

*République Algérienne Démocratique et Populaire*  
*Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique*  
*UNIVERSITE Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou*  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de gestion  
Département des sciences commerciales



## *Mémoire de fin d'étude*



En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option marketing industriel

### Thème

**La politique d'achat dans une entreprise industrielle**

**Cas : FONDERIE de Rouiba**

**Présenté par :**

**TCHATCHI Takfarinas**

**TOUABI Massine**

**Encadré par :**

**MR HAMI Lounes**

**Jury de soutenance :**

Président : SADOUD Ahmed

Examineur : ABIDI Mohamed

Rapporteur : HAMI Lounes

**Promotion:2020/2021**

# *Remerciements*

**Au terme de ce travail de fin d'étude, nous tenons à remercier  
vivement :**

**Dieu qui nous a donné le courage, de finaliser ce travail.**

**Toute la famille,**

**Tous les enseignants qui nous ont soutenus tout au long de ce  
Travail, mon promoteur Mr. HAMI, et tout le personnelles de la  
fonderie industrielle de ROUIBA.**

**Sans oublier tous les soutiens, de près ou de loin,**

**Qui nous a aidé à**

**Accomplir notre travail.**

# *Dédicace*

**Je dédie ce travail:**

**A mes très chers parents**

**A mes chères frères et sœurs, et à toute ma famille.**

**A tous mes enseignants qui m'ont formés au cours de  
mon cursus**

**A mes très chères amis(e).**

# *Dédicace*

**Je dédie ce travail:**

**A mes très chers parents**

**A mes chères frères et sœurs, et à toute ma famille.**

**A tous mes enseignants qui m'ont formés au cours de  
mon cursus**

**A mes très chères amis(e).**

**TOUABI MASSINE**

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : La fonction d’approvisionnement dans le milieu industriel</b>	
Section 1 : la fonction d’approvisionnement dans une entreprise industrielle.....	4
Section 2 : la performance de la fonction d’approvisionnement.....	11
Section 3 : positionnement de la fonction d’approvisionnement d’une entreprise dans le milieu industriel.....	23
<b>Chapitre II : les applications du marketing achats</b>	
Section 1 : Les marchés industriels : spécificités, caractéristiques, et étude de marché en milieu industriel.....	29
Section 2 : Le marketing Achats et la politique fournisseur.....	38
Section 3 : Stratégie et Planification de l'achat.....	46
<b>Chapitre III : l’analyse de la politique d’achat dans une entreprise industrielle</b>	
Section 1 : présentation de l’organisme d’accueil.....	60
Section 2 : la procédure d’approvisionnement de l’organisme d’accueil.....	67
Section 3 : Analyse des risques liés à l’approvisionnement en matières premières de la fonderie de Rouïba.....	85
<b>Conclusion général.....</b>	<b>92</b>



## **Introduction générale**

Face à l'internationalisation des marchés dans une économie de concurrence et d'abondance, face à des producteurs et des fournisseurs multiples qui proposent des matières, des produits, des biens et des services en quantités souvent illimitées, les achats deviennent, plus que tout autre fonction, la fonction clé pour la pérennité, le développement et la croissance de l'entreprise, en un mot pour sa compétitivité.

Pour de nombreuses entreprises, dont les achats représentent un pourcentage important du chiffre d'affaires, l'amélioration des résultats financiers passe aujourd'hui par les achats. C'est pourquoi, la fonction « Achat », qui par le passé était une fonction administrative, devient une fonction très complète. Elle associe à la fois un rôle de communication doublé d'un rôle de marketing et de gestionnaire doté de nombreuses responsabilités.

Pour être efficace la fonction « Achat » doit être complétée par un système d'Approvisionnement rigoureux, ce dernier se trouve au cœur des activités de l'entreprise, ses principales responsabilités sont associées au contrôle des sorties de fonds qui représentent des dépenses de l'entreprise.

La fonction Achat/Approvisionnements est responsable de l'acquisition de tous les autres biens ou services nécessaires (matières premières, composants et semi finis, fournitures d'exploitation, transport, autres services ...), cette responsabilité se traduit par la mission d'acquérir le bien ou service demandé, au niveau de la qualité voulue, en quantité souhaitée, au coût le plus bas et dans les délais attendus. C'est pourquoi une décision d'achat se prend généralement en équipe, chaque service apporte une contribution différente orientée vers la même fin. Soit le mieux être pour l'entreprise.

Le but de notre sujet est de traiter tous les éléments essentiels pour apprendre à bien gérer les approvisionnements et les achats d'une entreprise industrielle.

Parmi les raisons qui ont motivé le choix de notre thème :

1. L'importance du Marketing industriel pour l'entreprise dans un contexte concurrentiel ;
2. La dimension stratégique du marketing industriel dans un contexte de mondialisation des marchés
3. L'enjeu de l'intégration de marketing industriel dans les entreprises algériennes .pour renforcer leur compétitivité dans cadre de l'ouverture de l'économie à la mondialisation :

Donc la question qui s'impose actuellement est :

**Comment gérer les achats dans une entreprise industrielle ?**

## **Le plan de mémoire**

Pour mener bien notre travail nous avons scindé notre travail en trois (03) chapitres :

- Le premier chapitre donne un aperçu sur les différentes définitions et les fonctions importantes, d'Achat et 'Approvisionnement.
- Le seconde est consacré aux applications du marketing achats .
- Le troisième à pour objet d'observer et décrire la procédure d'achat et approvisionnements existante au niveau de la filiale fonderie industrielles de Rouïba.

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

## Introduction

La fonction approvisionnement est aujourd'hui devenue une fonction stratégique de par sa contribution déterminante à la rentabilité, à la compétitivité et à la création de valeur ajoutée dans de très nombreuses entreprises qu'elles soient industrielles, de distribution ou de service. La fonction approvisionnement est considérablement développée, elle demeure l'une des fonctions les plus importantes dans les entreprises.

Dans la première section de ce chapitre nous allons présenter la fonction approvisionnement, ses objectifs, son importance et sa place au sein de l'entreprise ainsi que nous définirons la fonction achat et les liens majeurs entre les deux fonctions.

Ensuite nous allons parler de la performance de la fonction approvisionnement dans la deuxième section et aussi sur les déterminants, les outils et le modèle d'évaluation de la performance achat et approvisionnement.

On termine avec la troisième section dans laquelle on va illustrer les différentes étapes du processus d'approvisionnement.

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

## Section 01 : La fonction d'approvisionnement dans une entreprise industrielle.

### 1. Définition de la fonction d'approvisionnement

On parle principalement de fonction d'approvisionnement dans le domaine des entreprises industrielles ou du secteur de la distribution. Cela concerne l'exécution opérationnelle de l'achat, la fonction approvisionnement s'inscrivant fonctionnellement dans le management de la supply chain.<sup>1</sup>

Cette fonction traite ainsi de la planification de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de commandes ou d'appels de livraison, de gestion des stocks, de magasinage et de logistiques liées au transport amont.

Ainsi définie, cette fonction correspond donc à l'exécution et à la gestion opérationnelle des contrats d'achats : elle est complémentaire et directement connexe de la fonction d'achat de plus, les problématiques d'optimisation et de sécurité des approvisionnements doivent être intégrées dans les contrats d'achat.

Dans le cas des entreprises non industrielles, on est également à la question des approvisionnements pour les achats indirects récurrents, généralement encadrés par un contrat d'achat, qu'il s'agisse de fournitures de bureau, de fournitures de petit matériel informatique, de pièces pour la maintenance des bâtiments par exemple : matériel électrique.

### 2. Définition de la fonction achat

Nous définirons la fonction Achats comme la fonction responsable de l'acquisition des produits, biens et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend.

Une mission doit en général être assortie d'objectifs opérationnels clairs. les Achats doivent remplir cette mission dans les meilleures conditions possibles aux plans économique (prix/coûts), de qualité, de livraison et de service, ainsi qu'en termes de sécurité des actes d'achat et d'approvisionnement.

---

<sup>1</sup> Oliveier bruel et pascal Ménage, politique d'achat et gestion des approvisionnements, 4eme Édition, p9.janvier 2014.

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

Cette mission doit évidemment être précisée et adapté selon les enjeux stratégiques et économiques de l'entreprise, les types de produits et services achetés et les caractéristiques des marchés fournisseurs concernés.

À régler à court terme l'emportent sinon généralement sur les préoccupations à moyen terme, conduisant les acheteurs/approvisionneurs à privilégier les approvisionnements au détriment de la fonction Achats.

### 3. Liens entre fonctions achats et approvisionnements

Dans beaucoup d'entreprises (notamment industrielles) deux philosophies s'affrontent .

- La première considère qu'achats et approvisionnements sont deux notions et donc deux fonctions liées de façon indissociable, ce qu'on retrouve généralement dans les entreprises industrielles de petite taille : dans ce cas, elles sont assumées par les mêmes personnes, qualifiées généralement d'« acheteurs/ approvisionneurs ».<sup>2</sup>
- La seconde énonce au contraire qu'achats et approvisionnements sont deux métiers distincts, requérant des compétences et des profils de personnes différents. En outre, ces deux fonctions agissent sur des horizons de temps différents, sur le court terme pour les approvisionnements et à moyen/long terme pour les achats. Dans cette approche, acheteurs et approvisionneurs doivent être des acteurs séparés de profils différents. Les approvisionneurs peuvent alors constituer une entité spécifique au sein d'une fonction qualifiée toujours d'« achats/approvisionnements », ou être séparés et dépendre en responsabilité directement d'une fonction supply Chain autonome.

Certaines entreprises de services font reposer sur les mêmes têtes (acheteurs/approvisionneurs ) la pratique achat et la notion d'approvisionnement pour les achats récurrents sur le contrats .D'autre vont au contraire mettre en place des fonctions spécifiques d'approvisionneurs ou bien dites de « gestionnaires », voire encore comme c'est souvent le cas décentraliser l'acte d'approvisionnement sur les utilisateurs eux-mêmes. Et pour ce faire, ils vont s'appuyer sur des outils informatiques dédiés leur permettant d'engager eux-mêmes des dépenses de produits et de prestations sans intervention des Achats (ce qui est

---

<sup>2</sup> Oliveier bruel et pascal Ménage, OP cit. Page 9

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

parfaitement justifié, la décision d'engagement étant juste une notion de décision de consommation et d'engagement budgétaire dans le cas d'achats récurrents).

