation des fournisseurs

La mission principale des acheteurs est la cotation des offres et l'évaluation des fournisseurs. Pour ce faire, les acheteurs doivent s'appuyer sur la collecte d'un grand nombre d'informations, obtenue par des sources interne et externe à l'entreprise. Mais toute évaluation suppose d'abord de réfléchir sur les critères de sélection des fournisseurs.

Les achats doivent être identifiés et intégrés en permanence dans le panel fournisseur, qui englobe un certain nombre de fournisseurs capables d'être impliqués dans le processus achats et approvisionnement de l'entreprise. Pour la sécurité des approvisionnements et améliorer la performance, il est nécessaire pour l'entreprise d'évaluer systématiquement la capacité technologique et organisationnelle de ses fournisseurs et leur volonté de travailler en collaboration avec l'entreprise.

La sélection et l'évaluation des fournisseurs permet à l'entreprise de :

- Déployer un plan achats ;
- Réduire les risques liés aux approvisionnements (risque de retard de livraison, risque de marché, risques de non-conformité, risque de rupture des stocks, risque logistique) ;
- La mise en examen de marché des fournisseurs et dégagement les fournisseurs potentiels ;
- Améliorer la performance de l'entreprise ;
- Garantir la qualité des produits achetés, et en conséquence la qualité des produits finis ;
- Répondre aux exigences spécifiques des clients internes.

Cette phase constitue un ensemble rationnel qui garantit une plus grande rigueur dans les choix et puis, le coût de cette procédure soit faible au regard du montant d'achat concerné. Et de travailler avec le rapport coûts et avantages attendus.

2.3.3. La consultation

C'est un processus regroupant les opérations consistant à faire appel au marché, afin d'obtenir des offres appropriés en réponse à une demande formelle.

Pour adapter le mode de consultation et d'évaluation, l'entreprise doit intégrer le portefeuille fournisseurs en fonction de :

- Positionnement stratégique des produits et services ;
- Risque à réduire ;
- Contrainte à neutraliser ;

- Stratégie déterminée ;
- Adéquation des ressources ;

A partir de son portefeuille de produits. L'entreprise va segmenter le marché fournisseurs, en suite va identifier les fournisseurs susceptibles à priori de satisfaire ses besoins en matière de différents types d'achat (achats complexes et risqués, spécifiques, techniques, commerciaux, courants, répétitifs et achats ponctuels). L'entreprise dans cette étape vise à diminuer le coût global minimum des biens ou de services, l'optimisation de nombre de fournisseur pour réduire les coûts de la recherche d'information de ces derniers ainsi que la part de marché. L'entreprise peut aussi recourir à l'instauration d'un climat de transparence avec ses fournisseurs pour développer de la valeur, ces fournisseurs doivent accepter de faire connaître leurs structures des coûts ainsi que le donneur d'ordres, dans le but de rechercher des améliorations tout au long de la chaîne de valeur.

2.3.4. La transmission des besoins

Il s'agit ici de transmettre aux fournisseurs retenus : les documents de référence et d'exigences, à titre d'exemple le Cahier des charges, le dossier des définitions techniques, plan, normes de réglementation et le plan qualité (exigences de qualités spécifiques).

Le cahier des charges décrit le besoin en détail au travers les caractéristiques techniques les plus précises sur tous les attributs du besoin à satisfaire. Il peut être plus qualitatif et se réfère par exemple à un niveau relatif de performance. Il définit également le type d'organisation de l'entreprise qui sera un déterminant pour le choix de l'organisation adaptée. Cette idée est justifiée dans le fait que le cahier des charges précises les attentes de l'entreprise des achats et approvisionnements en termes de performance, les informations sur la structure de l'entreprise et les objectifs stratégiques de cette dernière.

L'organisation des achats devra répondre à ce cahier des charges, prenant en compte ses contingences internes de la manière la plus efficace possible ; tout en étant adaptée également aux contingences externes.

2.3.5. La maîtrise des risques liés aux achats et approvisionnements

Toute entreprise est exposée à des risques au cours de son activité. Ces risques ont une influence sur sa rentabilité et même son existence. Ces derniers peuvent être liés à plusieurs niveaux dont l'achat et l'approvisionnement.

Nous pouvons définir le risque comme étant un événement imprévisible pouvant se produire tôt au tard et qui a un impact sur l'atteinte des objectifs d'une organisation.

Les risque d'achat et d'approvisionnement est le risque de fluctuation des cours des matières première et de fournitures, de retard de l'approvisionnement, du coût d'approvisionnement, de la mauvaise qualité de l'approvisionnement, du risque logistique et du risque de gestion de stocks.

« La notion de la maîtrise des risques est intrinsèque à la notion d'acquisition des biens et services, ce que l'on entend par « risque d'achat », est l'éventualité qu'un acte d'achat ne se déroule pas conformément aux processus et objectifs souhaités »[17].

Les approvisionnements fournissent des informations techno-économiques capables de limiter la prise de risque qui accompagnera le choix des solutions techniques. En tant que gestionnaire des relations avec les fournisseurs, la fonction Achat et Approvisionnement doit en plus identifier, anticiper et maîtriser les risques engendrés par les transactions. Ces risques sont :

- Risques techniques de réaliser un produit défaillant ou peu performant ;
- Risque de dérivé des coûts et de ne pas faire le profit objectif ;
- Risque de non-respect des délais, ce qui peut engendrer des surcoûts ;
- Risque de non disponibilité de capacités de production et de ne pas avoir le volume nécessaire pour le lancement du produit ;
- Risque de mauvaise maîtrise de la qualité du processus de fabrication ;
- Risque de confidentialité et de non-respect de la propriété intellectuelle ;
- Risque de défaillance des fournisseurs.

La gestion et la maîtrise des risques est nécessaire pour éviter les problèmes et l'identification de ces risques, doit être un déclencheur d'action jusqu'à la certitude de l'élimination du risque.

La gestion du risque de l'intégration des fournisseurs existants ou nouveaux, imposent aux dirigeants des achats et approvisionnements de prendre en compte, en amont certains critères importants à savoir la capacité de fournisseur à atteindre les objectifs en matière de coûts, de qualité et de délais. Aussi, il faut penser à la capacité de fournisseurs à respecter les délai de lancement de produit, ajoutant la puissance de fournisseur sélectionner à augmenter sa production suffisamment et rapidement pour répondre à un éventuel besoin dans le but est d'augmenter la part de marché de l'entreprise acheteuse ainsi que la capacité d'innovation

[17] MOREL. T, *« la mesure de la performance achats dans les projets de développement de produits nouveau*x », mémoire pour l'obtention de mastère en management stratégique des achats, institut d'administration des entreprises, Grenoble, 2007, p. 16.

(avoir des moyens d'expertise technique et physiques pour développer les fonctionnalités de production avec l'assurance de résolution des problèmes inhérents dont la formation est nécessaire pour y arriver.

2.3.6. La qualification

Après avoir identifié le fournisseur disposant de la capacité à satisfaire les attentes de donneur d'ordre ; l'entreprise va définir les paramètres permettant d'obtenir la maîtrise d'une performance pérenne.

La qualification porte sur le produit et sur l'organisation, c'est-à-dire les ressources déployées pour garantir la conformité de la fourniture. En suite l'entreprise pourra :

- Approvisionner sans limitation des quantités ;
- Supprimer les contrôles systématiques, et la contribution à la créativité ;
- Développement et l'amélioration continue de la politique d'achat et d'approvisionnements.

2.4. La performance de la fonction Achat et Approvisionnements

Pour BRUEL. O (2008)[18], il existe plusieurs dimensions du concept de performance des achats et des approvisionnements. La première dimension concerne le choix des critères de performances exprimés en termes de capacité à atteindre les résultats opérationnelles attendus par la direction générale de l'entreprise.

A ce niveau on parle d'efficacité dont les critères de performance sont le coût d'achat, la qualité ou le taux de satisfaction des clients interne et services prescripteurs.

- La deuxième dimension a trait « *modèle d'obtention* » de performance. Ici on parle de choix de *variable d'action* utilisées, aux *décisions opérationnelle et actions* effectivement mises en place, ainsi qu'au niveau de professionnalisme pratiqué dans leur mise en œuvre. Ceci repose, en particulier sur le choix de tous le processus utilisé à tous les niveaux (sélection des fournisseurs, processus de cotation des offres, etc.).

Il doit y avoir nécessairement un lien de causalité entre le processus et décisions influençant les achats et les approvisionnements et les résultats constatés. Nous sommes ici dans l'efficience.

[18] BRUEL, O, Op.cit. p, 244.

- La troisième dimension concerne *l'utilisation optimale des ressources mises en œuvre*. Ces ressources peuvent être moyens humain, matériels et financiers et les systèmes d'information utilisés par la fonction.

A ce niveau, on parle d'efficience mais aussi de productivité de la fonction (nombre d'acheteurs associé au nombre de commandes passées ainsi le coût unitaire de traitement d'une commande ou d'une livraison).la quatrième dimension est constitués de tous les référentiels de situation c'est-à-dire que les différentes situations sont difficilement comparables entre elles (entre différentes entreprises ou une seule entreprise).dont il est nécessaire d'avoir un référentiel de comparaison pour juger la performance et en particulier, de fixer des objectifs cible de performance opérationnels qui soient réalistes mais motivants.
Pour juger les résultats atteints l'entreprise fait référence à plusieurs référentiels tels que :

- **La *comparaison historique*** qui consiste à opérer sur la base de comparaisons historiques. Elle consiste à exprimer un objectif par amélioration d'un résultat passé (souvent selon une fréquence annuelle de réactualisation pour des raisons budgétaires). La seule critique pour ce dernier c'est la possibilité que certains biais faussent l'interprétation si l'on ne prend pas garde la nature des causes réelle de la performance.
- La deuxième approche consiste à faire des ***comparaisons intragroupe multi-BU***, cette dernière est utilisable dans les groupes constitués de plusieurs centre de profit. Elle repose sur les opérations de benchmarking sur la base d'indicateurs. Tous les business units se verront fixer comme objectifs par la direction générale au moins les résultats des meilleurs d'entre elle selon un principe d'alignement par le haut où les informations sont faciles à collecter par un système d'information intégré au sein du groupe. Les limites de référentiels que les business units opèrent sur des marchés amont dont les mécanismes sont différents et il ya une limite à ce que les performances puissent être totalement alignées. La troisième approche est une approche par étalonnage externe, où l'entreprise fait des comparaisons de benchmarking externe. Ceci peut se faire soit par consultation de dossiers synthétiques de revues professionnelles ou académiques, soit par consultation des sites spécialisés, soit par la participation à des clubs de benchmarking, soit par entretiens direct avec des confrères.

Cet ensemble permet une mesure des performances du service achat et approvisionnement dans sa totalité pour les différents destinataires. Il pourra permettre aussi une mesure des performances des acheteurs et approvisionneurs en leur fournissant un guide pour les actions.

2.4.1. La mesure de la performance des achats

La mesure de la performance achats doit permettre d'évaluer la contribution de la fonction achats dans la performance de l'entreprise, afin de déterminer sa participation à la création de la valeur ou non au sein de l'entreprise[19].

La mesure de la performance achats ne peut être définie d'une manière générique, elle semble être opérationnelle dans l'entreprise. Son action doit résulter d'une confrontation entre le passé (une comparaison de ce qui a été fait), et le présent (comparaison de la concurrence), et le futur (atteinte des objectifs et actions de l'organisation) dans le but de faire converger l'environnement interne et externe de l'entreprise aux résultats escomptés.

La mesure de la performance achats et approvisionnements doit :

- Etre en relation avec la stratégie de l'entreprise ;
- Compléter le plan d'achat et d'approvisionnement dans l'atteinte de ses objectifs ;
- Etre un moyen de communication pour la fonction Achat et Approvisionnement ;
- S'adapter aux enjeux, aléas, et évolutions des projets de l'entreprise ;
- Etre facilement utilisables par les parties prenantes de l'entreprise.

2.5.Objectifs de mesure de la performance des achats

Pendant plusieurs décennies la fonction Achat et Approvisionnement justifie son existence à travers la réduction des coûts dans un environnement de plus en plus concurrentiel. L'un des nouveaux enjeux de la fonction Achat et Approvisionnement est de justifier sa contribution à la création de la valeur dans l'entreprise.

La mesure de la performance des achats et d'approvisionnements permet aux différents acteurs de l'entreprise de préciser les objectifs à atteindre, en effet elle est considérée comme un moyen de reconnaissance et de sanction. Elle permet au service achats et

[19] 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, p.5.

approvisionnements de valoriser sa contribution à la création de la valeur et de créer des avantages concurrentiels pour l'entreprise.

Concernant la communication dans l'entreprise. La mesure de la performance achats permet de partager les informations entre les différents interlocuteurs en interne comme en externe (le service achats, la direction générale, les services techniques et également les fournisseurs).

En d'autres termes. Mesurer la performance achats et approvisionnements répond à la nécessité de :

- Définir les objectifs, et d'orienter les actions achats ;
- Contrôler les résultats par l'analyse des écarts ;
- Adapter ses actions en fonction des premiers écarts dans le cours d'un projet ;
- Valoriser les acheteurs entre eux ;
- Communiquer sur le rôle de la fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise.

2.6. L'évaluation de la performance de la fonction Achat et Approvisionnement[20]

Pour Le système de mesure de la performance des achats et des approvisionnements peut porter sur les différents points du processus achats et approvisionnements, également sur une cible précisément définie. Il s'agit de mesurer les activités, les compétences, les ressources et la satisfaction des clients de la fonction.