Dans les deux cas, l'expérience conduit généralement à privilégier le second point de vue, sachant que les profils professionnels requis ne sont pas du tout les mêmes, et que, par ailleurs, les préoccupations et les problèmes

Certaines exceptions doivent néanmoins être admises dans le cas de très petites entreprises, limitées en moyens, et pour lesquelles la charge de travail au niveau achat ne permet pas d'occuper des personnes à temps plein.

## 4. L'importance des approvisionnements

Les approvisionnements jouent un rôle primordial et significative dans la gestion des entreprises, car sans une bonne organisation de cette fonction, l'activité de production ne peut être bien assurée.

En outre, une stratégie basée sur l'amélioration des approvisionnements sur une saine gestion des stocks, des achats et même du magasinage libèrerait la trésorerie de l'entreprise, permettrait de faire des économies, bref pourrait tout simplement améliorer la rentabilité de l'entreprise.

En effet, considérons, une entreprise où le niveau des achats est atteint par exemple à 50% du chiffre d'affaire. Une diminution du volume des commandes de 2% liées à une saine gestion des stocks conduit à une économie égale à 1% du chiffre d'affaire.

Cette économie réalisée permettrait théoriquement de doubler les bénéfices distribués.

Si les bénéfices que l'on peut retirer de bons d'approvisionnement sont appréciables, quels pourraient être les objectifs de la fonction approvisionnement.

## 5. Les objectifs de la fonction approvisionnement :

Selon C.ALAZARD et S.SEPARI<sup>3</sup>, le rôle de la fonction approvisionnement peut être défini comme l'obligation de fournir matière première et composants en qualités et en quantités suffisante au moment voulu et au coût le plus bas possible.

Cette définition du rôle de la fonction approvisionnement permet de dégager les trois objectifs principaux qu'elle poursuit, à savoir : les objectifs de fonctionnement, les objectifs de coût et les objectifs de qualité.

---

<sup>3</sup> c.alazard et s.separi, contrôle de gestion dunod, paris 2001, 5<sup>ème</sup> éd.

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

## **5.1. Les objectifs de fonctionnement ou d'exploitation :**

Ces objectifs visent à assurer le déroulement sans interruption du programme de production. L'entreprise doit alors être préservée des ruptures de stock car la disponibilité des stocks est un élément déterminant de la relation entreprise-client qui s'est établie de sorte qu'une rupture de matière première en amont et de produit fini en aval entrainerait non seulement un déficit de production mais pousserait les clients vers les concurrents. Ceci sera d'autant plus dommageable pour l'entreprise si le client est fidèle. L'entreprise va alors supporter les coûts de pénurie ou de rupture.

## **5.2. Les objectifs de coût :**

Si, constituer et conserver des stocks entraîne des coûts techniques, leurs minimisation est un objectif primordial de la fonction d'approvisionnement. Elle essaye de le réaliser en intervenant davantage sur deux des trois catégories de coût engendrés par les stocks, à savoir, les coûts de passations des commandes et les coûts de possession des stocks. Les coûts de pénurie ou de rupture de stock étant difficiles à déterminer.

Selon J.M.AURIAC<sup>4</sup> (, la pression sur les fournisseurs, la recherche de délais de paiement longs, la passation des commandes en grande quantité, la réduction du volume des matières premières stockées sont autant d'actions ou d'approches parfois contradictoires auxquelles on peut recourir pour atteindre les objectifs des coûts.

## **5.3. Les objectifs de qualité :**

La qualité de l'approvisionnement a non seulement une incidence directe sur les produits fabriqués, sur les matières premières périssables mais, également sur la rentabilité de l'entreprise comme nous l'avons souligné plus haut.

En mettant l'accent sur la qualité de son système d'approvisionnement, l'entreprise accroît sa compétitivité, et elle réalise des économies car le nombre de déchets, de reprises ou de malfaçons est réduit, ses parts de marché pourraient d'ailleurs s'accroître car les produits fabriqués seront probablement de bonne qualité.

## **6. La place de la fonction approvisionnement dans l'entreprise :**

La perception qu'une entreprise a de cette fonction détermine l'importance qu'elle lui accorde dans sa structure organisationnelle.

---

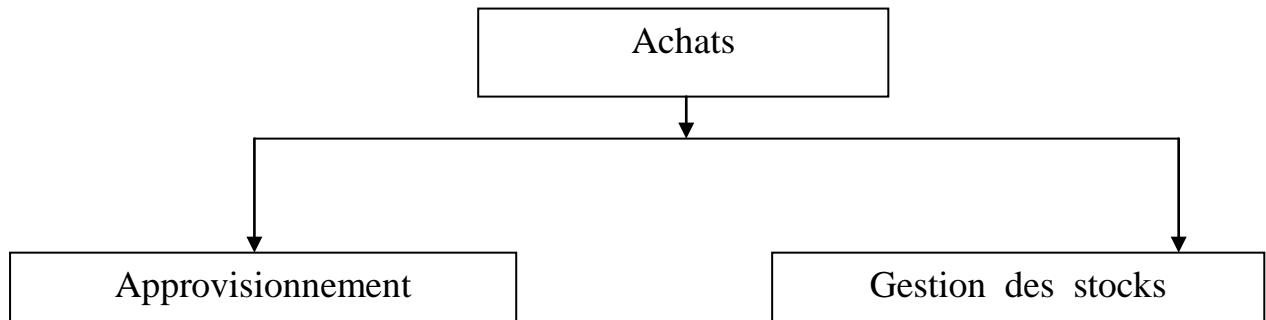
<sup>4</sup> j.mauriac, économie d'entreprise, techniplus, paris 1992

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

Toutefois, on remarque qu'il existerait une grande ambiguïté entre les approvisionnements et les achats, ce qui est à la base des différents choix organisationnels que l'on peut observer. De nombreux cas de figure existent et quelques-uns vont être présentés dans le cadre de cette étude :

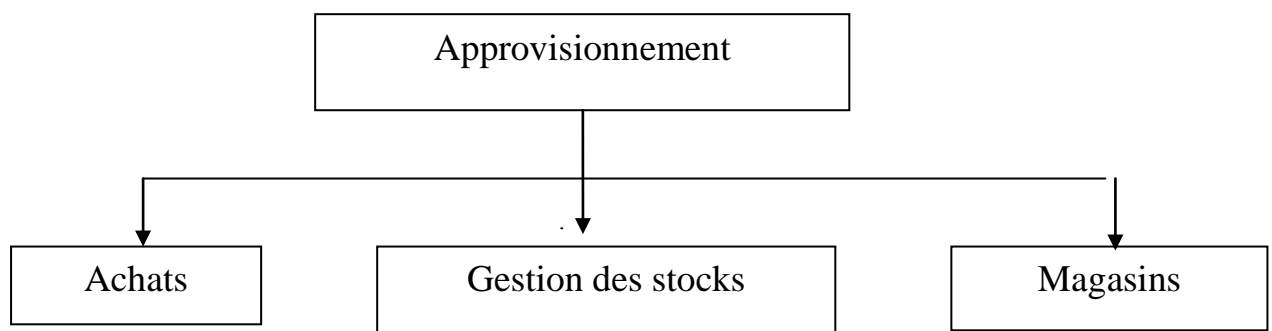
**Premier cas** : les achats représente la fonction dominante et englobent les approvisionnements



Cette structure se rencontre d'avantage dans les entreprises commerciales où, les achats constituent l'essentiel de leurs activités cette disposition est alors adoptée lorsque l'entreprise est soumise à des conditions d'achats variables et que leurs incidences est forte sur les résultats de l'entreprise.

On peut également observer une telle organisation dans les entreprises où la fonction achat est répartie entre diverses Directions de l'entreprise et lorsque le Directeur Général assure lui-même l'essentiel des achats. Et donc les approvisionnements pouvant être réduit aux activités de magasin

**Deuxième cas** : l'importance est accordée aux approvisionnements.



Dans cette approche, les achats sont une composante des approvisionnements, et la fonction approvisionnement est celle qui assure de façon globale à l'entreprise, la disponibilité des ressources nécessaires au bon déroulement de son exploitation grâce à une optimisation de leur acquisition (achats), de leur conservation (magasin), et de leur constitution (gestion des

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

stocks). Pour cela, elle recueille les informations venant de ces entités pour assurer la mission qui est la sienne.

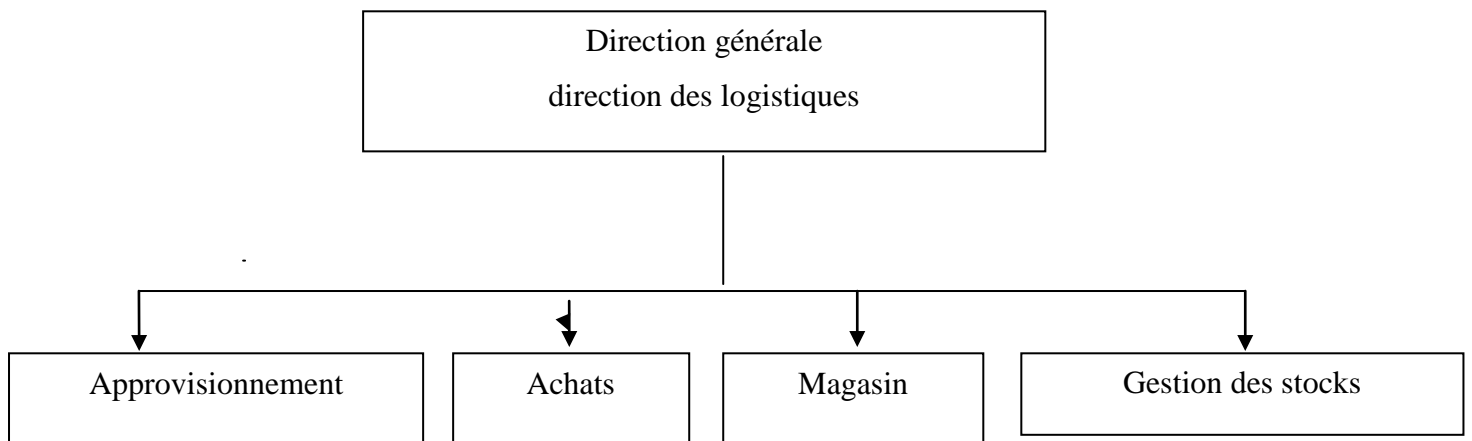
Les entreprises désireuses d'avoir une bonne maîtrise de leurs gestions des approvisionnements reposent bien souvent sur la mise en œuvre de leur stratégie d'approvisionnement sur ce type d'organisation.