- ***Les activités*** **:** il s'agit de traiter la formalisation de ce qui est réellement fait et de l'écart qu'il y a entre l'activité théorique et réelle. Cela oblige à formaliser les produit ou les prestations et les comparer à un référentiel exhaustif pour déterminer les écarts. Il est très difficile de s'interroger sur la performance d'une entité si on se sait pas ce qu'elle est censée de réaliser. Ce pôle activité consiste à lister tout ce que doit théoriquement la fonction approvisionnement afin de confronter aux activités réelles et de traiter les écarts d'activités.
- ***Les compétences*** **:** cette étape s'intéresse aux compétences des individus qui occupent les postes au sein de cette fonction. Pour réaliser les taches relatives aux achats et approvisionnements, l'entreprise disposent- elle des compétences nécessaire ? Quel est le niveau des compétences des acheteurs ? l'évaluation des compétences existantes et

[20] Jean-Michel. M et EMMANUELLE. B, « *Mesurer la performance de la fonction achats,* édition d'organisation », Paris, 2010, p. 21-22.

souhaitées ainsi que l'évaluation des écarts permettront d'aborder des éléments de réponse aux questions posées.

- ***Les ressources allouées à la fonction :*** cette problématique traite l'évaluation des ressources qui sont mobilisées pour faire fonctionner la fonction. La notion des ressources est comprise comme l'ensemble des moyens mis à la disposition des acteurs pour réaliser leurs activités. Cela correspond à l'organisation, et aux styles de management.
- ***Satisfaction des clients de la fonction :*** ce pôle s'intéresse aux clients de la fonction Achat et Approvisionnement et à leur niveau de satisfaction de leur besoins.

Un système de mesure de la performance achats et approvisionnements , ne peut se contenter de correspondre à ce que devrait faire les acheteurs pour obtenir les meilleures conditions de coût, qualité et de délai, mais il doit impliquer une vision améliorante au niveau micro et macro de l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

L'évaluation d'un système de mesure de la performance des approvisionnements peut être découpée en terme de : prestations, compétences, organisation, satisfaction des clients L'orientation de l'évaluation de la performance achat et approvisionnement est déterminée par rapport à la stratégie globale de l'entreprise, pour que cette performance soit pertinentes au regard des besoins et des objectifs de l'entreprise.

2.7. Le tableau de bord des achats et approvisionnements : un outil de suivi et de mesure de la performance

Le tableau de bord est un outil de pilotage qui doit servir dans le très court terme (pour un an), qui comporte des informations monétaires cohérentes avec les budgets, mais aussi des informations techniques et qualitatives propres de fonction Achat et Approvisionnement. C'est donc un instrument de synthèse donnant à un instant l'état général de fonctionnement d'une entité.[21]

Selon Gervais (2005), un tableau de bord peut être défini comme « *système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action ».*En effet, grâce au tableau de bord le responsable peut aussi comparer, ses performances réelles à ses objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau. Le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puis qu'il compare en

[21] BRUEL. O, op.cit.2008, p.246.

permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers. En plus, un tableau de bord n'a pour objectifs de fournir des informations exhaustives sur l'état de fonctionnement d'une entreprise, mais il doit se concentrer sur les objectifs clés de fonctionnement de l'organisation concentré à savoir l'organisation des approvisionnements. En fin, le tableau de bord doit permettre aux managers de sélectionner des informations clés afin de déclencher l'alerte le plus rapidement possible. Cependant, il sera nécessaire pour analyser le problème plus en détail d'utiliser d'autre sources d'information que les informations financières.

Le tableau de bord des achats doit être centré sur des informations qui permettent d'atteindre des objectifs concrets et mesurables (opérationnels) à court terme qui peuvent être, attendus à la direction générale, soit les responsables des entités clientes en interne, parfois aussi fixés par le Directeur Achat et Approvisionnent. En effet, il faut veiller sur l'utilisation des indicateurs qui permet d'éclairer l'objectif final vraiment recherché.

La fonction support doit mettre en place des variables d'action qui ont des liens de causalité très forte avec les objectifs opérationnels poursuivis. En correspondance avec chaque objectif opérationnel et chaque variable d'action, il faut ensuite définir un indicateur qui soit représentatif. En revanche, il faut aussi évoquer que la performance doit être mesurée de façon différenciée selon les types des achats et les logiques de gestion respectives (achats récurrents, achats nouveaux, achats ponctuels).

2.8. Les intervenants dans l'atteinte de la performance de la fonction Achat et Approvisionnements

Les objectifs de l'entreprise ne seront pas atteint sauf s'il y a pas une collaboration avec tous les intervenants lors du processus d'achat et d'approvisionnement. Ces intervenants sont principalement :

2.8.1. Les systèmes d'information

Ces systèmes permettent de suivre les volumes des composantes achetées, consommées, stockées, facilite l'échange des renseignements sur l'offre à commander, émettre à jour et coordonner la diffusion de renseignement de toutes les offre à commandes …etc. Ces indicateurs sont une source d'informations indispensables pour les acheteurs qui peuvent ainsi maîtriser au mieux leur portefeuille ; ils connaissent précisément la nature et le volume de leurs achats, leurs fournisseurs et leur chiffre d'affaire achats. Ses systèmes d'informations facilitent la circulation des informations entre les fournisseurs et l'entreprise.

2.8.2. Les contrôleurs de gestion

Le contrôle de gestion, est considéré comme une aide au pilotage de la performance d'une entreprise et complètement associé à la structure organisationnelle dans laquelle il est déployé.

Le contrôleur de gestion des approvisionnements rapporte fonctionnellement au responsable du contrôle de gestion et hiérarchiquement au Directeur des achats et approvisionnements toutes les opérations d'entrée et la sortie des stocks. C'est à partir de gestionnaire de stocks que la direction approvisionnement procède à la commande des besoins des clients interne de l'entreprise.

2.8.3. Le Directeur des achats et approvisionnements

Le responsable achat et approvisionnement définit le plan d'approvisionnement en collaboration avec la direction générale de l'entreprise et veille à sa mise en œuvre à travers un choix ciblé de produits, services et fournisseurs ainsi que reporter les résultats à la direction générale. C'est pour cela, il est préférable de faire appel aux tableaux de bord opérationnels. Pour reporter à la direction, il est préférable d'utiliser les tableaux de bord stratégiques.

2.8.4. Les acheteurs

Les acheteurs sont les premiers utilisateurs de la cartographie achats, en préalable d'une négociation avec les fournisseurs par exemple. Étant informés de leur performance et en prenant conscience des apports de leur fonction aux résultats de l'entreprise, les équipes acheteurs seront probablement d'autant plus motivés que la mesure de la performance achats et d'approvisionnements est plus faible et objective.

2.8.5. La direction générale

La direction générale élabore le plan d'achat et d'approvisionnement en collaboration avec la Direction Achat et Approvisionnement. Il s'agit de l'étape la plus importante dans le processus d'achat et d'approvisionnement puisqu'elle influe sur la portée du besoin et détermine l'ampleur de la concurrence.

Dans le cadre de l'élaboration du plan d'approvisionnement, il faut tenir compte des principes directeurs. En particulier le plan d'approvisionnement doit satisfaire aux exigences opérationnelles du client, tout en optimisant les ressources et en réalisant les objectifs.

La direction générale devra recevoir un bilan synthétique sur les résultats de la direction achats et approvisionnements. Ces informations lui permettront de mieux comprendre l'apport et l'intérêt de la fonction Achat et Approvisionnement pour l'entreprise.

Conclusion

A partir de ce chapitre, nous pouvons conclure que la fonction Achat et Approvisionnement est un processus unique basé sur un ensemble des pratiques coordonnées et maitrisées, comportant les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs dans le but d'atteindre la performance.

Aussi, nous avons pu appréhender les déterminants de la performance. Nous avons constaté que la notion de performance a connu une évolution dans la nomenclature de ces indicateurs, désormais on ne parle plus uniquement d'indicateurs financiers. Ce type d'évaluation permet ainsi un meilleur pilotage de l'entreprise car il ouvre plusieurs champs d'analyse de performance. Aussi, les analyses nécessitent tout un processus qui vas de la déclinaison de la performance globale en sous performance notamment la performance de la fonction Achat et Approvisionnement. C'est à partir d'ici, le Manager sera en mesure de définir les variables sur les quelles ses actions vont porter afin de bien conduire l'entreprise à une performance souhaité.

Afin de détailler cette affirmation, on a été amené à effectuer un stage pratique au niveau de la direction Achats et Approvisionnements de l'entreprise SOCOTHYD, qui nous a permis de vérifier sur le terrain l'interaction entre la fonction Achat et Approvisionnement et la performance que nous avons développés dans ce deuxième chapitre.

Chapitre 3 :

Analyse de la fonction Achat et Approvisionnements au sein de SPA SOCOTHYD

Chapitre 3. Analyse de la fonction Achat et Approvisionnement au sein de SPA SOCOTHYD

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 de deux (02) mois au niveau de la Direction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise SOCOTHYD.

Nous avons articulé le travail dans ce chapitre au tour de trois (03) sections, la première traite la présentation l'entreprise SOCOTHYD, son historique, ses activités principales, ses objectifs et ses ressorts de succès, et enfin l'évolution de son effectif ainsi que le chiffre d'affaire de l'entreprise.

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.

Section 1. Présentation de l'entreprise SOCOTHYD

A travers cette section, nous allons présenter une entreprise industrielle en Algérie « **l'entreprise SOCOTHYD** ».

1.1. Historique de l'entreprise SOCOTHYD

SOCOTHYD est une entreprise publique économique (EPE) dont le statut juridique constitué en société par action (SPA), régie par le code de commerce et la législation en vigueur.

Au début l'intégralité de son capital sociale était détenue par la Société Générale de la gestion de Participation de l'Etat « chimie pharmacie ». Ensuite est rentré dans le groupe des industries chimiques <CHIMINDUS> crée le 23-février 2015 suite à la nouvelle instruction de GEFAC et renommé en suite « Algérian Chimicul Spécialities » ACS le19-novembre 2015.

La SOCOTHYD a été créée par l'arrêté interministériel du 17 avril 1970 rendant exécutoire la délibération n°01 du 11 mars 1970 de l'assemblée populaire de la wilaya de Tizi-Ouzou jusqu'au 1985, date à laquelle elle a fait l'objet d'un transfert à la wilaya de BOUMERDES suite au nouveau découpage administratif.

Le 08.01.1996, SOCOTHYD a changé de statut juridique pour devenir une entreprise publique économique, société par actions au capital social de 100 millions de dinars.

Le capital social de SOCOTHYD a été augmenté en date du 29/12/1999 à 300 millions de dinars puis à 540 million de dinars en date du 12/04/2004; ensuite à 1 170 million de dinars en date du 19/05/2012.

1.2. Les activités de l'entreprise

Les principales activités de SOCOTHYD sont :

- La production, la distribution et la commercialisation de coton, articles d'hygiène, et les produits pharmaceutiques ;
- L'import-export des produits de pansement ;
- La commercialisation en gros des produits de pansement ;
- La commercialisation, la distribution et la vente des produits d'hygiènes corporelles.

L'entreprise est organisée en mono unité, elle comprend trois structures de fabrication :

A. **Pansement (produits de coton, de gaze) :** cette unité sise à ISSER, elle a démarré en 1971 avec un atelier de blanchiment et un atelier de coton et de gaze. Ce dernier a fait l'objet d'extension et de modernisation des équipements, notamment a partir de l'année 1999 dans la cadre de l'opération de développement et de mise à niveau de l'entreprise.

Cette structure est composée des ateliers suivant :

- Atelier de tissage avec capacité de production 12.000.000 ML par année ;
- Atelier de traitement de coton et de gaze avec capacité annuelle de 600.000 KG de coton et 18 millions m^2 de gaze ;
- Atelier de cadrage et de conditionnement du coton en rouleaux et en zigzag avec une capacité annuelle de 600.000 KG ;
- Atelier de façonnage et de conditionnement des produits de gaze (compresse, bandes et pièces de gaze) avec une capacité de production de 30 millions de m^2.

B. **Production de la bande plâtrée et crêpe** : ladite unité sise a ISSER. Elle est entrée en activité en 2002. Sa capacité de production actuelle est de 1.500.000 m^2.

C. **Production des articles d'hygiènes corporelles** : elle se situe à Bordj –Menaiel. Elle a démarré sa production en 1992 avec deux lignes de production. La premier pour la couche culotte et les serviettes périodiques, et la seconde pour la couche bébé.

1.3. Capacité production de la SOCOTHYD

SOCOTHYD possède dans son portefeuille plusieurs produits avec une capacité de production déférents. C'est ce que nous allons présenter dans le tableau suivant :

Tableau N°03: tableau des produits et capacité productif de SOCOTHYD

Désignation	Unité de mesure	Capacité	Nombre d'équipe
Produits de coton	Kg	500 000	En 2 équipes
Compresses non stérilisées	m²	27 495 942	En 2 équipes
Compresses stérilisées	m²	4 000 000	En 1 équipe
Compresses oculaire	m²	50 000	En 1 équipe
Bande de gaze	m²	4 349 040	En 1 équipe
Pièces de gaze	m²	12 960 000	En 2 équipes
Bandes de toiles	m²	117 600	En 1 équipe
Bandes de tangeps	m²	63 600	En 1 équipe
Bandes élastiques	m²	153 600	En 2 équipes
Bandes plâtrée	m²	800 000	En 2 équipes (2 lignes)
Sparadrap (non perfore)	m²	6 896 440	En 2 équipes
Sparadrap (perfore)	m²	1 900 039	En 2 équipes
Bande de crêpe	m²	1 378953	En 2 équipes
Serviettes périodiques normales	p/10	2 700 000	En 1 équipe
Serviettes extra minces	p/10	979 200	En 1 équipe
Couche bébés	p/20	114 200	En 1 équipe
Couches culottes 1ére âge	p/10	448 800	En 1 équipe
Couches culottes 2éme âge	p/10	652 800	En 1 équipe

Source : document interne à l'entreprise (août 2017)

1.4. Clients et distribution de la SOCOTHYD

- **Distribution :** Aussi, dans le cadre de l'élargissement de son portefeuille client, l'entreprise dispose d'un réseau de distribution, qui est constitué d'agents agrées sélectionnés selon des critères définis afin de satisfaire sa clientèle (marché de grand public). Ses agents agrées assurent la distribution et la mise en place des produits de la SOCOTHYD dans les différentes régions du pays.
- **Clients :** les clients e la SOCOTHYD sont principalement :
    - Les Centres Hospitalo-universitaire (CHU) ;
    - Les Etablissements Hospitaliers Spécialisés (EHS) ;
    - La Pharmacie Centrale des Hôpitaux (PCH) ;
    - Les Etablissements Publics de Santé et de Proximité (EPSP) ;
    - Les Etablissements Publics Hospitaliers (EPH) ;
    - Le Secteur de Santé Militaire (MDN) ;
    - Les Etablissements Hospitaliers Universitaires (EHU) ;
    - Paramilitaire (police, protection civile …) ;
    - Les Dépositaires (Agents Agrées)
    - Entreprises Publiques.