La fonction approvisionnement dans ce cas de figure est davantage une fonction managériale que d'exécution. Elle recueille et traite les informations issues de ces trois composantes, coordonne leur action dans le but d'assurer la mise en œuvre de la politique de l'entreprise et la réalisation des objectifs qui lui sont assignés.

Le gestionnaire des approvisionnements assure en même temps les achats et la gestion des stocks ou peut être assisté suivant l'importance des activités de l'entreprise et superviser également le bon fonctionnement des magasins

**Troisième cas :** les deux fonctions sont intégrées dans une autre structure.

Une entreprise peut également décider non seulement de distinguer ces deux fonctions, mais de laisser la relation hiérarchique en les plaçant sous la responsabilité d'une autre entité. Celle-ci peut être la direction générale ou la direction de la logistique, quand elle existe.



**Quatrième cas :** les deux fonctions achat et approvisionnement sont confondues Il peut arriver dans une entreprise qu'aucune distinction ne soit faite entre ces deux fonctions. Cette situation est fréquemment observée dans les PME et les PMI.

De manière générale, nous allons relever que le choix de l'une ou de l'autre structure est déterminé par les objectifs et les spécificités de chaque entreprise. L'efficacité de choix effectué, étant mesurée, à sa capacité à assurer une disposition des matières premières, en quantité et en qualité suffisantes à tout instant et aux coûts les plus bas possibles, dans le respect de la cohérence du système général.

## Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

Mais nous retenons toutefois que la fonction d'approvisionnement apparait d'avantage comme une fonction managériale dont la matérialisation et le bon fonctionnement repose sur les achats, le magasinage et la gestion des stocks.

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

## Section 02 : la performance de la fonction d'approvisionnement

### 1. Les déterminants de la performance achat

Les déterminants de la performance achat sont tous les facteurs qui influencent sur la procédure d'achat. La mesure de l'efficacité d'une organisation porte sur la maîtrise des coûts, de la qualité et des délais. L'efficacité d'une organisation achat quant à elle s'apprécie par rapport à ses ressources : employés, management et les procédures.

Les déterminants de la performance que nous pouvons retenir sont :

- Le budget,
- La compétence du personnel ;
- Respect des procédures d'achat ;
- La relation avec les fournisseurs ;
- Coût, délai et qualité ;
- La satisfaction du client<sup>5</sup>.

#### 1.1 Le budget

Le budget est un document juridique récapitulatif des recettes et des Dépenses prévisionnelles déterminées et chiffrés pour l'exercice comptable à venir. Les recettes et les dépenses des établissements sont fixées globalement par catégorie et par établissement par arrêté conjoint du ministre de l'économie et du ministre concerné. Les budgets détaillés des établissements sont approuvés par le wali, sur proposition conjointe du directeur de l'établissement et du contrôleur financier local, conformément à leur nomenclature budgétaire au plus tard un mois après la date de signature de l'arrêté subdivisé. Dès son approbation, un exemplaire de chaque budget est adressé au ministre de l'économie et au ministre concerné.

Le budget est l'acte qui prévoit et autorise pour l'année civile, l'ensemble des recettes, Des dépenses de fonctionnement et des dépenses de l'investissement dont les dépenses d'équipements publics et les dépenses en capital.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Fall,A « évaluation de la performance financière d'une entreprise » thèse de doctorat en comptabilité et gestion financière a CESAG avril 2014.p18

<sup>6</sup> Loi n 90-21 du 15 aout 1990 relative à la comptabilité publique

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

## 1.2 La compétence du personnel

Ce sont les qualités personnelles, humaines et relationnelles que vous montrez sur votre lieu de travail. Elles n'ont rien à voir avec vos compétences techniques, telles que vos diplômes ou votre expérience professionnelle. La réalisation des objectifs consiste dans le recrutement des meilleurs éléments, les développer sans cesse, les maintenir super motivés et utilise de manière optimale leur force de travail. Le service achat doit donc disposer des connaissances et compétences nécessaires pour la bonne exécution de leur fonction.<sup>7</sup>

## 1.3 Respects des procédures

La fonction achat est l'une des fonctions les plus exposée au risques dans une organisation, il est donc indispensable qu'elle soit règlementée. La direction des achats doit donc faire respecter les règles d'ordre public.

La mise en œuvre de la politique d'élaboration, de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics et des délégations de service public passés respectivement par les services contractant et les autorités déléguées, s'effectue conformément aux lois et règlement en vigueur et aux dispositions du présent décret.

## 1.4 La relation avec les fournisseurs

L'objectif pour la direction, achat est de mettre une bonne relation avec ses fournisseurs car sa peut s'avérer un avantage compétitif sur le long terme, pour créer une véritable relation professionnelle gagnant-gagnant.

L'approvisionnement d'une entreprise ne peut se réalise que par les procédures qui sont le marché public, la consultation et la facture pro forma élaboré et suivi par le bureau des marché public et dans ce cas tous les fournisseurs ont droit de soumissionner et après l'évaluation des offres le marché sera attribué au fournisseur offrant la proposition la moins disant.une relation entre entreprise et fournisseur doit être établit, créer une relation plus efficiente. La livraison se fera dans les normes avec la meilleure qualité des produits et une meilleure connaissance du marché qui contribue à une meilleure définition des besoins ainsi qu'une meilleure compréhension des contraintes et enjeux. Soigner les relations après et durant l'achat via des échanges et rencontres régulières entre fournisseurs et l'entreprise est l'un des leviers d'un achat performant.

---

<sup>7</sup> <https://references.lesoin.be>

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

## 1.5 Coûts, délai, qualité

Selon VOYER (1999) l'économie est l'acquisition des ressources financières humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre. La réduction du coût d'achat est l'une des priorités de la direction achat, une entreprise est jugée performante lorsqu'elle évite les dépenses inutiles, autrement dit lorsqu'elle utilise de manière rationnelles ses ressources.<sup>8</sup>

En effet, une meilleure économie des ressources nécessite la réduction des coûts, la recherche du fournisseur qui offre un prix avantageux. Les prix du marché sont ceux définis dans les bordereaux des prix unitaire, lesquels comprennent toutes les charges et frais nécessaires à la bonne exécution des commandes. Cependant la recherche du prix avantageux ne doit pas entraver la qualité des biens et services acquis par l'établissement.

La qualité est définie selon l'ISO 9000 comme l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les exigences spécifiées. La qualité est également importante pour l'établissement car elle participe à l'objectif de la rentabilité sur le long terme et reconnaître l'outil de travail et l'image de l'établissement.<sup>9</sup>

Lorsqu'il constate lors du contrôle durant la période de réception et contrôle de marchandise, que le conditionnement est détérioré ou que de manière générale les exigences de qualité prévues au cahier de charge ne sont pas respectées la livraison peut être refusée.

La qualité du produit livré ne peut en aucun cas être inférieure à celle du marché initiale de l'appel d'offre, si c'est le cas le fournisseur est tenu de remplacer à ses frais l'ensemble des produits de même nature, faute de quoi il assumera seul les surcoûts.

Le contrôle de la conformité des produits livrés par rapport aux spécifications techniques exigées se fait lors de la livraison.

Des lors que le contrat n'est pas exécuté immédiatement, le professionnel doit indiquer une date ou un délai de livraison du bien ou l'exécution du service, le fournisseur doit livrer le bien ou exécuter le service à la date ou dans le délai indique du consommateur. Le défaut de livraison de tout ou partie des fournitures, dans les délais fixés contractuellement, expose le co-contractant, sans mise en demeure préalable à des pénalités de retard.<sup>10</sup> Nonobstant des pénalités de retard, l'établissement public se réserve le droit de s'approvisionner

---

<sup>8</sup> Fall, A, op.cit, p13

<sup>9</sup> ISO « norme qualité et génie logiciel » ISO 9000 version 2015.

<sup>10</sup> Décret présidentiel 15-247 du 2 dhou el hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant règlementation des marchés publics et des délégations du service public, application de l'article 5.

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

immédiatement auprès d'un autre fournisseur de son choix et le ou il jugera convenable ; du seul fait de retard ; des refus de livraison ou de livraison défectueuse non remplacés dans les délais impartis au frais du cocontractant défaillant.<sup>11</sup>

Une politique de suivi des commandes et livraison doit être mise en place afin d'agir contre les retards de livraison. Dans le secteur public, le service achat doit gérer les coûts des achats selon le budget prévu en garantissant la qualité du bien ou service et en respectant les délais.

## 1.6 La satisfaction du client

La satisfaction du client consiste à proposer à vos clients des produits et des services qui répondent à leurs besoins et leurs attentes au niveau d'exigence.

Le service achat doit être à l'écoute des besoins de ses clients internes que sont les autres services de l'entreprise.

## 2. Outils et modèles d'évaluation de la performance du service achat

Il est toujours difficile d'évaluer objectivement les résultats de l'activité De l'entreprise. La mesure de la performance de toute fonction ou entité nécessite la définition d'outils et modèles qui sont indispensable pour l'évaluation des résultats.

### 2.1. Les outils d'évaluation de la performance

Un indicateur est une information ou un ensemble d'information contribuant à l'appréciation d'une situation. Un indicateur est une grandeur spécifique observable et mesurable qui peut servir à montrer les changements obtenus ou les progrès accomplis par un programme, l'indicateur doit être focalisé, clair et spécifique. il résulte de la collecte des données sur un état. Un indicateur est donc un outil pour mesurer la qualité ; le coût, le temps qui sont fondamentaux pour le suivi du projet.

Par ailleurs, nombreux sont les caractéristiques d'un bon indicateur. il est primordial que chaque indicateur comporte trois niveaux d'informations relative au présent afin d'évaluer la situation actuelle par rapport aux prévisions, relatives au passé pour être en mesure de vérifier si la situation présenté est conforme à la situation passée, des informations relatives au futur pour prévoir la situation projetée. L'indicateur doit être :

- Pertinent, il doit porter sur les bons enjeux, ceux qui sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise.
- Accessible, l'accès aux informations avec un coût raisonnable.
- Ponctuel, disponible à temps.

---

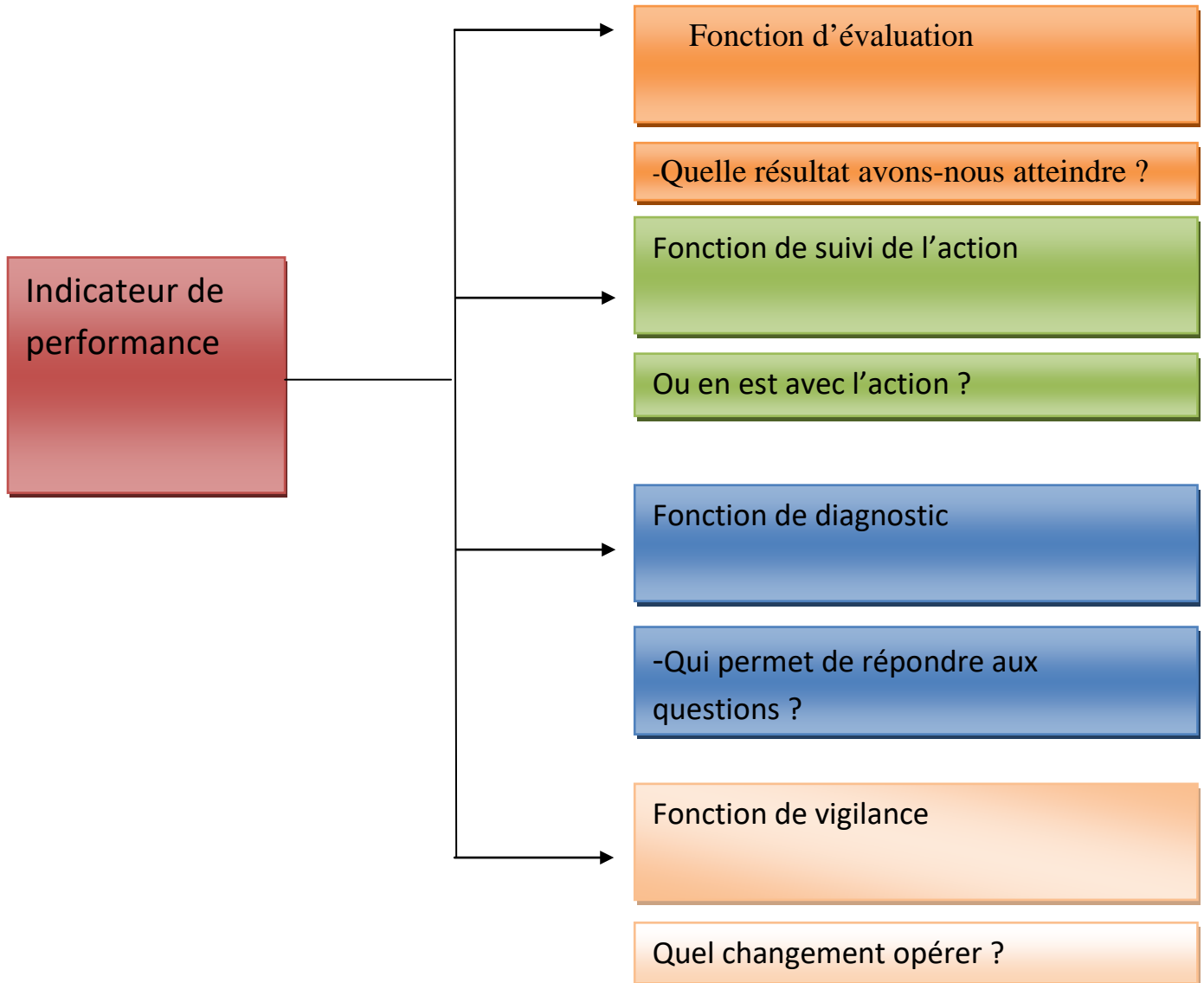
<sup>11</sup> Ibid, article 40

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

- Lisible, facile à comprendre et à interpréter.
- Contrôlable, il doit correspondre à une réelle possibilité d'action, et de réaction de la part de ceux qui le suivent.
- Finalisé, un objectif doit lui être rattaché.<sup>12</sup>

Quatre fonctions sont attribuées aux indicateurs que nous pouvons résumer dans cette figure :

**Figure N°1 : Le carré des fonctions de l'indicateur**



**Source : élaborer par nous même.**

Il existe plusieurs types d'indicateurs, nous avons les indicateurs de moyens, les indicateurs de résultats et les indicateurs de contexte.

<sup>12</sup> Fall,A,op.cit,p14,15

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

- **Les indicateurs de moyen** : Les indicateurs de moyens indiquent le niveau des ressources consommées, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières. Grâce à ces ratios nous pourrions comprendre quelle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de notre entreprise allouées à la réussite de notre objectif.
- **Les indicateurs de résultats** : Comme leur nom l'indique, ils expriment le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources alloués durant la période mesurée. Ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation.
- **Les indicateurs de contexte** : Les indicateurs de contexte sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats.<sup>13</sup>

L'approche de la performance et de l'activité par le pilotage se sont vite heurtés à l'insuffisance des outils les plus classiques de l'organisation – la comptabilité et la budgétisation – jugés trop financiers.

Le besoin de posséder un outil plus complet, sur un plus large périmètre de la performance de l'organisation a amené les gestionnaires à faire appel à des modèles de tableaux de bord.

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions.

Le tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès.

Cet instrument contribue à réduire l'incertitude et facilite la prise de risque inhérente à toutes décisions.<sup>14</sup>

Un tableau de bord permet de suivre la performance de l'entité, est un outil d'aide à la prise de décision et à la prévision.

La mise en place d'un tableau de bord poursuit plusieurs objectifs :

- Modéliser la performance pour améliorer le pilotage des entités décentralisées : le suivi du minimum pour chaque indicateur est censé permettre le pilotage vers la performance.
- Evaluer la performance des entités décentralisées.

---

<sup>13</sup> Autissier ,D ,Delaye,V, « mesurer la performance du système informatique »,édition organisation, paris, 2008.p20

<sup>14</sup> Autissier ,D ,DelayeV,op.cit,p22

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

- Favoriser la communication interne : le tableau de bord est un outil de communication avec leur hiérarchie (pour justifier certaines difficultés) avec d'autres centres de responsabilité pour améliorer les points transversaux (comme la qualité par exemple).

Les indicateurs du tableau de bord sont construits sur la base des facteurs clés de succès.

Les facteurs clés de succès sont les compétences qui doivent au minimum permettre de réussir sur un marché et au mieux permettre de se bâtir un véritable avantage concurrentiel.

Ils correspondent à une valeur pour la clientèle, suffisamment générale pour être appliquée à différents produits. Les principaux facteurs clés de succès sont la plupart du temps centrés autour des quatre notions suivantes :

La quantité, la qualité, le respect des délais, le coût

En principe, il existe autant de tableaux de bord différents que de fonctions ou unités décentralisées distinctes. On distingue deux grands types de tableaux de bord : le tableau de bord stratégique et les tableaux de bord opérationnels.

Le tableau de bord stratégique est destiné à la direction générale. Son rôle essentiel étant d'établir la stratégie, il regroupe les données essentielles au contrôle de la mise en œuvre de la stratégie décidée. L'horizon de ce tableau de bord est le long terme.

Les tableaux de bord opérationnels sont destinés aux responsables des centres de responsabilité, Ils leur communiquent les données indispensables au contrôle à court terme de l'unité dont ils ont la responsabilité.

La définition retenue conçoit le tableau de bord de gestion comme un cadre de gestion qui permet de sélectionner, d'agencer et de présenter les principaux indicateurs sélectionnés dans le but de donner une vision synoptique aux gestionnaires, et ainsi les aider dans leur prise de décision. Consistant en un ensemble de données chiffrées, nécessaires et suffisantes, mises sous forme graphique ou synthétique, les informations qui permettent aux responsables d'orienter leurs actions en ayant en mémoire les objectifs fixés.

## **2.2 Les modèles d'évaluation de la performance**

Les premiers modèles d'évaluations de la performance sont apparus très tôt dans les pays anglo-saxons. Au Royaume-Uni, Florence Nightingale a ainsi établi dès 1859 les premiers tableaux de performance. L'apparition de cette notion en France s'est faite beaucoup plus tardivement. La mesure de la performance achats devient actuellement une priorité dans les entreprises : pour preuve l'augmentation des créations de postes au contrôle de gestion achats. Plusieurs modèles d'analyse de performance existent actuellement, nous pouvons citer :

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

## 2.2.1 Le Modèle d'Evaluation Fonctionnelle (MEF).

Le MEF est un modèle pour mesurer la performance des fonctions d'une entreprise. Le MEF se décompose en quatre pôles qui structurent l'évaluation de la performance, il s'agit du :

- Pôle activités
- Pôle compétences
- Pôle organisation
- Pôle clients.

Pour ces quatre pôles un taux de performance sera calculé et fera la moyenne de la performance globale de l'établissement.

- Le taux d'activité qui mesure le pourcentage d'activités réalisés par la fonction par rapport à un référentiel théorique d'activités de cette même fonction. il s'agit de mesurer ce qui se fait par rapport à ce qui devrait ce faire.
- Le taux de maîtrise détermine, à partir du référentiel d'activités, la capacité des salariés de la fonction à disposer des savoirs pour réaliser les activités.
- Le taux de support structurel évalue à la fois le niveau des ressources octroyés à la fonction au regard de standards et l'appréciation par les collaborateurs des conditions de fonctionnement.

Le taux de satisfaction est le résultat d'une enquête sur la satisfaction des différents types de clients à propos des produits et prestations de la fonction.<sup>15</sup>

**2.2.1.1. Le pôle activité :** Le pôle activité définit le « quoi » et ce que réalise la fonction support. il est difficile de s'interroger sur la performance d'une entité si l'on ne sait pas ce qu'il est censé réaliser. L'objet du pôle activité est de définir l'ensemble des prestations et produits pouvant être réalisés par la fonction.<sup>16</sup>

Les activités de la fonction achat sont divisées en deux catégories on distingue :

- La structuration de la fonction qui englobe les activités classiques d'un processus achat pour pouvoir opérer par la suite des achats dans les meilleures conditions elle englobe en effet les activités telles que :
  - **La définition de la politique d'achat :** il ne s'agit pas de limiter la fonction achat à une simple recherche du moindre coût achat mais de rechercher les moyens afin

---

<sup>15</sup> Autissier, D., Delaye V., op.cit, p15,16

<sup>16</sup> Autissier, D., Delaye V., op.cit, p22,23

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

qu'elle soit en harmonie avec la stratégie en tant que levier potentiel de création de valeur. Cela revient donc à mettre en œuvre une organisation achat qui pourra supporter efficacement le politique achat. Elle est composée des activités ci-après :

- ✓ Définir le processus achat de l'entreprise,
  - ✓ Définir les rôles, responsabilités,
  - ✓ Définir un processus de certification du fournisseur,
  - ✓ Mettre en place un programme de diversité des fournisseurs,
  - ✓ Mettre en œuvre un système d'information interne.
- **Le marketing achat** : l'objectif est alors d'observer la position de l'établissement par rapport aux innovations, aux fournisseurs puis de chercher les meilleurs contacts en termes de coût, de qualité et modalité de paiement.
  - **L'analyse globale des besoins** : il s'agira de recenser les besoins d'achat de chaque service et de d'évaluer les supervisions de besoins afin de les communiquer aux fournisseurs.
- La mise en œuvre de la fonction achat après avoir défini la bonne politique d'achat, il faut à présent la mettre en œuvre. Cette mise en œuvre se fait en suivant le processus classique d'achat qui est le suivant :
- La définition des besoins ;
  - Le sourcing ;
  - La négociation ;
  - La contractualisation ;
  - Le suivi de la commande et la gestion de la relation fournisseur.