1.5. Chiffre d'affaires de la SOCOTHYD (2009-2015) en million de dinars

Le tableau suivant présente l'évolution de chiffre d'affaires d'EPE SPA SOCOTHYD entre 2009 et 2015.

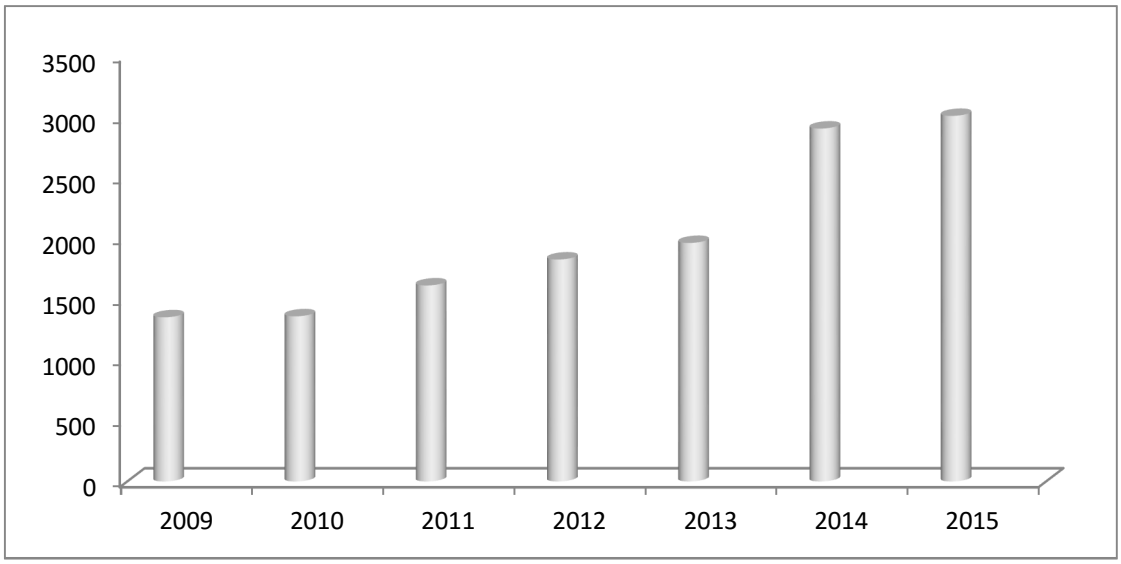
Tableau N°04 : chiffre d'affaires de SOCOTHYD de 2009 jusqu'à 2015

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Chiffre d'Affaire	1345	1353	1606	1827	1963	2903	3007

Unité : en million de DA

Source : document interne à l'entreprise (août 2017)

Figure Nº 05 : chiffre d'affaires de la SOCOTHYD entre 2009 et 2015



Nous avons constaté que L'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise est en forte croissance entre 2009 et 2015, ce qui lui a permis d'acquérir des parts du marché très importantes et de consolider sa position sur le marché national, cela grâce à la qualité de ses produits, et des services offerts à ses clients. Ce qui exige de l'entreprise plus d'efforts et de présence sur le terrain et nécessite un état d'esprit et une dynamique permanente afin de se maintenir sur le marché.

1.6. L'effectif de la SOCOTHYD

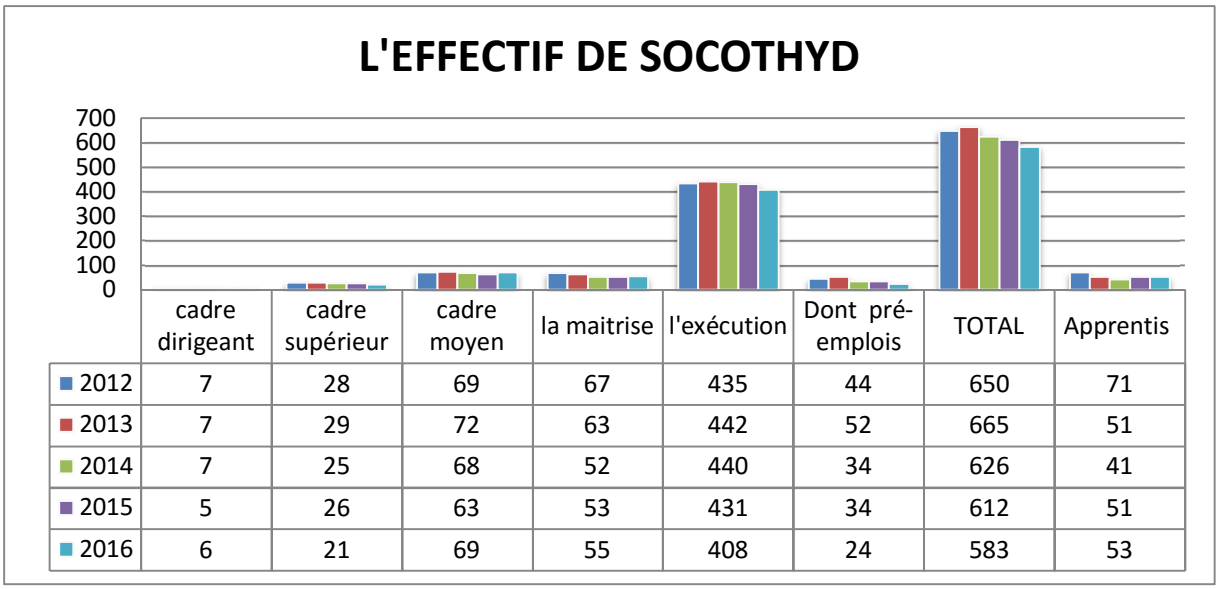
Le tableau ci-après résume l'évolution de l'effectif de l'entreprise de 2012 jusqu'à 2016

Tableau N°05 : Effectifs de SOCOTHYD de 2012 jusqu'à 2016

Categories	Années				
	2012	2013	2014	2015	2016
cadre dirigeant	7	7	7	5	6
cadre supérieur	28	29	25	26	21
cadre moyen	69	72	68	63	69
la maitrise	67	63	52	53	55
l'exécution	435	442	440	431	408
Dont pré-emplois	44	52	34	34	24
TOTAL	650	665	626	612	583
Apprentis	71	51	41	51	53

Source : document interne à l'entreprise (août 2017)

Figure N°06 : Evolution de l'effectif de la SOCOTHYD entre 2009 et 2016.



	cadre dirigeant	cadre supérieur	cadre moyen	la maitrise	l'exécution	Dont pré-emplois	TOTAL	Apprentis
2012	7	28	69	67	435	44	650	71
2013	7	29	72	63	442	52	665	51
2014	7	25	68	52	440	34	626	41
2015	5	26	63	53	431	34	612	51
2016	6	21	69	55	408	24	583	53

A partir de ces représentations on constate qu'entre 2009 et 2012 l'entreprise SOCOTHYD s'est grandie, son effectif a connu une évolution importante à travers des années, et cela est dû aux réinvestissements de cette entreprise dans son domaine pour consolider sa part de marché et répondre à la demande de la clientèle, ainsi que la création de valeur ajouté et consolider sa part de marché. A partir de 2014 jusqu'à 2016 le total des employés à régresser, cela est justifié par l'arrêt de l'unité de couche ce qui engendré la résiliation des contrats pour les pré-emplois et ainsi le départ à la retraite de certain. Mais on peut dire que SOCOTHYD a participé dans la régression du chômage ainsi le renforcement du tissu économique algérien.

1.7. Labels et certificats

Le tableau suivant présente l'ensemble des certificats et labels obtenus par l'entreprise SOCOTHYD de 2001 jusqu' à 2016.

Tableau N°06 : tableau des certificats et des labels de SOCOTHYD de 2001 jusqu'à 2016

Date	Certificat et labels.
Avril 2001	Certification initiale SMQ - ISO 9002/94.
Octobre 2002	Extension du champ de certification à l'atelier bande plâtrée.
	Application de la directive 93/42/CEE – pour les produits de classe I.
Novembre 2003	Certificat ISO 13488 :1996 relatifs aux dispositifs médicaux.
Octobre 2004	Certification ISO 9001/2000.
	Certificat ISO 13485/2003- Annexe V.
	Marquage CE 0120 aux produits stérilisés, selon la directive 93-42/CEE.
	Certification unité de fabrication des articles d'hygiène selon la norme ISO 9001/2000.
Novembre 2007	Renouvellement des certificats ; Certification ISO 9001/2000 ; Certificat ISO 13485/2003 ; Marquage CE 0120 aux produits stérilisés, selon la directive 93-42/CEE.
Décembre 2009	Certification ISO 9001/2008
	Certificat ISO 13485/2003
	Marquage CE 0120 aux produits stérilisés, selon la directive 93-42/CEE-Annexe V.
Mars 2011	Renouvellement des certificats ; Certification ISO 9001/2008 ; Certificat ISO 13485/2003 ; Marquage CE 0120 aux produits stérilisés, selon la directive 93-42/CEE.
Avril 2012	Certificat ISO 14001/2004
Décembre 2013	Diplôme d'honneur « Prix spécial du jury Algérien de la Qualité année 2013 » délivré par le Ministre du développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement « Mr Amara Ben Younes » ; Attestation de reconnaissance de la mise en place ISO/26000.
Mai 2014	Renouvellement des certificats ; Certification ISO 9001/2008 ; Certificat ISO 13485/2003.
Novembre 2014	Renouvellement Certificat ISO 14001/2004- Annexe V.
Mai 2016 Juin 2016	Labellisation Bassma-djazairia ; Certificat 14001/2004.

Source : document interne à l'entreprise (août 2017)

A partir de ce tableau, on déduit que SOCOTHYD a pris conscience que le système management de qualité joue un rôle stratégique dans l'amélioration, l'augmentation de qualité de sa production et son organisation. En effet, le mangement de la qualité est devenu une priorité pour les entreprises ainsi, le système management de qualité est représenté par des normes tel que la norme ISO qui concerne les systèmes de management de la qualité et les lignes directrices pour l'amélioration de la performance.

Section 02. Analyse de la fonction Achat et Approvisionnement de SOCOTHYD

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 SOCOTHYD, 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 SOCOTHYD

Au début les approvisionnements de SOCOTHYD 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 SOCOTHYD 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 SOCOTHYD 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.

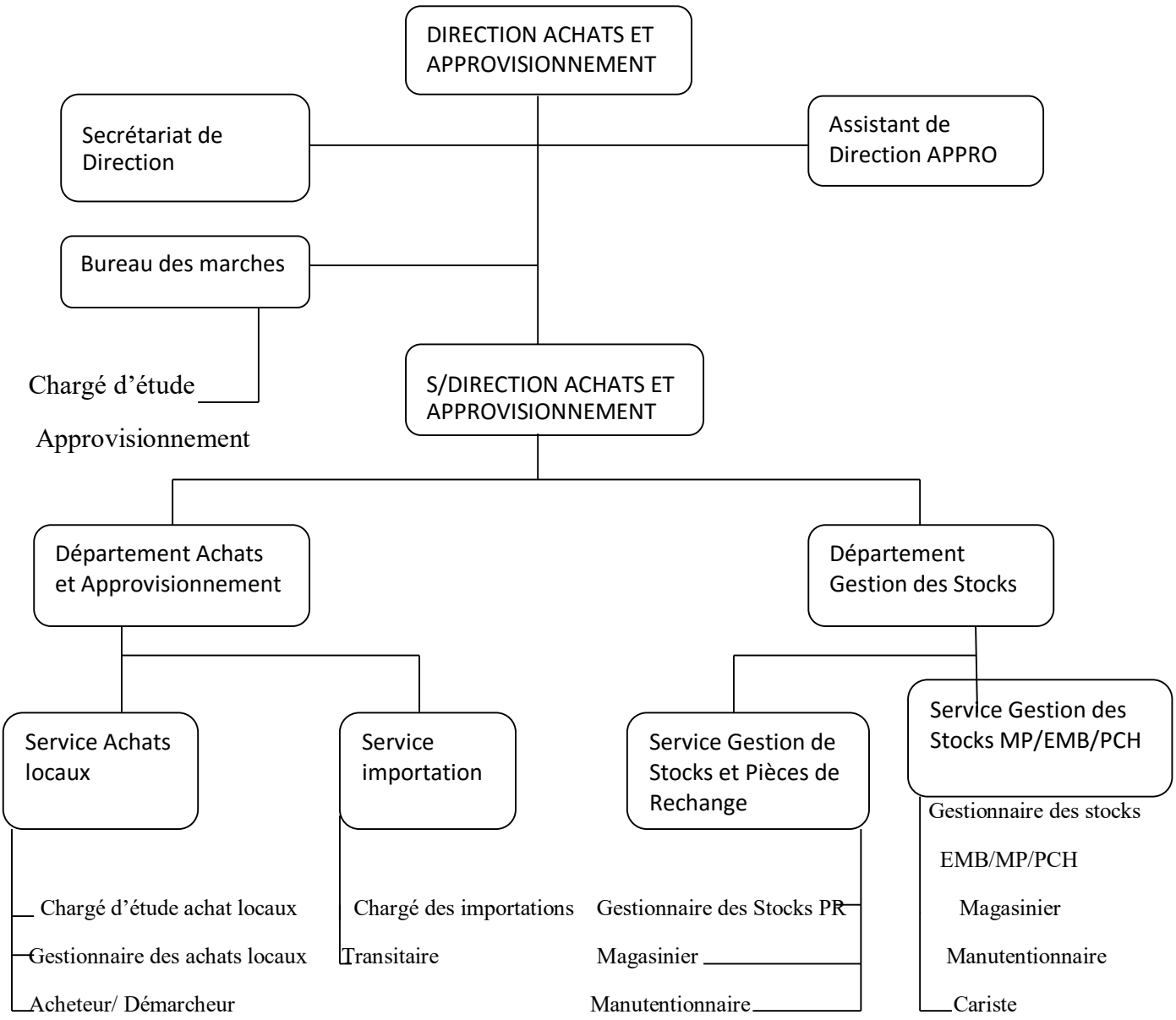
2.3. Organisation de la Direction Achat et Approvisionnement l'entreprise

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.