En résumé, le pôle activités liste tout ce que la fonction achat est censé réaliser comme activité théoriquement afin de les comparer à ce qui se fait réellement pour ressortir les écarts et mettre en œuvre les bonnes pratiques.

**2.2.1.2. Le pôle compétences** : Le pôle compétence définit le « qui ».il évalue qualitativement les ressources humaines à travers les compétences qui doivent être connues et maîtrisées par les personnes qui occupent les postes de la fonction .Les compétences exigées sont de différentes natures : compétences techniques, compétences comportementales et compétences métiers. Le pôle compétences liste l'ensemble des savoirs que les différents métiers de la fonction traités doivent maîtriser.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Autissier,D ,DelayeV,op.cit,p23,24

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

Il existe trois sortes de compétences à posséder, il s'agit de :

- **Les compétences techniques de la fonction achat** : elles englobent tous les savoirs techniques liés aux productions de la fonction support, on les appelle parfois « les compétences fonctionnelles » car elles représentent les fondements professionnels de la fonction. Les savoirs techniques à posséder dans le cadre des achats sont liés à l'acte d'achat, à la maîtrise de ses processus, mais aussi à la maîtrise des aspects techniques du produit commandé.
- **Les compétences comportementales de la fonction achat** : leur objectif est de tester les aptitudes relationnelles des individus et de souligner celles qui sont les plus importantes dans le cadre de leurs activités. La compétence relationnelle est capitale dans une fonction achat, en effet l'acheteur doit parvenir à instaurer une relation de dialogue avec ses clients internes et instaurer des relations d'affaires stables avec ses fournisseurs.

MOUTOT et BERNADIN ont relevés les compétences comportementales ci-après :

L'écoute, l'anticipation, l'esprit de synthèse, la maîtrise ou une forte aptitude de négociation, l'esprit d'initiative et la rigueur et la persuasion, la capacité à animer une équipe, l'organisation du travail et l'adaptabilité.

- **Les compétences métiers de la fonction achat** : elles couvrent la connaissance du métier et de la stratégie de l'entreprise. Ces compétences sont celles qui permettront à l'acheteur de négocier au plus juste prix le produit ou de nouer un vrai partenariat avec le fournisseur l'aidant à améliorer ses processus. Elle demande à l'acheteur des connaissances dans plusieurs domaines. On peut citer comme compétences métiers :
  - La connaissance de la stratégie de l'entreprise,
  - La connaissance des produits,
  - La maîtrise des techniques achats,
  - La connaissance du marketing,
  - La connaissance de ses activités des fournisseurs,
  - La connaissance d'une langue étrangère,
  - La connaissance des réglementations.

L'évaluation des compétences de la fonction achat se fait sur la base des questionnaires afin de déterminer un taux de maîtrise par compétence pour déterminer le taux de maîtrise global. Sur cette base on pourra ressortir l'écart et envisager les solutions d'améliorations.

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

**2.2.1.3 Le pôle organisation:** Il définit le « comment » il traite les moyens et les ressources mobilisés ou/et mis à disposition pour réaliser les activités. Cela comprend l'ensemble des dépenses nécessaires au fonctionnement mais également le type d'organisation et de management. Le pôle organisation qualifie et évalue l'ensemble des moyens mis à disposition pour la réalisation de l'activité.<sup>18</sup> Ces moyens ont été regroupés en deux composantes pour la fonction achat :

- **Positionnement de la fonction achat :** il s'agit de s'intéresser aux conséquences que peuvent avoir le positionnement de la fonction sur la production de cette même fonction. L'étude de positionnement de la fonction achat dans l'organigramme pose la question de la centralisation et la décentralisation de la fonction.

La centralisation des achats permet un pouvoir de négociation accru, une meilleure compétence des acheteurs. Par contre la décentralisation permet un meilleur contrôle des profits, une capacité à gérer des achats à volume variable et un meilleur contrôle des fournisseurs.

- **Les coûts de la fonction achat :** ils décrivent les charges de fonctionnement et d'investissements liés à la fonction achat. Le coût de la fonction achat varie d'un établissement à un autre compte tenu du volume d'activité mais aussi du nombre de salariés de la fonction.

**2.2.1.4. Le pôle client :** le pôle client définit le « pour qui » et le « pourquoi ». ce pôle représente les objectifs qui sont assignés aux prestations de la fonction vis-à-vis des clients clairement identifiés : « qui sont les clients » et « que faut-il leur livrer » sont les deux questions quasi essentielles. Du fait de leur intégration dans l'entreprise, les fonctions support oublient parfois quelles doivent s'inscrire dans les relations client/fournisseur, même si les clients sont internes à l'entreprise.

Le pôle client décrit le niveau de satisfaction des différents clients de la fonction. Les clients peuvent être interne ou externe, on distingue généralement les services opérationnels, les services administratifs et les services de maintenance.<sup>19</sup>

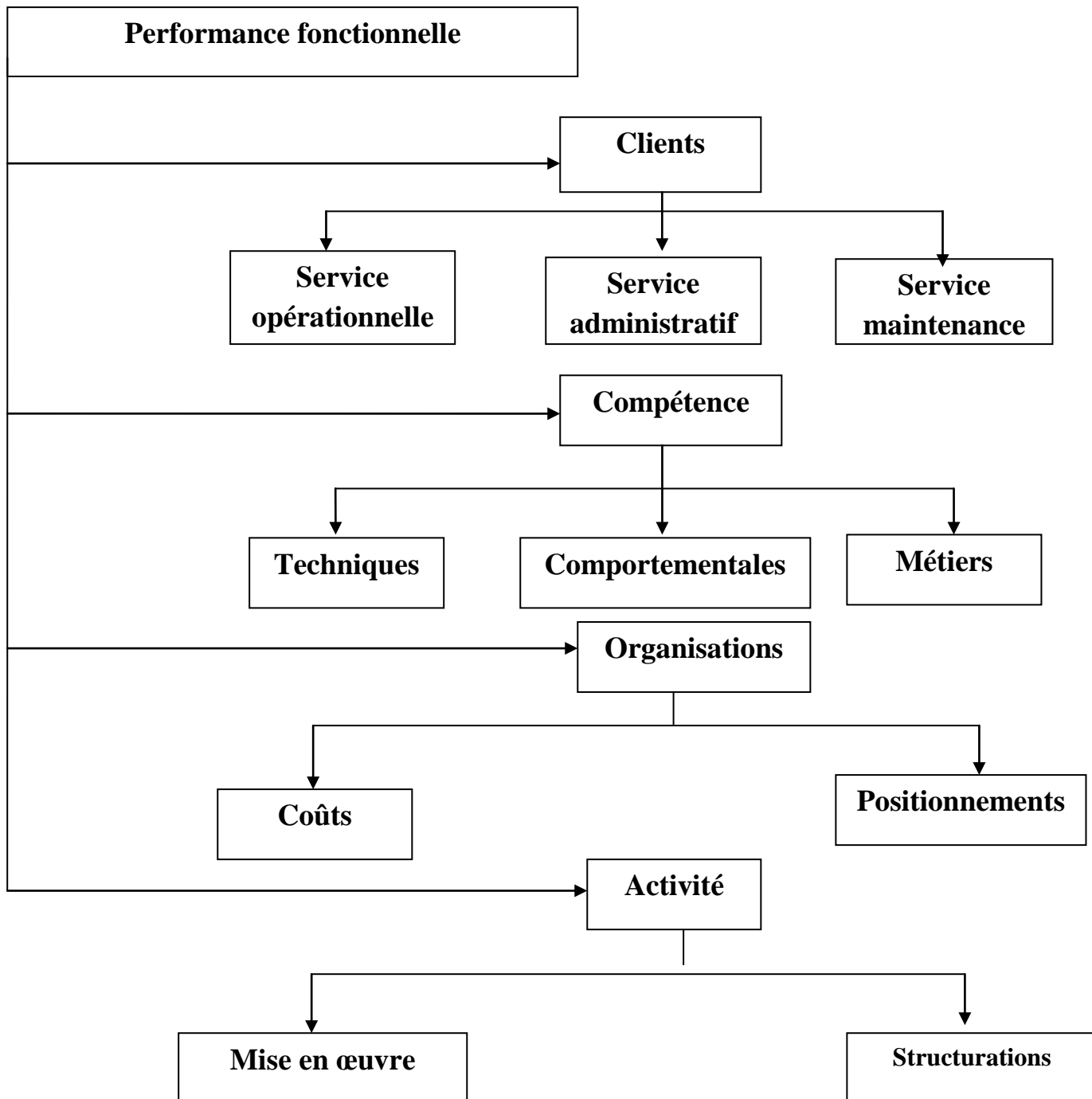
Les quatre pôles que nous avons détaillés peuvent être traités de manière séparés, mais l'intérêt du modèle réside dans leur élaboration commune car les résultats de l'un peuvent expliquer les résultats des autres.

---

<sup>18</sup> Autissier, D , Delaye, V., op.cit, p39

<sup>19</sup> Autissier, D, Delaye, V., op.cit, p40.

Figure N° 2: Modèle d'évaluation fonctionnelle



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de S.Houkponou «l'évaluation de la performance du service achat» mémoire de fin d'étude en audit et contrôle en gestion à CESAG octobre 2014.