L'organigramme de la direction achats est présenté dans la figure ci-après :

Figure N°07 : Organigramme de la Direction Achats et Approvisionnement de l'EPE SPA SOCOTHYD



Source : Direction Achat et Approvisionnement de SOCOTHYD 2017.

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 (TCO).

- **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 approvisionnent 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 SOCOTHYD

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 SOCOTHYD et fournisseurs ;

- 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 SOCOTHYD

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.

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, SOCOTHYD 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 :

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 nouveau 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, SOCOTHYD 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

SOCOTHYD 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 SOCOTHYD

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 SOCOTHYD 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

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 transmettre 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

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 vienne 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 TCO avec les offres reçues.

Dans le cas d'un nouveau produit, la validation de Tableau Comparatif des Offres TCO 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).

E. Contractualisation

Pour les familles d'achats indirects globalisées ou les familles d'achats directs stratégiques centralisées, la direction approvisionnement de SOCOTHYD 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 coordonnés 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).

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.

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 SOCOTHYD**

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 SOCOTHYD, 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 TCO ; 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 ;

2.5.8. Critère d'évaluation des fournisseurs

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

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

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 SOCOTHYD

Ce tableau indique que les fournisseurs de SOCOTHYD 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 SOCOTHYD 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.

Section 3. Le rapport entre la fonction Achat et Approvisionnent 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 SOCOTHYD, 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 SOCOTHYD 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 SOCOTHYD (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 inclue, et pour cela nous avons retenu un échantillon ayant inclus tous les responsables de la Direction Approvisionnement de l'entreprise SOCOTHYD, qui sont en nombre de 20 personnes à qui nous avons distribué notre questionnaire.

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 SOCOTHYD 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 SOCOTHYD:

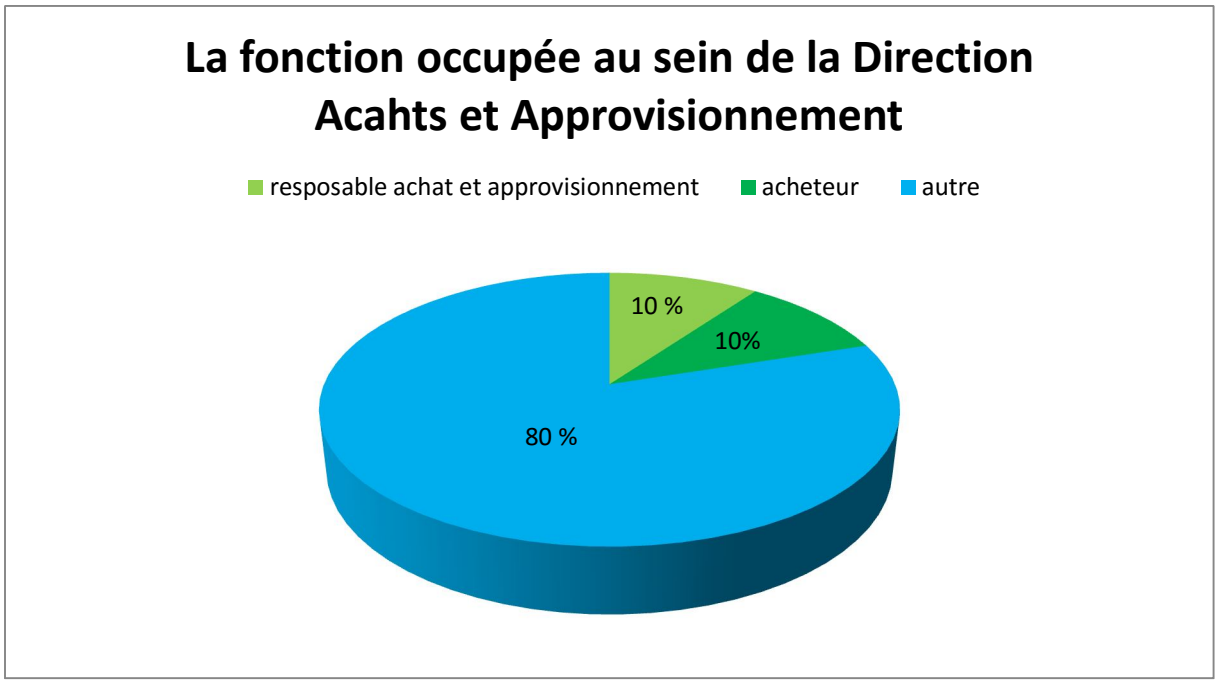
- **La fonction occupée au sein de la Direction Achats et Approvisionnements**

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

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

Source : dépouillement du questionnaire.

Figure N°08 : 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.

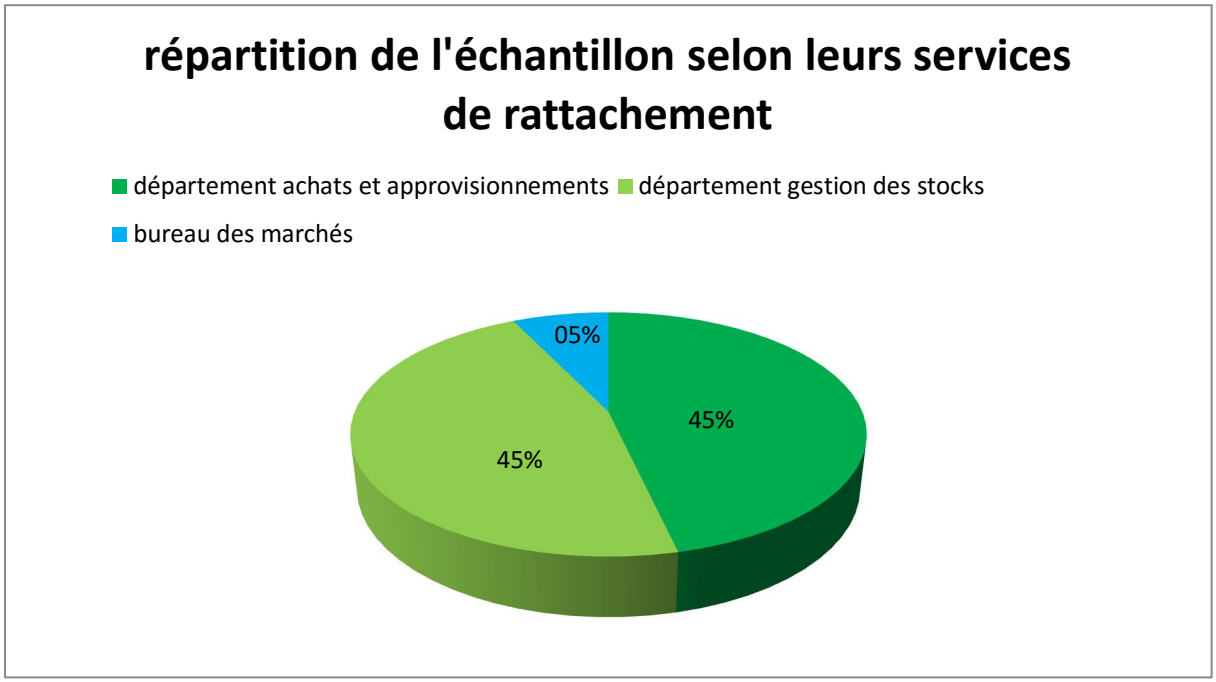
- **Services de rattachement du personnels de la direction achats et approvisionnements**

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



La figure ci-dessus, défini 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 personnels de la direction en question présente les employé de bureau des marché chargé d'études approvisionnements.

3.3.Interprétation des résultats du questionnaire

- **Identification de l'importance de la fonction approvisionnement au sein de SOCOTHYD**
  - **Question N°01**

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

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

Figure Nº 10 : prévision de SOCOTHYD en matière d'achat

A partir 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 SOCOTHYD prévoit des besoins des clients interne 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.

- **Question N°02**

Tableau Nº11 : 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 Approvisionnements 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.

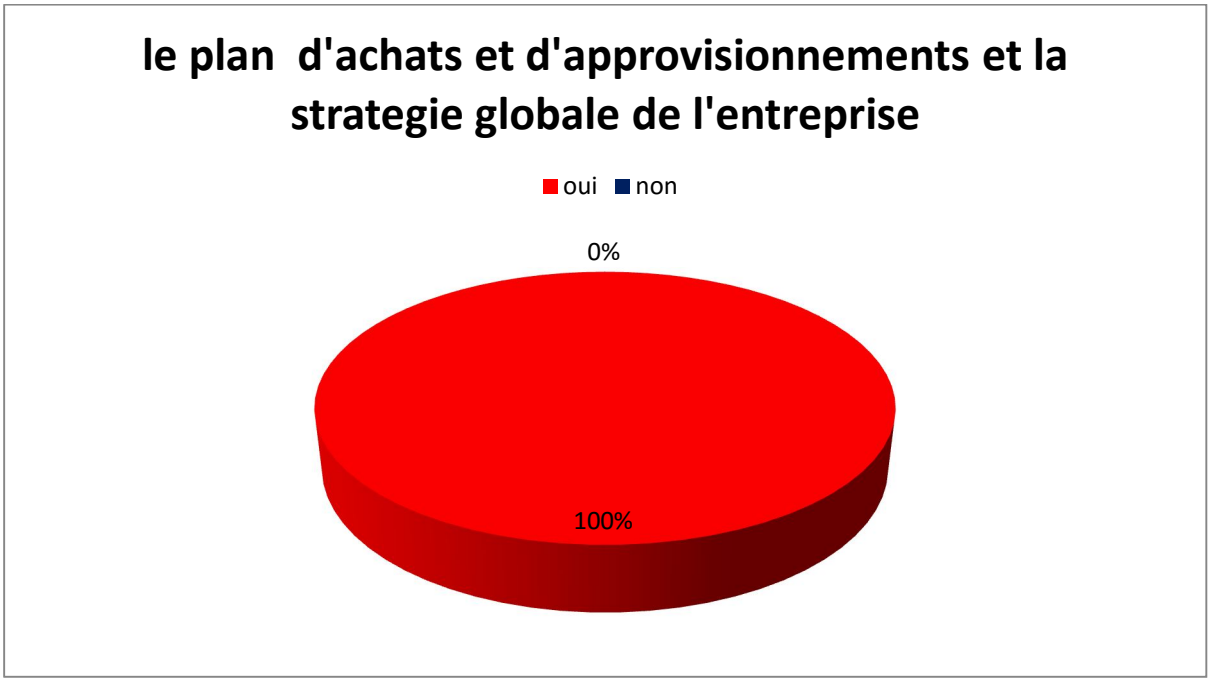
Question N°03

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.

Figure Nº 11: 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 SOCOTHYD 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.

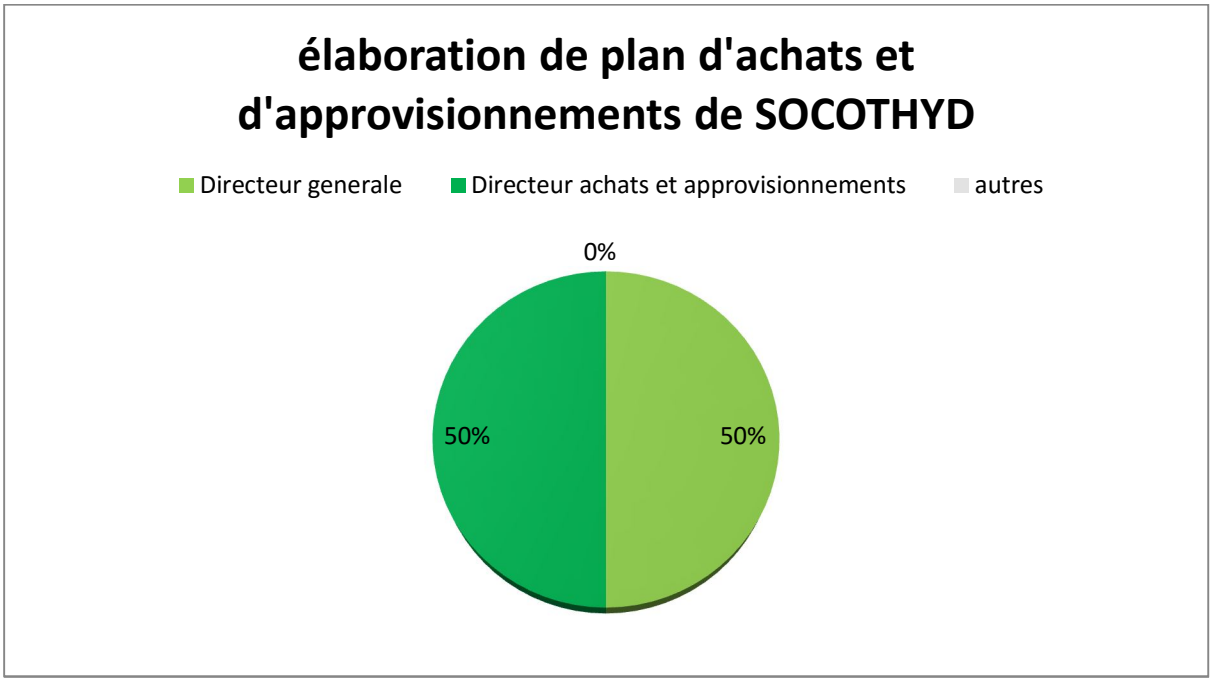
Question Nº 04

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

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.