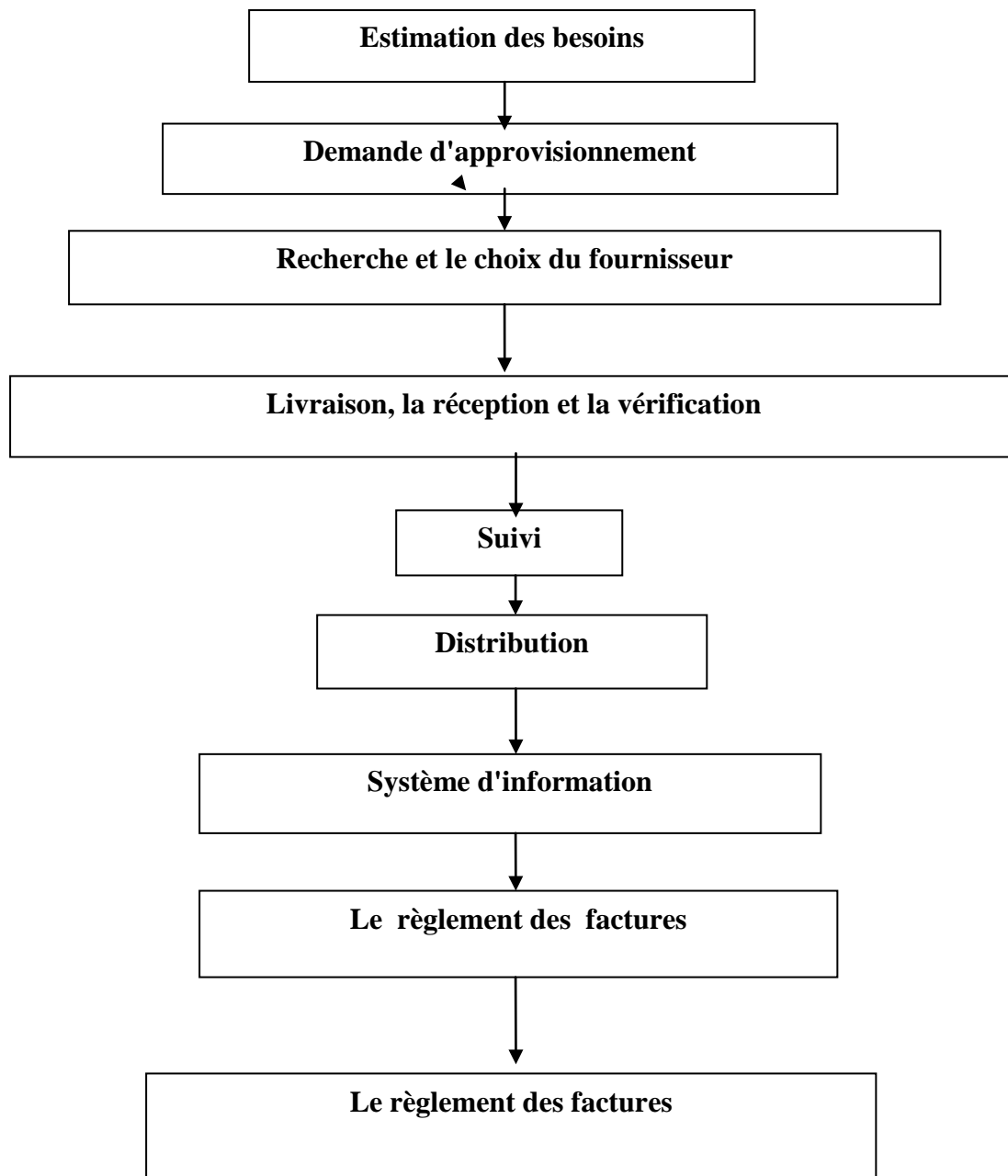
# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

## Section 03 : Positionnement de la fonction d'approvisionnement d'une entreprise dans le milieu industriel.

### 1- Le processus d'approvisionnement

La fonction approvisionnement procure à la structure des produits en quantité et en qualité en temps opportun avec un minimum de dépenses. Cette fonction est mise en oeuvre selon un processus bien défini, comprenant les étapes suivantes :



# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

## **1-1 L'estimation des besoins**

Les différentes entités de l'entreprise établissent des demandes en fournitures et matériels indispensables à leur bon fonctionnement, en fonction des besoins établis au préalable. Compte tenu des objectifs et du volume des activités, ces besoins sont évalués en tenant compte des consommations, et des actions envisagées.

## **1-2 La demande d'approvisionnement**

Après une évaluation exhaustive des besoins du service, le responsable élabore une expression de besoins qu'il transmet au service chargé de l'approvisionnement qui se charge de la vérification de la demande et du déclenchement de la procédure d'achat.

## **1-3 La recherche et le choix du fournisseur**

A ce niveau, le responsable des approvisionnements initie la procédure de passation du marché suivant le code des marchés publics, en vue de rechercher et sélectionner les fournisseurs à même de satisfaire les services requis. Le choix s'effectue en tenant compte du meilleur rapport qualité, coût et prix.

La connaissance approfondie à la fois des besoins de l'entreprise, du marché et des caractéristiques des produits est indispensable dans le but de procéder à un choix conforme aux normes requises.

## **1-4 La livraison, la réception et la vérification**

Les produits commandés doivent être livrés dans des conditions de sécurité, en rapport avec la nature des produits commandés.

Une commission de réception, doit vérifier l'exactitude des produits : la quantité, la qualité, les spécifications, le prix et le conditionnement. La vérification doit être opérée, autour de l'intégrité des produits, les dates de péremption, et l'adéquation entre les produits commandés et ceux livrés. A ce titre, tout écart devra être consigné dans le procès-verbal de réception à toute fin utile.

## **1-5 Le suivi**

Une politique de suivi sera mise en place par la mise à la disposition, au niveau du service des approvisionnements de documents, chargés de suivre cette politique d'approvisionnement.

Ces documents sont :

- ✓ Les registres des entrées et des sorties,
- ✓ Les fiches de stocks

# Chapitre I la fonction d'approvisionnement dans le milieu industriel

---

- ✓ Les bons de livraison
- ✓ Les procès-verbaux de réception.

## 1-6 La distribution

L'objectif de cette activité est d'assurer la dotation régulière des services demandeurs en produits d'utilisation courante, pour leur bon fonctionnement. Elle s'opère selon un calendrier et des normes préétablis, tout en tenant compte des spécificités de chaque service.

## 1-7 Le système d'informations

La collecte et l'analyse des données recueillies est une étape fondamentale dans le processus d'approvisionnements.

L'information permet à ce dernier de procéder à une planification efficace des achats, à un suivi régulier des consommations et permet aux gestionnaires d'avoir une traçabilité par rapport à l'utilisation des produits livrés aux services.

L'achat de produits est un contrat entre fournisseur et acheteur. Les clauses du contrat sont contenues dans le cahier des charges que le fournisseur et l'acheteur sont tenus de respecter.

Le fournisseur s'engage à livrer les produits commandés et l'acheteur à payer selon les termes du contrat.

Le paiement intervient après vérification des produits. Le respect des délais de paiement permet de fidéliser les fournisseurs. Le mode de paiement doit être mentionné dans le contrat.

Le non-respect des clauses du contrat influe négativement sur le processus d'approvisionnement dans la mesure où le fournisseur peut être amené à perturber ce processus en s'abstenant de continuer à livrer ses produits.

## Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mieux appréhender la fonction approvisionnement, à travers sa définition, la distinction entre achat et approvisionnement. Cela nous a permis de comprendre le processus approvisionnement et ses liens avec l'achat.

Nous avons constaté l'importance et positionnement de la fonction approvisionnement d'une entreprise dans le milieu industriel.

Et dans le second chapitre nous aborderons les applications du marketing achats.

### **Introduction**

Aujourd'hui encore, dans beaucoup d'entreprises, les achats sont encore considérés principalement comme une source de cout et l'avantage stratégique d'une gestion efficace des achats n'y est absolument pas reconnu. L'économie de marché dans laquelle nous vivons oblige les entreprises à optimiser constamment leur offre d'achat par rapport au marché fournisseurs.

Cette réflexion, à long terme, constitue la base même du marketing achats, pratiquement ignoré jusqu'à ces toutes dernières années.

### **Section 1 : Les marchés industriels : spécificités, caractéristiques, et étude de marché en milieu industriel**

Un marché industriel est un marché ayant pour objectif la fourniture d'équipements ou de prototypes conçus et réalisés spécialement pour répondre aux besoins des entreprises.

#### **1. Définition des marchés industriels**

A l'origine, le marché désignait uniquement le lieu où s'effectuaient des échanges de produits. Aujourd'hui, ce terme caractérise la façon dont se confrontent l'offre et la demande d'un produit ou d'un service dans un environnement défini.<sup>1</sup>

Selon P. KOTLER et B. DUBOIS « *Le marché des entreprises également appelé marché Business to business ou marché industriel, se compose de toutes les organisations qu'acquièrent des biens et services en vue de produire d'autres biens et services fournis à autrui* ». <sup>2</sup>

En d'autres termes, dans le marché industriel, le producteur ou 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.

#### **2. Typologie des marchés industriels**

Le fonctionnement d'un marché dépend principalement du nombre des acheteurs et de vendeurs présents sur ce marché.

Ci-dessus, on distingue 4 types différents de structures de marchés :

##### **2.1. Le monopole**

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

##### **2.2. Les marchés contestables**

Les marchés contestables (ouverts) sont ceux sur lesquels les pressions concurrentielles provenant des entrants potentiels exercent une contrainte forte sur les comportements des offreurs en place. Les marchés parfaitement contestables déterminent la structure de l'industrie à partir des seules forces de la demande et de la technique productive.

---

<sup>1</sup> S.BRULIN, C.GODARD, « Marketing Management de l'unité commerciale » Ed BERTI 2010 P27.

<sup>2</sup> P.KOTLER, B.DUBOIS, « *Marketing Management* », 10<sup>e</sup>Ed ,Publi-Union, , Paris, 2000, p 224.

### **2.3. Les marchés de concurrence monopoliste**

Le marché est défini comme marché de concurrence monopoliste lorsque l'on observe sur le marché un très grand nombre d'offreurs qui proposent des produits différenciés.

Chaque entreprise cherche à distinguer son produit par rapport aux produits potentiellement substituables donc concurrents, en vue d'attirer vers son produit une clientèle spécifique.<sup>3</sup>

Chaque offreur cherche à différencier son produit sur le marché de la publicité, l'image, la forme...etc. Afin de le rendre spécifique aux yeux des consommateurs.

### **2.4. Les marchés oligopolistiques**

L'oligopole est une structure de marché dans laquelle les entreprises ne se considèrent plus comme des composants anonymes et non significatifs du marché. Elles sont conscientes de l'existence de leurs concurrents et doivent tenir compte de leurs stratégies pour établir leur propres décisions. A la différence de la concurrence pure et parfaite, il n'existe pas d'écran (anonymat) entre les décisions des concurrents et les offreurs adoptent des comportements stratégiques en anticipant les comportements de leurs concurrents.

## **3. Fondements et spécificités des marchés industriels**

En raison de ce qui précède, les marchés industriels ont leurs caractéristiques propres :

### **3.1. Une demande dérivée**

Cela signifie que c'est en fonction du marché final des utilisateurs que l'entreprise achète, car elle transforme pour alimenter un marché en aval dont elle peut même être séparée par d'autres marchés intermédiaires.<sup>4</sup>

### **3.2. Un rôle primordial de la technique**

Un effort important de surveillance des tendances du marché et de prévision technologique doit être consenti. Il faut calculer la durée prévisible de l'investissement en biens de production en fonction de leur usure technique voire de leur obsolescence sur certains marchés ainsi que leur amortissement économique (les recherches, longues et coûteuses, ne peuvent pas toujours être amorties par des économies d'échelles).

### **3.3. Une demande hétérogène**

La taille des acheteurs est très variable (artisan, PMI, grosses entreprises) ainsi que leur volume ; très grand pour les composants élémentaires et les biens de consommation ou les services, grand pour les composants complexes, moyen à grand pour les produits semi ouverts et les biens lourds d'équipements et les produits très spéciaux.

---

<sup>3</sup>R.BOBULESU, F.ULGEN, « Organisation industrielle dynamique des marchés et stratégie des firmes », Ed de Boeck, Bruxelles, 2012, Pp39-46.

<sup>4</sup> Armand Dayan, Marketing industriel, 3<sup>ème</sup> Ed, presses universitaires, Paris, France, 1991, P 38

Les acheteurs sont dans certains cas concentrés géographiquement, lorsque les sources d'énergie ou de matières premières le sont aussi, ou encours pour éviter les frais de transport et par commodité.

Conséquence de cela, on constate souvent une relation directe entre les concentrations d'utilisateurs et celles des fournisseurs, essentiellement lorsque les produits sont vendus à un seul type de producteur.

### **3.4. Des délais de fabrication parfois très longs (complexité du produit industriel)**

Ils se comptent parfois en mois, voire en années pour certains biens : barrages, ponts, avions...etc. Et comme les conditions de marchés peuvent changer entre temps, aussi bien en raison de la conjoncture économique générale qu'en raison de la concurrence, l'effort de prévision technologique et économique est nécessaire.<sup>5</sup>

### **3.5. L'interdépendance client/fournisseur**

La complexité technique des dossiers implique une collaboration régulière client/fournisseurs.<sup>6</sup>

Dans le marché industriel, les clients sont souvent dépendants de leurs fournisseurs pour de nombreuses raisons :

- pour la régularité de la livraison ;
- pour la constance de la qualité ;
- pour l'entretien et la réparation ;
- Le fournisseur est également dépendant de certains clients pris individuellement, car il n'est pas rare que ces derniers représentent une part non négligeable de ses affaires.

### **3.6. Des clients moins nombreux et aux volumes plus importants**

A l'évidence, les entreprises sont beaucoup moins nombreuses que les consommateurs. La taille des commandes varie considérablement d'un client à l'autre et quelques clients représentent une part importante de l'activité.

### **3.7. Des acheteurs professionnels (complexité du processus d'achat)**

Les achats B to B sont effectués par des spécialistes, qui suivent des procédures précises et des critères explicites. Certains documents essentiels du processus d'achat (appels d'offres, réponses) n'existent pas dans le marketing à destination des particuliers. La force de vente joue un rôle essentiel et doit fournir des informations détaillées sur les produits et leurs avantages concurrentiels.

---

<sup>5</sup> Ibid, Pp 39-41

<sup>6</sup> R.MANIK, C. BAUMANN, M.FOUCHARD-V, MOLLIEUX, « Marketing industriel », Ed NATHAN, Paris, 1997 p9

### 3.8. Une vente reposant sur plusieurs visites

Sachant que plusieurs intervenants participent à la décision, il est rare qu'une seule visite suffise à déclencher la vente. Il en faut en général quatre ou cinq pour conclure une négociation. Pour un projet industriel majeur, le cycle de vente peut s'étendre sur plusieurs années.

### 3.9. Une certaine concentration géographique

Dans la plupart des pays, quelques régions regroupent la grande majorité des entreprises. La spécialisation sectorielle de certaines zones concentre encore davantage la clientèle. Une telle concentration géographique a pour effet de réduire les frais de vente, mais exige de suivre attentivement les redéploiements régionaux de certaines industries.<sup>7</sup>

### 4. Classification des biens industriels

Selon Phillip MALAVAL « les biens industriels, dans leur acceptation la plus large, comprennent l'ensemble des biens, produits ou services fabriqués et vendus par des entreprises à d'autres entreprises industrielles, organismes ou professionnels. Ainsi, les biens industriels s'adressent-ils aussi bien aux producteurs, aux transformateurs, aux assembleurs, incorporateurs, aux distributeurs, aux fabricants de produits semi-finis, aux extracteurs de matières premières et aux prestataires de services ».<sup>8</sup>

Le bien industriel, c'est l'intérêt de véhiculer la notion globale de bien à des professionnels.

Les biens industriels se caractérisent par leur très grande hétérogénéité : blé, coton, ciment, microprocessus, moteurs, machines-outils, avion, conseils, service financiers... Pour cette raison, plusieurs méthodes de classifications ont été notamment utilisées.

- Les biens entrants dans le produit final ;
- Les biens d'Equipment entrant directement dans le processus de fabrication;
- Les biens et services industriels n'entrant pas directement dans le processus de fabrication ;

Une autre répartition des activités des biens industriels repose sur le destinataire final de l'offre proposée.

- **B to B to C** : correspond aux produits et aux services qui sont vendus à un intégrateur professionnel qui lui-même, les revend sur les marchés des particuliers ;

---

<sup>7</sup> P.KOTLER, D.KELLER, S.MANCEAU, Op-cit, p 223

<sup>8</sup> P. MALAVAL ET C.BENAROYA, « *Marketing business to business* », Ed Pearson, Paris, France, 2013; P8

- **B to B to E** : correspond aux biens et aux services qu'une entreprise achète pour l'employer comme les équipements de production individuelle, la petite bureautique ou la restauration, sans qu'il y ait de transaction ;<sup>9</sup>
- **B to B** : correspond aux biens et aux services achetés par l'entreprise cliente qui sont consommés ou utilisés dans le cadre de son fonctionnement global, comme l'énergie et les machines-outils.

Une troisième classification repose sur le découpage des biens industriels en huit catégories en fonction de leurs degrés de complexité et de leur niveau dans la logique industrielle.

### **4.1. Les matières premières**

Les matières premières sont achetées et utilisées en l'état brut par des industries de première transformation, afin de produire d'autres biens industriels. Les matières premières proviennent des industries agricoles et forestières telles que le bois, l'élevage, la pêche ....ou bien des industries d'extraction telles que le sable ...

### **4.2. Les matières transformées**

Les matières transformées regroupent les matières premières non brutes, qui ont subi des opérations « simples » de transformations : ciment, textile, cuir, verre, farine, composés chimiques, ils sont intégrés au produit final.

### **4.3. Les consommables**

Fourniture utilisées pour la production, les consommables regroupent tous les biens que l'entreprise utilise dans son activité, tels que les détergents, les peintures, les graisses, le carburant... qui ne sont pas dans le produit final, ou encore des fournitures facilitant son activité : petites fournitures de bureau, papier...

### **4.4. Les ingrédients et les matériaux incorporables**

Les ingrédients sont des biens manufacturés qui entrent dans la fabrication d'un produit.

Ces biens intermédiaires ont une valeur ajoutée due au processus de fabrication complexe et à la stratégie marketing de différenciation dont ils ont fait l'objet. Ces biens font l'objet de politiques de marque de plus en plus élaborées.

### **4.5. Les pièces détachées et les composants**

Les pièces détachées s'intègrent également dans le produit final. Élément d'assemblage, sous-ensembles du produit, elles sont facilement identifiables : équipement automobile, matériaux, bâtiments....les pièces détachées sont des biens industriels qui peuvent être directement assemblés dans le produit final ou qui ne nécessitent que peu de modifications.

---

<sup>9</sup> P.MALAVAL, C.BENAROYA, Op-cit, p 6

Elles regroupent l'ensemble des composants, des plus élémentaires aux plus complexes : vis, boulons, roulements à bille, boîtes de vitesses, microprocesseurs petits moteurs électriques, structure d'aluminium ou matériaux d'isolation dans le bâtiment ...

### **4.6. Les machines-outils et la bureautique**

Les machines-outils et le matériel bureautique sont des biens d'équipements qui contribuent au développement de l'activité en participant au processus d'élaboration des produits et services de l'entreprise. Ils se divisent en deux catégories, les biens d'équipement légers et les biens d'équipement lourds.

### **4.7. Les grands équipements**

Les grands équipements sont des biens d'équipements lourds et des systèmes qui ne peuvent être associés aux autres biens décrits précédemment. Investissements très importants, obéissant aux appels d'offre, les grands équipements s'adressent à des clients essentiellement publics : Etat, conseils régionaux, organisme publics. On peut citer, par exemple, la construction des sites de production, d'aéroports, d'autoroute, de centrales nucléaires ... Cette catégorie relève particulièrement du marketing de projet caractérisé par l'élaboration de produits/services uniques « sur mesure » pour chaque client.

### **4.8. Les services**

Les services interviennent directement ou indirectement dans la production de biens industriels :

- Indirectement en soutien de l'activité : dans la restauration, dans les services de conseil juridique ou fiscal, de conseil en marketing et en organisation, dans les services d'ingénierie ou de surveillance, dans les contrats d'assurances, de transport....
- ou bien ils interviennent directement dans la production avec les locations de matériels, le recours à des sociétés de travail temporaire, de maintenance...<sup>10</sup>

## **5. Les études de marchés en milieu industriel**

Pour agir avec plus d'assurance, l'entreprise a besoin de collecter des informations, vérifier ses hypothèses de travail, mesurer l'impact de son action par le canal des études de marché. Il s'agit d'essayer de limiter les risques face à une décision commerciale à prendre. L'étude de marché se caractérise :

- Par sa localisation géographique (marché local, marché régional, national, international) ;

---

<sup>10</sup> P.MALAVAL, C.BENAROYA ,Op-cit, Pp7-9

- Le type de produit ou service étudié (un produit déterminé ou bien un genre de produit) ;
- Le temps (marché actuel, marché futur).