Figure N°12 : élaboration de plan d'achats et d'approvisionnements de SOCOTHYD



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

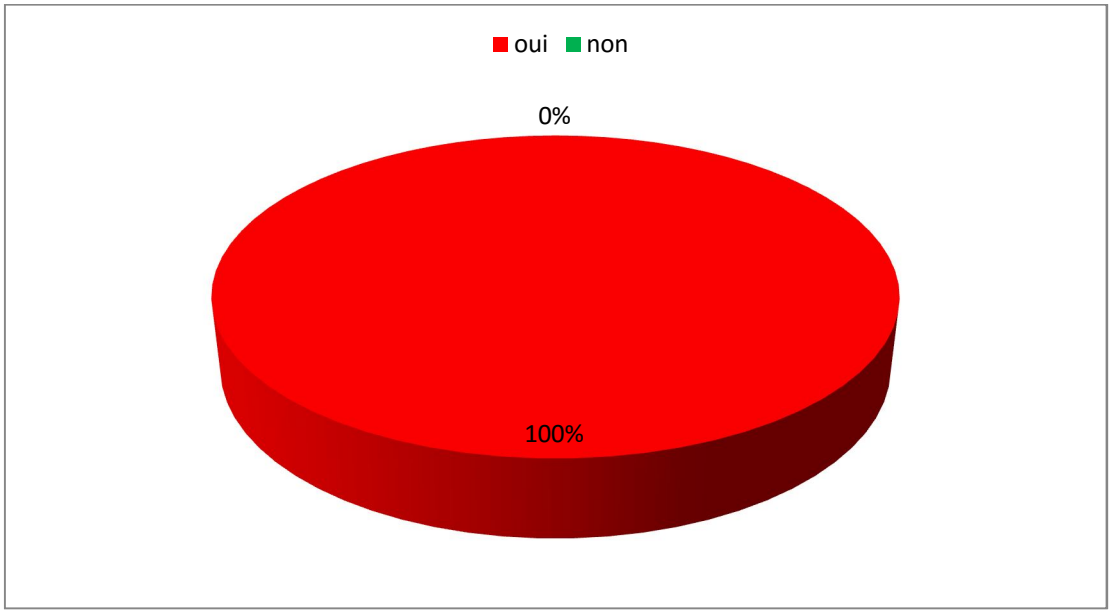
- **Question 05**

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

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

Source : dépouillement de la question N°05.

Figure N° 13 : 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 SOCOTHYD 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.

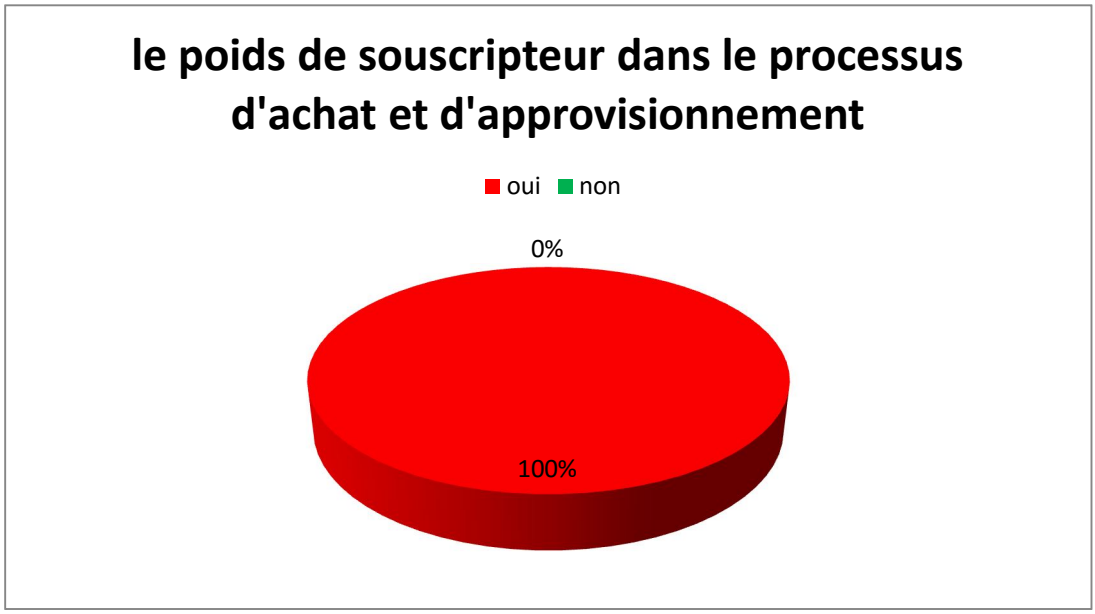
- **Question N° 06**

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°14 : 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 couteuse de capitaux que l'entreprise aura de mal à répercuter sur les prix en période de forte concurrence).

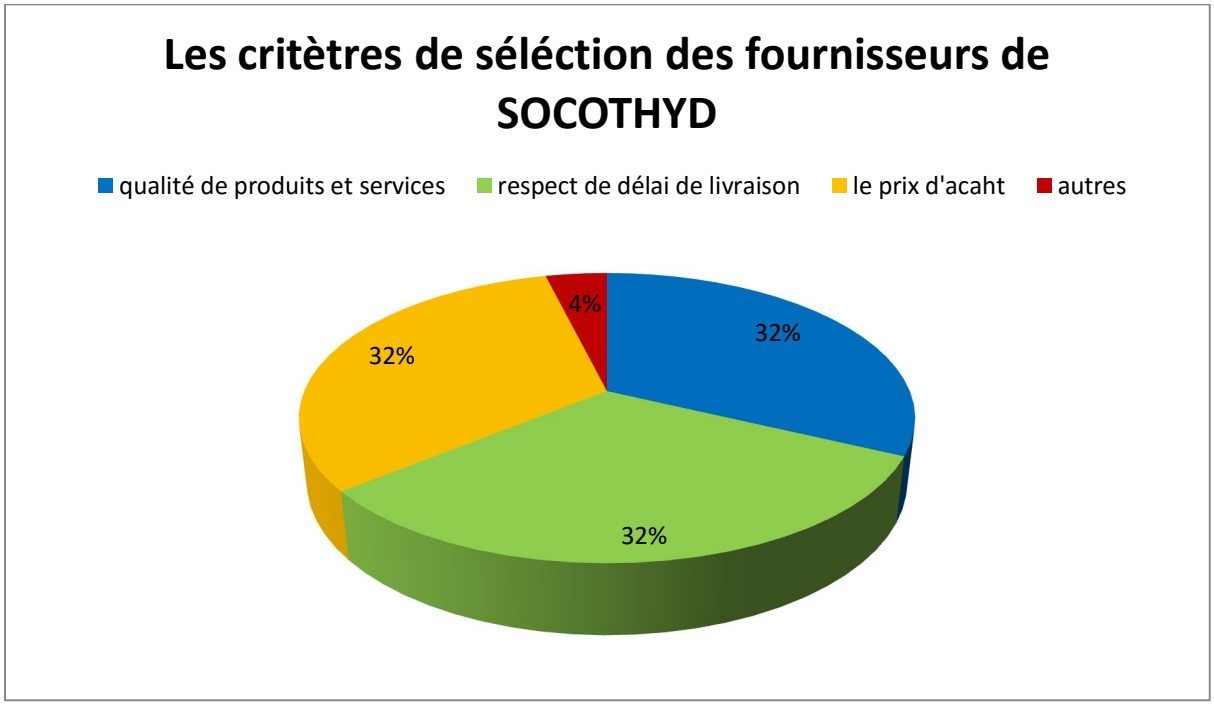
- **Question N°07**

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

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°15 : les critères de sélection des fournisseurs de SOCOTHYD.



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

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.

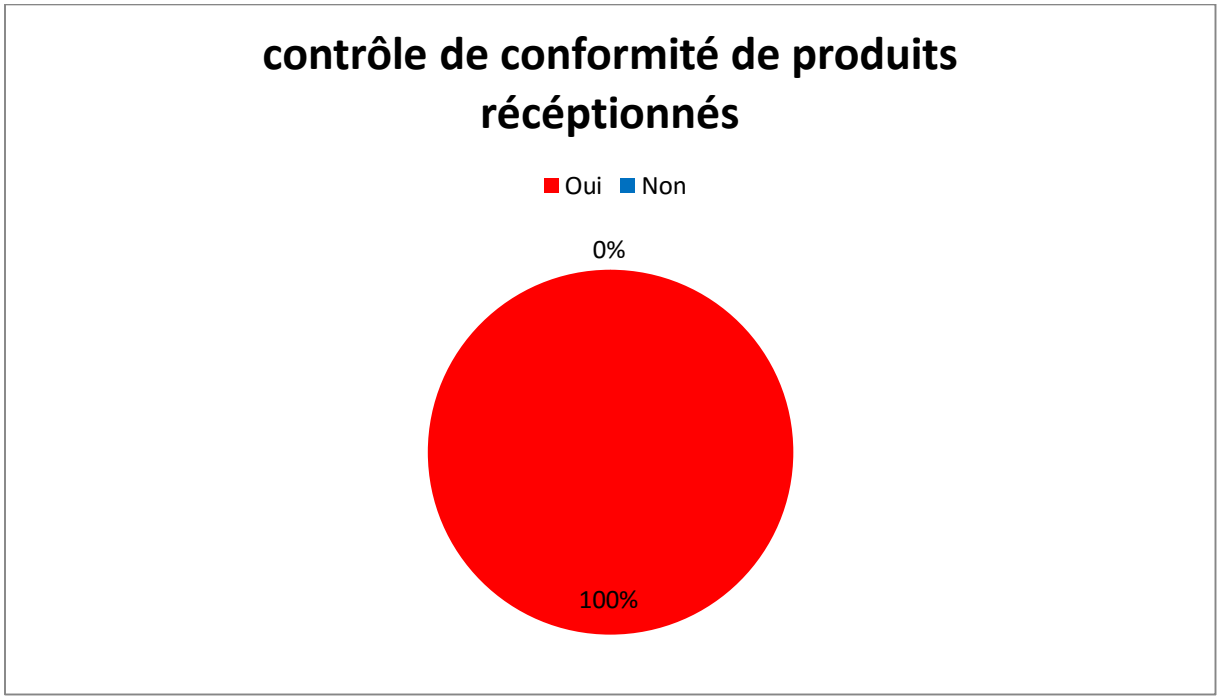
- **Question N°08**

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°16 : 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

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

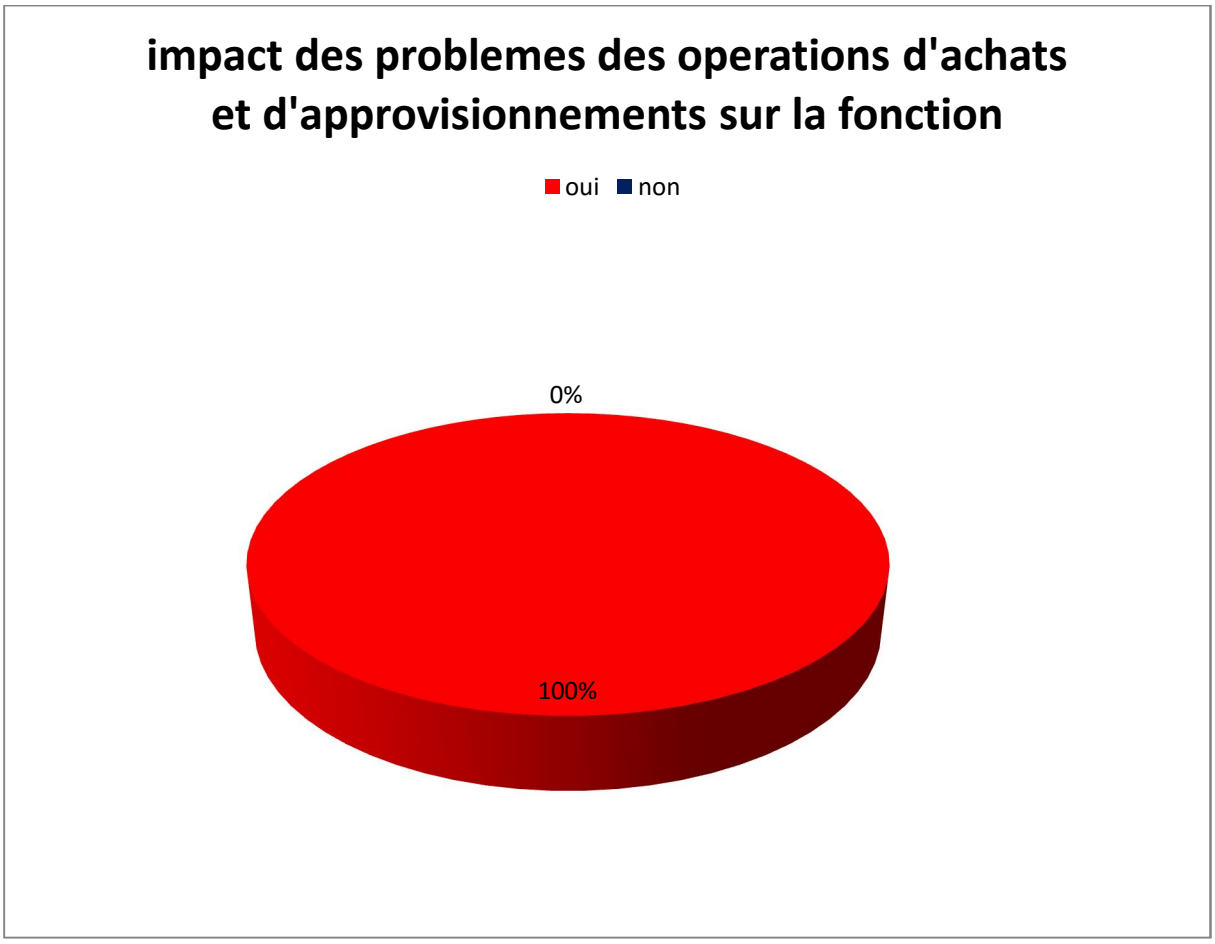
- **Question N°09**

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°17 : 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

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

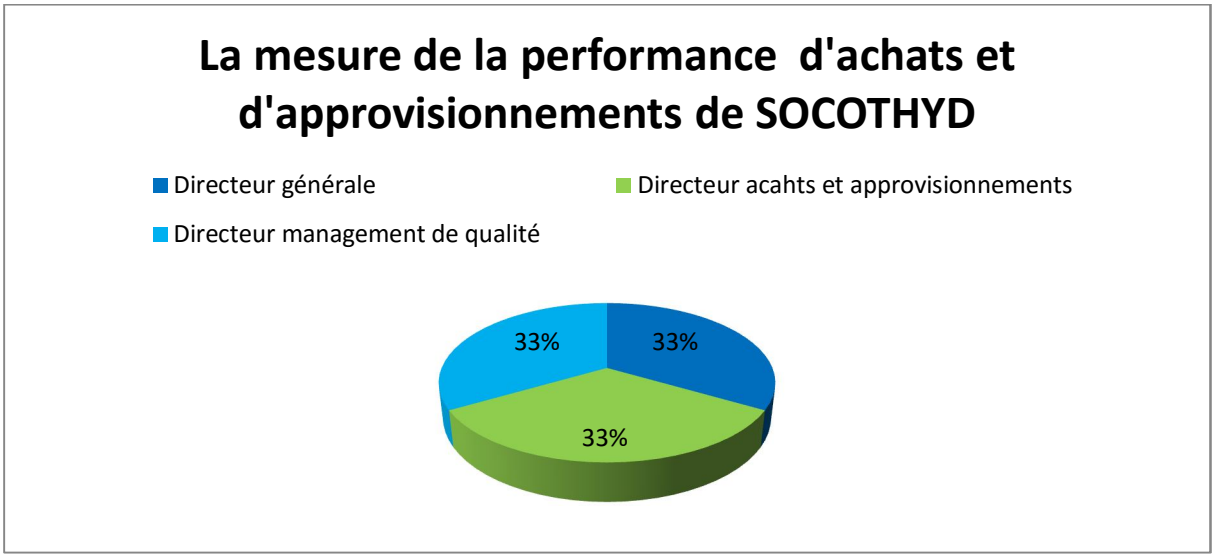
- **Question N° 10**

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°18 : la mesure de la performance d'achats et d'approvisionnements de SOCOTHYD.



A partir cette figure, on peut dire que la performance des achats et approvisionnements de SOCOTHYD 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.

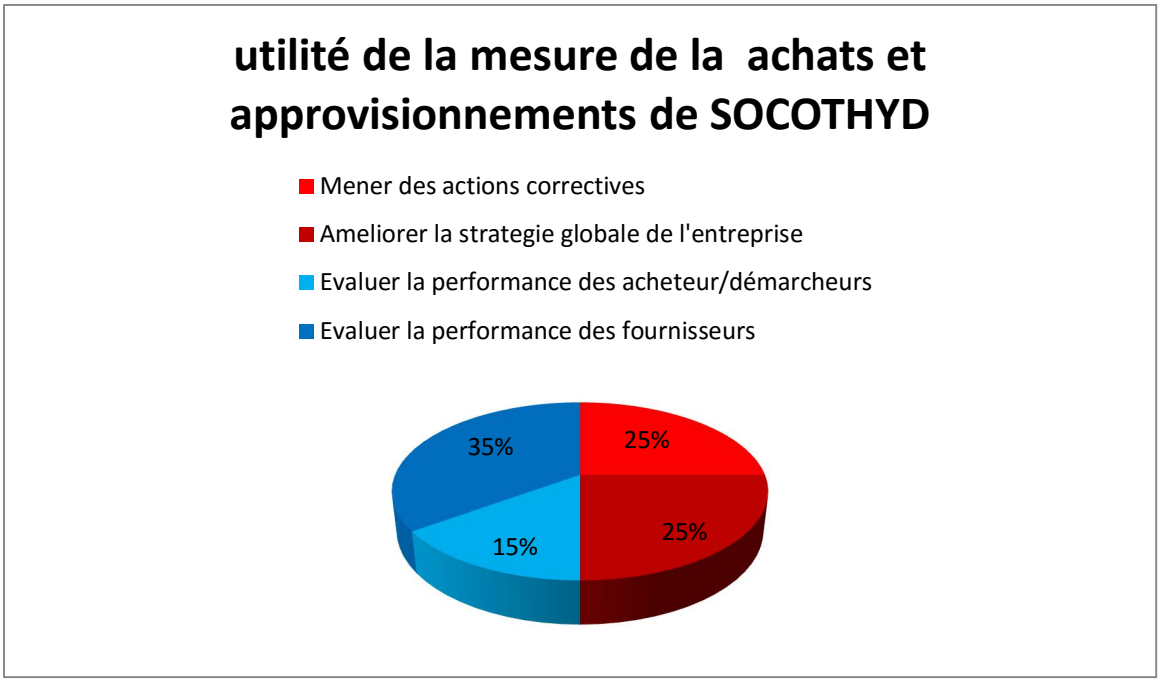
- **Question N°11**

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°19 : utilité de mesure de la performance achats et approvisionnements de SOCOTHYD.



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

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.

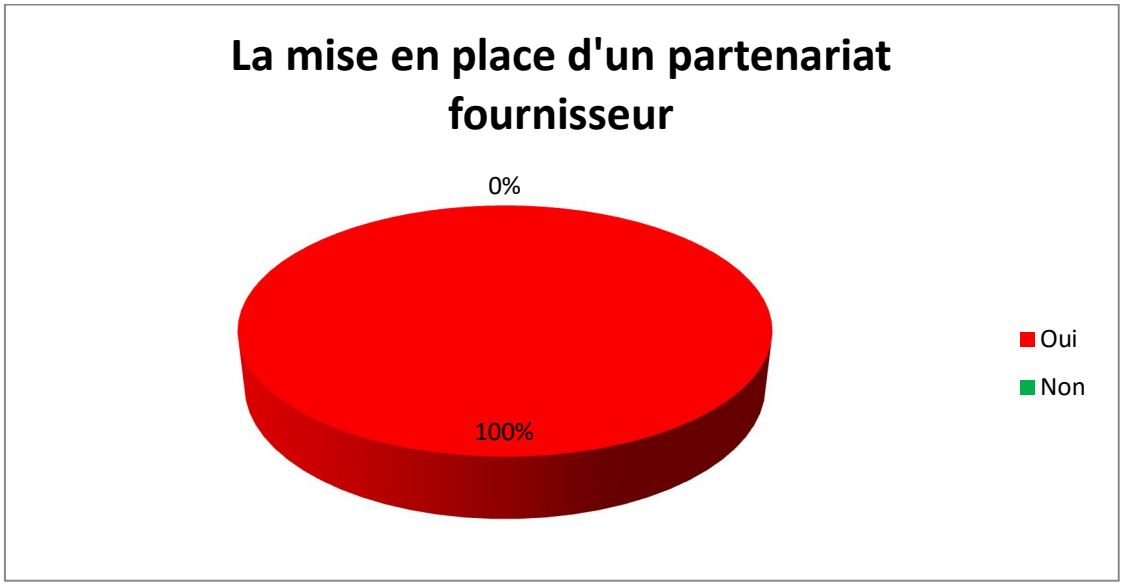
- **Question N°12**

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 da la question N°12.

Figure N°20 : 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 lient entre l'entreprise et ses fournisseurs.

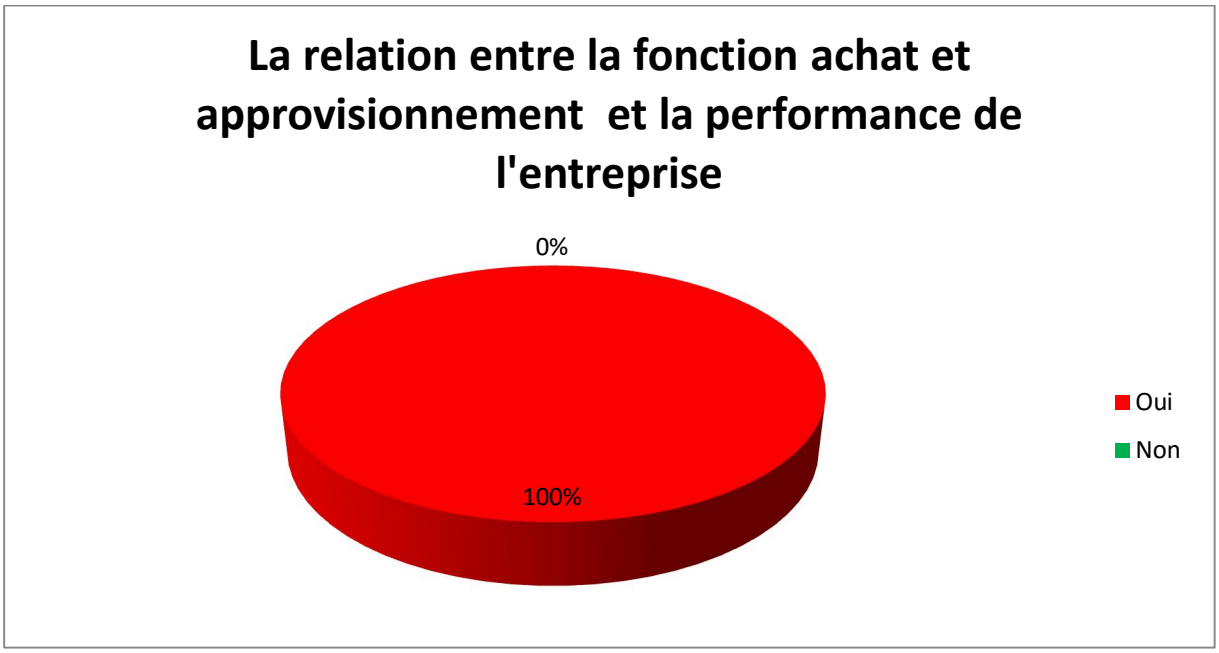
- **Question N°13**

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°21 : 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 efficiences de l'entreprise sur le plan financier, commerciale et technique.

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.

Conclusion

L'analyse de la fonction Achat et Approvisionnement au sein de SOCOTHYD, nous a permis d'analyser et de présenter d'abord l'entreprise SOCOTHYD 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 SOCOTHYD 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

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 SOCOTHYD et nous avons analysé son fonctionnement.

L'entreprise SOCOTHYD 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

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 SOCOTHYD 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 utile 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 SOCOTHYD nous avons remarqué que SOCOTHYD 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 SOCOTHYD 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 ;

- 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, SOCOTHYD 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

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 économica, Paris, 1996
- BOURGUIGNON et al : « *performance et contrôle de gestion* », encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, édition économica, 2005.
- BRUEL. O, « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* », DUNOD, Paris, 1996.
- BRUEL. O, « *Management des achats* », édition économisa, 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 »*, 1ere 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 XXIe siècle*, éd. économica, 2000.
- KOTLER. P et al, *Marketing Management*, Publi-union, 13e 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* », 3edition, Moréal, 2006.

- MARTORY. B et CROZT. D, « *gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performance* », 5ème 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* » 2emeedition, éd. Dunod, paris, 2012
- ZEVER. S, « *le comportement d'achat industriel* », édition économica, Paris, 1996.

Revues

- 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 nouveau*x », 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 économica, Paris, 1998.

Sites internet

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

Autres

- Documents internes de l'entreprise.

Annexes

Annexe N°1 :
Le questionnaire

Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou

Faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales

Département des sciences de gestion

Enquête par questionnaire :

Dans le cadre de notre travail de recherche en science de gestion (option management stratégique des entreprises) qui consiste en l'élaboration d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme du Master à l'université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou s'intitulant : **« Essai d'analyse de la fonction approvisionnement au sein de l'entreprise »**

Ce questionnaire est adressé au personnel de la direction Achat et Approvisionnement de l'entreprise SOCOTHYD, si vous voulez bien répondre aux questions qui suivent cela ne prendra que quelques minutes de votre temps, sachant que vos réponses seront anonymes.

Merci d'avance.

ZIBANI Samir

Fiche signalétique :

Fonction occupée au sein de la direction Achat et Approvisionnement :

- Chargé d'études des achats locaux
- Gestionnaire des locaux
- Acheteur/ démarcheur
- Responsable achat à l'étranger
- Gestionnaire des stocks de pièces de rechange
- Gestionnaire des stocks des matières premières et emballages
- Autres :(à designer)……...

Vous êtes rattachés à quel service?

- Département achats et approvisionnement
- Département gestion des stocks
- Bureau des marches.

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

- Oui
- Non

2-Si Oui, à quel niveau sont elles faites ?

……
……

3- Est-ce que le plan d'achat est intégré dans la stratégie globale de l'entreprise ?

- Oui
- Non

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

- Directeur Général
- Directeur Achat et Approvisionnement
- Autres (à designer)……
  ……...

5- Dans le cadre de vous taches quotidienne, entretenez- vous des relations professionnelles avec des collaborateurs extérieurs de l'entreprise ?

- Oui
- Non

Si Oui, précisez-les et quelle est la nature de cette relation ?

……
……
……..

Ces relations sont-il :

- A cour terme
- A moyen terme
- A long terme

6- Quelle est le poids des prescripteurs en termes de plan d'achat ?

……
…….

7- Selon quels critères sélectionnez-vous vos fournisseurs ?

- Qualité de produits et services
- Respect de délai de livraison
- Le prix d'achat
- Autres :…….

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

- Oui
- Non

09- Est- ce que ces problèmes ont un impact sur le déroulement les opérations d'achat et d'approvisionnement ?

- Oui
- Non

10- Qui mesure l'efficacité achats du l'entreprise ?

- Directeur Générale
- Directeur d'achats et approvisionnements
- Directeurs management de qualité

11- A quoi sert concrètement la mesure de cette efficacité ?

- Mener les actions correctives
- Améliorer la stratégie globale de l'entreprise
- Evaluer les l'efficacité des acheteurs/démarcheur
- Evaluer l'efficacité des fournisseurs

12- Dans votre plan d'achat et d'approvisionnement favorisez- vous de mettre en place un partenariat avec vos fournisseurs ?

- Oui
- Non

13- Si oui, quel est l'intérêt de ce partenariat ?

……
……
……

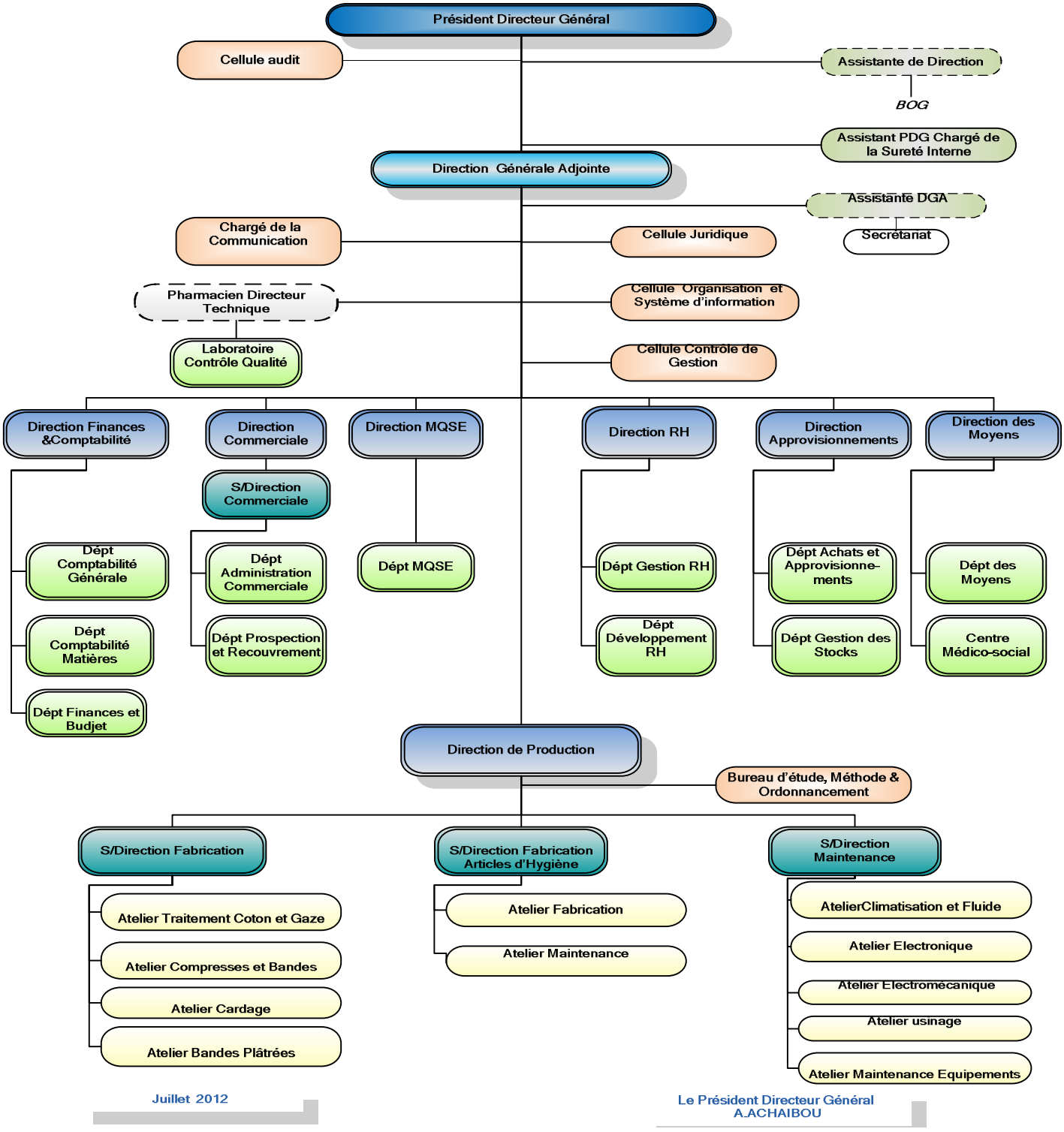
14- Pensez- vous que la bonne gestion de la fonction Achat et Approvisionnement contribue favorablement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise

……
……
……
……...

Annexe N°2 :

L'organigramme de SOCOTHYD

ORGANIGRAMME SOCOTHYD



Juillet 2012

Le Président Directeur Général
A.ACHAIBOU

Annexe N°3 :

Les documents fournis dans l'acte achat et d'approvisionnement de SOCOTHYD

Kia Motors Algerie

GARE-ROUTIERE HUSSEIN-DEY
021 49 74 53
16000

CAPITAL SOCIAL : 467.850.000,00 DA
N° IDEN FISC. 099916001051519
N° R C : 16179420356
N° ARTICLE 99B10515
Téléphone : 021 49 74 19 A 22
FAX : 16-00/10515B99

DOIT

SOCOTHYD
35
BOUMERDES

Facture Proforma

NUMERO	DATE	REFERENCE PAIEMENT
XD177973	18/06/17	

FAMILLE	Désignation Référence	Qté	Px unitaire	Remise	Montant HT
548302H200	BIELLETTE STABILISATRICE	2	2 629,43		5 258,86
517602G000	ROTULE DE SUSPENSION	2	2 579,31		5 158,62
971332E210	ENSEMBLE FILTRE AIR	1	2 195,73		2 195,73
581011MA01	JEU PLAQUETTES DE FREIN	1	13 496,52		13 496,52
546511M300	AMORTISSEUR	1	8 729,13		8 729,13
546611M300	AMORTISSEUR	1	8 738,97		8 738,97
553001M300	AMORTISSEUR ARRIERE	2	7 361,84		14 723,68

Code	Base	Taux	Montant	Total HT	TAXES	Total TTC	Acompte	NET A PAYER
TVA	58 301,51	19,00%	11 077,29	58 301,51	11 077,29	69 378,80	0,00	69 378,80
Total	58 301,51		11 077,29					

La presente facture est arrete a la somme en TTC de :

Soixante neuf mille trois cent soixante-dix huit Dinars Algeriens. quatre-vingts Centimes

PAYABLE PAR CHEQUE LIBELLE OU VIREMENT BANCAIRE
AU NOM K I A MOTORS ALGERIE AU COMPTE :
B A D R BIR KHADEM N° : 003 00638 300 411 3000 77
B A D R EL HARRACH N° : 003 00635 301 907 3000 90
C.C.P N° : 73509 76 CLE 50
NATEXIS BANQUE AGENCE HYDRA N° 412.585.0901

N.B: La Proforma est valable pour 48 Heur
Le Cheque doit etre certifié par la banque

DIRECTION - PR

socothyd	Formulaire d'enregistrement	Réf :PR1-FE7
	Demande d'achat et réapprovisionnement	Version : 09
		Date de mise à jour :15/05/2017
		Page 1/1

emandeur 109102

ponsable magasin matiéres premiéres, Produit chimiques et emballages ☐

ponsable magasin Piéce de rechanges ☑

de la Demande PR000368

te de la Demande : 19/06/2017

Editée le : 19-juin-2017 à : 13:02:29

odeArticle	Designation	U/M	Quantite en Stock	Quantite Demandee	Obse.
0818025	TRIANGLE COTE DROIT	UNIT	0.00	1.00	
0818032	CYLIN BLOC STABILISATRICE AV	JEU	0.00	1.00	
0818036	AMORTISSEUR AVANT	JEU	0.00	1.00	
0818044	BIELLETTE DE SUSPENSION ARRIERE	UNIT	0.00	2.00	
0818046	BIELETTE DE SUSPENSION AVANT	unite	0.00	2.00	
0818061	TRIANGLE COTE GAUCHE	UNIT	0.00	1.00	
0818070	TASSAU AVANT	UNIT	0.00	2.00	
0818072	ROTULE DE DIRECTION AVANT	JEU	0.00	1.00	

Cerato mle 0109-108-35
Sie KNAFE227285549514

20.06.2017

Responsable Magasin	Le chef département gesion des stock	Le chef département approvisionnement	Destination de formulaire (la case droit être cochée par la S/Direction Appro)
Nom:	Nom:	Nom:	☐ Approvisionnements locaux
Visa:	Visa:	Visa:	☐ Approvisionnements à l'étranger

سوكو cothyd

Demande de sortie magasin pièces de rechange et fournitures

LASNI . R
Chef de Service Mécanique Autos

Entreprise de Fabrication de Produits de la Pharmaceutique et Hygiène Corporelle Cothyd Département Moyens Généraux

Commande

N° 185294

KNAFE2272 8554995
Mle 0109 10835.
CERATO.

Service Mécanique Autos

Imputation	Emetteur		Date d'émission	N° DT (si nécessaire)
360100 43	Nom :	Visa :	15/06/17	34129.

Code Article	Désignation	U/M	Quantité		Stock Final
			Dem	Liv	
310818.036	Amortisseur AV	jeu	01	00	
310818070	Tasson AV	4	02	00	
310818 061	Triangle gauche	4	01	00	
310818 02	Triangle Droite	4	01	00	
310818 013	Biellette de suspension	jeu	01	00	
310818023	Rotule de direction AV	jeu	01	00	
	Silen Bloc stabilisatrice AV	jeu	01	00	

	Demandeur	Magasinier
Date de Livraison	Nom : BENBATA A	Nom :
18/6/2017	Visa :	Visa :

Réf. : PC-AP-FE-14 Version: 04 Date d'édition: 01/02/2011

سوكوتيد
socothyd

ENTREPRISE PUBLIQUE DE FABRICATION DE PRODUITS PARA-PHARMACEUTIQUES ET D'HYGIENE CORPORELLE

afaq ISO 9001 Qualité AFNOR CERTIFICATION — afaq ISO 13485 Santé Médical AFNOR CERTIFICATION — ISO 14001 BUREAU VERITAS Certification 1828

BON DE COMMANDE № 041790

J.A 384

RC : 99 B 0722 894 - 00/35
N° Fiscale : 099935072289466
N°Article d'Imposition : 35230046611
Compte Bancaire : 165 401 75 067 5181
Compte ccp : 10 137 21/95
Service Emetteur: J. Achats
Date : 13 - 06 2014
Imputation : M.G

FOURNISSEUR

KIA MOTORS

Désignation de l'Article	Quantité	Prix de l'article en DA/HT	Prix Total
Plaquette de Frein avant	01	—	
Biellette de suspension (jeux)	01	—	
Rotule de Fusée (jeu)	01	—	
Silent bloc barre stabilisatrice	01	Ø 2012	Cerato.
Filtre climatiseur	01		

LIVRAISON: Reppeler le N° de ce bon de commande sur vos bordreaux de livraison.
FACTURATION: Votre facture établie en troix(03)exemplaires devra être accompagnée du double de la présante commande.

Montant Total TTC	

Lieu de livraison :..........
Délai de livraison : ....
Mode de Réglement :..........
Destination de la Facturation : SOCOTHYD-ISSER

Signature et Cachet
Le Directeur des Approvisionnements

ENTREPRISE PUBLIQUE DE FABRICATION DE PRODUITS PARA-PHARMACEUTIQUES ET D'HYGIENE CORPORELLE * SOCOTHYD * DIRECTION DES APPROVISIONNEMENTS

SOCOTHYD EPE/SPA au capital social de : 1 170 000 000 DA ISSER 35230 (W) BOUMERDES - ALGERIE
Tél.(Std) : +213 (0)24 88 11 74 / 75 Dir. Gle Tél./Fax : +213 (0)24 88 20 81 D.G.A Tél./Fax : +213 (0)24 88 25 32 Dir. Comm. Tél/Fax : +213 (0)24 88 17 00
Dir. Prod. Tél./Fax : +213 (0)24 88 10 67 Dir.Appro. Tél./Fax : +213 (0)24 88 21 43 Dir.Fin. Tél./Fax : +213 (0)24 88 25 78

ETAT DE CONTROLE DE FACTURE D'ACHAT N° 001163 DU 18/06/2017

Date : 21/06/2017

Fournisseur

Reference : XD177973
N°Commande : 041790
Monnaie : DA
Taux Change : 1.00

Code : 300188
Nom : KIA MOTORS ALGERIE
Adresse :
Tel : Fax :

Ref.Article	Libelle Article	UM	Quantité	P.U	R	Montant HT	TVA%	Montant
310803034	AMORTISSEUR AVANT (REF:ZB	UNIT	2.00	8 734.05		17 468.10	19	20 787.04
310818039	AMORTISSEUR ARRIERE	JEU	2.00	7 361.84		14 723.68	19	17 521.18
310823006	PLAQUETTE DE FREIN AVANT	J=04	1.00	13 496.52		13 496.52	19	16 060.86
310823021	BIELETTE DE SUSPENSION	JEU	2.00	2 629.43		5 258.86	19	6 258.04
310823022	ROTULE DE FUSEE	JEU	2.00	2 579.31		5 158.62	19	6 138.76
310823028	FILTRE CLIMATISEUR	UNIT	1.00	2 195.73		2 195.73	19	2 612.92

Montant (HT):	58 301.51
Montant (TVA):	11 077.29
Montant (TTC):	69 378.80
Montant garantie	0.00
Montant charge Frs	0.00
Montant Net	69 378.80

	Formulaire d'Enregistrement	Réf. PS2-FE18
	DEMANDE DE PAIEMENT	Version : 04
		Dernière mise à jour : 16/12/2015
		Page : 1/1

Isser le 22/06/2017

VICE DEMANDEUR : *DIRECTION -APPROVISIONNEMENTS*

NEFICIAIRE : KIA MOTORS *300681*

JET DU REGLEMENT : *ACHAT PIECES AUTOS*

ONTANT EN CHIFFRE : *70 837,31 DA*

ONTANT EN LETTRE : *SOIXANTE DIX MILLE HUIT CENT TRENTE SEPT DINARS ET 31 CTS*

ECES JUSTIFICATIVES JOINTES :
- FACTURE PROF N° XD177973 DU 18/06/2017
- FACTURE PROF N° XD177995 DU 18/06/2017
- B.C N° 041790 du 18/06/2017
- B.C N° 041809 du 20/06/2017
- B.C N° 041 649 du 16/05/2017
- D.ACHAT N°000364 du 15/06/2017
- D.ACHAT N°000367 du 19/06/2017
- D.ACHAT N°000368 du 19/06/2017

VISAS

Demandeur	
Nom : OUFFA SALIHA Signature : Cachet :	Remise le : A Monsieur : Signature : Et cachet :

RESERVE AU SERVICE FINANCIER

MODE DE REGLEMENT	REFERENCES	MONTANT	OBSERVATION
CHEQUE CERTIFIER	N° _____ Date : _____	_____	_____ _____

socothyd	Formulaire d'enregistrement **RECEPTION** **PRESTATIONS SOUS-TRAITEES**	Réf : PR1-PR1- FE2 Version : 02 Date de mise à jour : 06/05/2015 Page 1 / 1

Sous-traitant : .....

Interne : Stérilisation ☐ Transport ☐ Formation ☐ Métrologie ☐

Logistique ☐ Communication ☐ Prévention des risques ☐ Maintenance ☒

Contrôle Qualité ☐ Autres ☐

Préciser autre :

Etabli le : 12/07/2017

Par : .....

Visa : .....

Participation à la réception	Fonction	Visa
ARABI Djamel Yacine	Chef Dpt M/G P/I	
GHAMRAOUI Nabila	Directrice des Moyens	

PRESTATIONS FOURNIES

Intitulé	Activité du processus concernée
Garnissage des sièges du Camion Foton mat : 01767.328.25	Moyens Généraux

EVALUATION

PRESTATION	EVALUATION		
	Accepté	Reprise	Rejet
Garnissage sièges du Camion Foton.	X		

socothyd	Formulaire d'enregistrement Demande de prestation de service	Réf : PR1- FE3
		Version : 03
		Date de mise à jour : 06/05/2015
		Page 1 / 1

S/A Achat B.Y

Direction : Ressources Humaines

Département : RH

Service : formation

Emetteur : Mr Boussadi

Date d'émission : 17/07/17

3416

Désignation de la prestation	Référence	Quantité demandée	Observations
formation sur les Nouvelles			ci joint :
Normes ISO 9001/2015			copie FICO.
et ISO 14001/2015 et pilotage			Devis
processus avec L'INSIM-			copie contrat.
Boumerdes. Durée 06 jours			BC 041 357 du 18/8/17

Motivation de la demande

Realisation du plan de formation 2017 et pour réussir la transition vers les Nouvelles normes.

Délais souhaiter pour la réalisation de la prestation (obligatoire)

18/07/17

Responsable de la structure	Directeur (cachet et signature)	Direction Approvisionnements (cachet et signature)
[signature]	Directeur des Ressources Humaines BOUSSADI Amine [stamp: سوكوثيد ★ مديرية الموارد البشرية] [signature]	[stamp] [signature]

Dept Appr
Etablir BC

ISSER, LE 31 AOUT 2014

DIRECTION DES APPROS
SOUS DIRECTION DES APPROS
N/REF: DA/1047/14

TABLEAU COMPARATIF DES OFFRES
CONSULTATION N°DA/39/CONC-REAL/14

CONCEPTION ET REALISATION

DESIGNATIONS		QT	SARL PRIM-DOC IMPRIMERIE BOUMERDES		LA CONCORDE TIZI OUZOU		IMPRIMERIE PRINCESSE DES COULEURS ALGER		BEST CONCEPT TIZI OUZOU	
			PU.HT	MT .HT	PU.HT	MT .HT	PU.HT	MT .HT	PU.HT	MT .HT
Catalogue produits SOOTHYD		5000	95,00	475.000,00	97,00	485.000,00	80,00	425.000,00	95,20	476.000,00
Dépliants produits SOCOTHYD		5000	98,00	490.000,00	92,00	460.000,00	85,00	400.000,00	97,70	488.500,00
Fiches techniques produits SOCOTHYD		5000	504,00	2.520.000,00	532,00	2.660.000,00	490,00	2.450.000,00	511,00	2.555.000,00
Portes documents (chemises à rabat)		5000	121,00	605.000,00	122,00	610.000,00	119,50	597.500,00	124,00	620.000,00
Fiches techniques SPARADRAP médical (conception et réalisation)	SOCO-FIX	5000	36,00	180.000,00	38,00	190.000,00	35,00	175.000,00	37,50	187.500,00
	SOCO-POR	5000	36,00	180.000,00	38,00	190.000,00	35,00	175.000,00	37,50	187.500,00
	SOCO-DERM	5000	36,00	180.000,00	38,00	190.000,00	35,00	175.000,00	37,50	187.500,00
Affiches publicitaire format A3 spéciales pour la promotion du SPARADRAP médical		1000	75,00	75.000,00	75,00	75.000,00	75,00	75.000,00	77,00	77.000,00

ception et réalisation	U	160.000,00	160.000,00	185.000,00	185.000,00	140.000,00	140.000,00	180.000,00	180.000,00
TOTAL H.T		4.865.000,00		5.045.000,00		4.612.500,00		4.959.000,00	

NB. Le soumissionnaires EURL CHELIA PAPIER ET MACHINE TIPAZA n'a pas répondu.

LE SOUS DIRECTEUR DES APPROS P/I A.BOUDIAF	LE DIRECTEUR DES APPROS M.MESSAR	LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERALE A.ACHAIBOU
Opter pour le moins disant SOCOTHYD Assistant Direction Appro A. BOUDIAF	Accord pour le moins disant. Princesse des couleurs	D'Accord P/ Le Président Directeur Général A. ACHAIBOU

Table des matières

Résumé **Pages**

Dédicace

Remerciement

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale …..……...…….....….1

Chapitre 1 : La fonction Achat et Approvisionnement au sien de l'entreprise…….5

Introduction ……..……...5

Section 1 : La fonction achat et Approvisionnement……5

1.1.Définitions …..……...6
1.2.Les organisations achats dans les entreprises…….....7
1.2.1. Les organisations d'achats centralisées…...……...7
1.2.2. Les organisations d'achats décentralisées……..……...8
1.3.Missions et tâches…….10
1.3.1. Missions…….....10
1.3.2. Tâches……..……10
1.4.Les enjeux de la fonction Achat et Approvisionnement..…….…...11
1.4.1. Les enjeux financiers ……...11
1.4.2. Les enjeux commerciaux……..11
1.5.Le processus d'achats et d'approvisionnement…….....12
1.6.Le marché industriel…….13
1.6.1. Typologies des marchés industriels……..13
1.6.1.1.Le marché concurrentiel…….13
1.6.1.2.Le monopole……..15
1.6.1.3.L'oligopole…….15
1.6.1.4.Le marché atteint de viscosité……16
1.6.2. Les caractéristiques des marchés industriels…….....16
1.6.2.1.Des acheteurs moins nombreux aux volumes plus importants..16
1.6.2.2.Des relations commerciales étroites……..16
1.6.2.3.Des acheteurs professionnels……17
1.6.2.4.Des intervenants multiples……17

1.6.2.5.Une vente par étape……...17
1.6.2.6.Une demande inélastique ……..….17
1.6.2.7.Une centaine concentrations géographique……....17
1.6.2.8.L'achat direct…….…..18
1.7.L'achat industriel……..18
1.7.1. Les biens industriels……19
1.7.1.1.Les types des biens industriels……19
1.7.1.2.Classifications des biens industriels……...21
Section02 : La fonction Achat et Approvisionnement selon l'approche porteriènne…..22
2.1. Qualification de la chaîne de valeur……...22
2.2. Analyse de chaîne de valeur…….....22
2.3. Les activités de base ou les fonctions primaires de chaîne de valeur…….24
2.3.1. La logistique entrante……...24
2.3.2. La production……..24
2.3.3. La logistique sortante (externe)……24
2.3.4. La commercialisation et les ventes……...24
2.3.5. Les services……...……25
2.4. Les activités de soutien ou fonctions de support de chaine de valeur…....25
2.4.1. L'infrastructure de l'entreprise……25
2.4.2. Les ressources humaines…….....25
2.4.3. Le développement de la technologie…….....25
2.4.4. Les approvisionnements……...25
2.5. La gestion de la chaine d'approvisionnement……26
2.5.1. Méthodes de la gestion de la chaine d'approvisionnement….....27
2.5.2. Opérations fluides de la gestion de la chaîne d'approvisionnement……....27
2.5.3. Enjeux de la gestion de la chaîne d'approvisionnement…….……28
Section 3 : la fonction Achat et Approvisionnement selon la théorie des coûts de transaction……...30
3.1. Émergence des théories de la firme……30
3.2. Généralité sur la théorie des couts de transaction.……...30
3.3. L'externalisation des activités d'achat : l'apport de la théorie des coûts de transaction.……32
3.3.1. Définition d'externalisation.……..32
3.3.2. Les différentes formes d'externalisation.……...33
3.3.3. Les risques de l'externalisation.……33
3.3.4. Application au contexte spécifique de la fonction Achat et Approvisionnement……..35

3.3.5. Les type d'achats concernés par l'externalisation.……36
3.3.6. Les activités du processus d'achat-approvisionnement concernées par l'externalisation.……...36
Conclusion……...38

Chapitre 2. La relation entre la fonction Achat et Approvisionnement et la performance technique de l'entreprise…….39

Introduction……..……..……39

Section 1 : la notion de la performance……..……...……..40

1.1. Définition de la performance……...40
1.2. Les critères de la performance……42
1.2.1. L'efficacité……42
1.2.2. L'efficience……...42
1.2.3. La notion de pertinence ……43
1.3. Les sources, la typologie et les caractéristiques de la performance…….43
1.3.1. Les sources de la performance…….……43
1.3.2. Typologies de la performance…….……..44
1.3.2.1. La performance globale.....…....44
1.3.2.2. La performance partielle…….....44
1.3.2.3. La performance économique…….……...44
1.3.2.4. La performance sociale…….……...45
1.3.2.5. La performance technologique…….....45
1.3.2.6. La performance politique…..…..……....45
1.3.2.7. La performance interne……..……..45
1.3.2.8. La performance externe.....…...46
1.3.3. Les caractéristiques de la performance.....….46
1.4. Les facteurs de la performance.....……..…….47
1.5. Mesure de la performance……48
1.6. Les niveaux de mesure de la performance……..……49

Section02. La relation la fonction Achat et Approvisionnement et la performance de l'entreprise……...……..……50

2.1. Management de la fonction Achat et Approvisionnement…….50
2.2. Manager la relation fournisseurs…….……51
2.3. Le processus de management de la relation fournisseurs……52
2.3.1. La connaissance du marché fournisseurs.…….....52
2.3.2. La présélection et l'évaluation des fournisseurs…….…….53

2.3.3. La consultation……………………………...…………….….54
2.3.4. La transmission des besoins…………………………….……… 55
2.3.5. La maîtrise des risques liés aux approvisionnements………………55
2.3.6. La qualification……………………………………………………..57
2.4. La performance de la fonction Achat et Approvisionnement…………………57
2.4.1. La mesure de la performance des achats et approvisionnement…….59
2.5. Objectifs de mesure de la performance des approvisionnements…....………..59
2.6. L'évaluation de la performance de la fonction Achat et Approvisionnement……………………………………………………………………60
2.7. Le tableau de bord des achats et approvisionnements : un outil de suivi et de mesure de la performance……………...…………………………………………….61
2.8. Les intervenants dans l'atteinte de la performance de la fonction Achat Approvisionnement……………………...…………………………………………...62
2.8.1. Les systèmes d'information….………..……...……………………62
2.8.2. Les contrôleurs de gestion……………………......…...……………63
2.8.3. Le directeur des achats et approvisionnements……………………..63
2.8.4. Les acheteurs….………….....……………………………...……..…63
2.8.5. La direction générale………………………………………………..63
Conclusion……………………………………………………………………………...64

Chapitre 3. Analyse de la fonction Achat et Approvisionnement au sein d'EPE SOCOTHYD...65
Introduction ……………………………………………………..……………………65
Section 1.Présentation de l'entreprise SOCOTHYD…………...………..…………....66
1.1. Historique de l'entreprise SOCOTHYD………………………..…...……...66
1.2. Les activités de l'entreprise……………………………………………….....66
1.3. Capacité production de la SOCOTHYD......……………………………….68
1.4. Clients et distribution de la SOCOTHYD……………………………….....69
1.5. Chiffre d'affaire de la SOCOTHYD (2009-2013)……………….................69
1.6. L'effectif de SOCOTHYD………….…..70
1.7. Labels et certificats……………………………………………………….72
Section 02. Analyse de la fonction Achat et Approvisionnement de SOCOTH..………74
2.1. Présentation de direction Achat et Approvisionnement de SOCOTHYD……...…………………………………………………………...……74
2.2. Rôle de la direction Achat et Approvisionnement de l'entreprise……………………………………………………………………………74
2.3. Organisation de la direction achat et approvisionnement l'entreprise……………………………………………………………………………75
2.4. Les valeurs de l'organisation de la direction Achat et Approvisionnement de la SOCOTHYD…………………………………………………………………………...77
2.5. La politique d'achat et d'approvisionnement de SOCOTHYD……………....78
2.5.1. Les critères d'achat……………………………………………...79
2.5.2. Analyse du politique Achat et Approvisionnement de SOCOTHYD..79

2.5.3. Mécanisme d'achats de l'entreprise SOCOTHYD…….....80
2.5.4. Gestion des commandes……..84
2.5.5. Règlement des fournisseurs…….84
2.5.6. Risques et incidents sur le produit…… 84
2.5.7. Evaluation des fournisseurs…….. 84
2.5.8. Critère d'évaluation des fournisseurs……..86

Section 3. Le rapport entre la fonction Achat et Approvisionnement et la performance de l'entreprise…….. 87

3.1. Déroulement de l'enquête…….....87
3.1.1. Objectifs de l'enquête ……...87
3.1.2. L'hypothèse de l'enquête…..……87
3.1.3. La population de l'enquête……...…….....88
3.1.4.L'élaboration de questionnaire……..….88
3.2. Dépouillement et l'analyse des résultats…….....88
3.2.1. La répartition du personnel de la direction approvisionnement de SOCOTHYD……...88
3.2.2. Interprétation des résultats du questionnaire…….....88
3.3. Interprétation des résultats du questionnaire…….....91
3.4. Analyse des résultats de l'enquête…..…….....…….…….....104

Conclusion……..105

Conclusion générale…….....106
Bibliographie
Annexes