L'étude de marché se réalise par les études documentaires, les enquêtes qualitatives de motivation et de comportement et les enquêtes quantitatives.<sup>11</sup>

### **5.1. Particularité des études de marché en milieu industriel**

L'étude de marché ne joue encore qu'un rôle secondaire dans la politique de la plupart des entreprises industrielles, elle est appelée à jouer un rôle de plus en plus important mais cette étude reste toujours difficile à réaliser vu la complexité du milieu industriel, ces difficultés peuvent être :

#### **5.1.1. Des données généralement non disponibles**

Les marchés industriels se caractérisent par une grande confidentialité qui tend à ne pas diffuser les études entreprises et leurs principales conclusions, les principaux acteurs déclenchent des études qui restent donc la propriété exclusive des commanditaires.

#### **5.1.2. Caractère particulier des enquêtes en milieu industriel**

Seules des personnes connaissant à la fois la technique de l'interview et le type de marché et le type de produit peuvent mener ces enquêtes, car leurs interlocuteurs sont des utilisateurs, des prescripteurs, des acheteurs pour qui le produit, souvent, n'a plus beaucoup de secrets, c'est d'ailleurs une condition pour être accepté et pris au sérieux.

#### **5.1.3. Technique différente de l'échantillon**

L'échantillon est composé non pas d'individus mais d'entreprises poussant à fixer une norme qui dépend de chaque étude et de l'information désirée.

#### **5.1.4. Difficulté d'identifier et d'interview la population à enquêter**

La difficulté d'identifier et d'interview de la population est liée à la multiplicité des intervenants dans le processus d'achat, il faut mener l'enquête auprès des différents niveaux de fonctions concernées. Les entretiens sont très longs et cela d'autant plus s'ils s'adressent à plusieurs personnes dans la même entreprise.<sup>12</sup>

### **5.2. Les objectifs d'études du marché industriel**

Le chargé d'étude cherche à recueillir les informations sur les facteurs qui ont une influence sur l'achat des produits étudiés. Ces informations touchent généralement la demande, l'offre et l'environnement économique.

---

<sup>11</sup> L. HERMEL, A.SCHOLASCH, « Le marketing industriel », Ed economica, Paris, France, 1996, p 33

<sup>12</sup> A.DAYAN, Op-cit, 1991, Pp18-20

### **5.2.1. La demande**

Il s'agit ici d'évaluer les potentialités du marché en termes quantitatifs et de définir le comportement d'achat des organisations auxquelles on est amené à vendre le produit. Cette évaluation aura pour objectif de définir :

- La taille de marché ;
- L'analyse des parts de marchés ;
- L'appréhension des tendances de marché ;
- La pénétration du produit sur le marché.

L'analyse du processus d'achat fournit des éléments très intéressants pour la vente de produit. Elle permet en effet, de déterminer les intervenants et les critères de choix.

### **5.2.2. L'offre**

Le marché doit être défini en termes de taille, de nature et de stratégie des différentes entreprises qui interviennent sur le marché.

Il s'agit alors de faire une étude de marché sectorielle comme peut le faire n'importe quel fournisseur lorsqu'il veut explorer son marché aval.<sup>13</sup>

### **5.3. Les sources d'information**

Le besoin d'information peut être d'ordre technique pour l'amélioration d'une procédure informatique ou encore un besoin d'informations d'ordre juridique pour réduire les coûts d'un recrutement.

Ces techniques d'analyse ayant pour objectif de collecter des informations sur la situation d'un fournisseur soit pour vérifier sa capacité à fournir des prestations, soit pour s'assurer qu'il respecte le contrat qu'une entreprise a passé avec lui.

Les sources d'information peuvent être d'origine externe mais elles peuvent également être interne propres aux services de l'entreprise.

#### **5.3.1. Les sources d'informations externes**

- Presse ;
- Rapports d'études ;
- Chambre de commerce et d'industrie ;
- Organisation privée, cabinets de conseil ;
- Banque de données : on peut y accéder par l'utilisation des nouveaux moyens de communications comme internet et on peut y trouver tous les types d'informations qui concernent les fournisseurs et le produit.

---

<sup>13</sup> L.HERME, A.SCHOLASH, Op-cit p 33-34

Les banques de données sont la source la plus pertinente, ce moyen d'accès à l'information se développe et devient incontournable pour les entreprises en quête d'information.

Les banques des données permettent à l'utilisateur d'accéder directement au texte ou à l'information plus particulièrement recherchée.

### **5.3.2. Les sources d'informations internes**

L'entreprise dispose aussi d'un ensemble d'informations collectées auprès de ses différents services :

- Information chiffrée (production, chiffre d'affaire réalisé...);
- Informations sociales (climat dans l'entreprise, réaction face à l'acquisition de nouveau matériel);
- Le centre de documentation reste cependant l'organe le plus diffuseur d'information interne.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> N. ALDOSA-MONIQUE, M. MOIQUE LE BIBAN, M. MONIN, « Information communication organisation, 2<sup>ème</sup> Ed, Foucher, Paris, 2001, p 25.

### **Section 2: Le marketing Achats et la politique fournisseur**

Aujourd'hui encore, dans beaucoup d'entreprises, les achats sont encore considérés principalement comme une source de cout et l'avantage stratégique d'une gestion efficace des achats n'y est absolument pas reconnu. L'économie de marché dans laquelle nous vivons oblige les entreprises à optimiser constamment leur offre d'achat par rapport au marché fournisseurs. Cette réflexion, à long terme, constitue la base même du marketing achats, pratiquement ignoré jusqu'à ces toutes dernières années.

#### **1. Définition du marketing achats**

D'une manière générale, le marketing achat est une recherche en vue de l'acquisition de produits sur le marché fournisseur, en fonction des besoins actuels et futurs, aux conditions optimales de rentabilité pour l'entreprise.

C'est donc une démarche privilégiée qui permet :

- Soit de tirer un meilleur parti du marché fournisseur à partir d'une pratique de l'entreprise ;
- Soit de découvrir où conduit le réseau d'un marché fournisseur, pour un nouveau produit à acheter.

Enfin, cette démarche conduit à la connaissance systématique de l'environnement pour faciliter l'interaction de l'entreprise avec celui-ci, en s'y adaptant ou en le modifiant.<sup>15</sup>

#### **2. La politique fournisseur :**

La qualification des fournisseurs est un processus clé du travail des Achat, première étape visant à sélectionner dans le marché fournisseurs les entreprises qui apportent à terme la meilleure contribution possible en matière technique ou de service, de prix ou de cout, et de qualité. Elle s'appuie sur des audits destinés à valider un fournisseur en tant qu'entreprise sur une base multicritères.

##### **2.1. La recherche des fournisseurs (appel d'offre) :**

La recherche des fournisseurs a pour objectif d'identifier le partenaire qui peut satisfaire au mieux les besoins de l'entreprise en consultant les annuaires professionnels, et le web.

L'entreprise qui cherche un fournisseur peut faire aussi un appel d'offre auquel les entreprises intéressées répondent en indiquant le prix qu'elle propose pour ce marché, l'appel d'offre peut être publié dans la presse ou être envoyé à différentes entreprises du secteur.

On distingue deux types d'appels d'offre :

---

<sup>15</sup> R.PERROTIN, « Le marketing achat stratégies et tactique », Ed d'organisation, Paris, 1997,p 25

### **2.1.1. L'appel d'offre ouvert**

Cette soumission se passe généralement par voie de presse, l'annonceur fait connaître aux entreprises intéressées l'objet de l'appel d'offre et les invite à prendre connaissance du cahier de charge relatif à celui-ci.

### **2.1.2. L'appel d'offre restreint (réduit)**

L'appel d'offres restreint est généralement plus utilisé. Il n'y a pas de publicité et le cahier expédié aux entreprises connues ou avec lesquelles l'entreprise souhaite travailler, et la commande ira aux fournisseurs qui présentent le meilleur rapport prix, délai, et qualité de service.

### **2.1.3. Les cahiers des charges**

Les cahiers des charges sont utilisés pour définir des objectifs dans le cadre de procédures (appel d'offre). Les cahiers des charges portent sur l'ensemble d'un programme ou sur une action spécifique.<sup>16</sup> Il est le fil rouge de la démarche achat car en effet, il permet de formaliser le besoin et est utilisé pour consulter le besoin. Il est donc présenté comme un support de négociation faisant ainsi partie de la formalisation de l'accord. Il sera l'un des supports essentiels pour vérifier que le fournisseur tient ses engagements.

Le cahier des charges est susceptible d'évoluer entre le moment où il est élaboré et sa version définitive qui fera l'objet d'un contrat.

Il existe deux types de cahier des charges :

#### **2.1.3.1. Le cahier des charges technique**

Il exprime le besoin en terme technique.

#### **2.1.3.2. Le cahier des charges fonctionnel**

Il exprime le besoin en décrivant l'utilisation qui sera faite du produit.<sup>17</sup>

## **2.2. Le choix des fournisseurs**

L'étape qui suit la consultation est celle de choix des fournisseurs qui s'appuie sur l'ensemble des critères obtenus lors de l'appel d'offre. L'entreprise doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'entreprise.

### **2.2.1. Les critères de choix des fournisseurs**

Ci-dessus figure une liste de critères d'évaluation les plus souvent utilisés.

---

<sup>16</sup> D FOUCHIER, K JOLIET- « Qualité et cahiers des charges », EdEducagri, Paris, P10

<sup>17</sup> S.LOUNIS, D. RABAH, « Evaluation du contrôle interne du cycle achat /Fournisseur », Mémoire de Master en science de gestion, UMMTO, 2016, P18

### **2.2.1.1. La compréhension du cahier des charges**

Il s'agit ici d'évaluer la compréhension générale du cahier des charges qu'on perçoit à travers la réponse du fournisseur, ou des questions pertinentes qu'il pose ou des hypothèses de travail qu'il a formulées.

### **2.2.1.2. Maitrise des délais/Flexibilité**

Il s'agit ici des solutions particulières de maitrise des délais, comme par exemple les stocks de sécurité que le fournisseur prévoit et mettra en place pour un produit donné et le respect des délais de fabrication et de livraison <sup>18</sup>

### **2.2.1.3. Maitrise de la qualité du projet (compétence technique et de recherche)**

Il est important d'évaluer les moyens spécifiques que le fournisseur projette de mettre en place pour réaliser le projet par exemple pour le développement d'un nouveau produit, il lui faut :

- Une capacité de développement et d'innovation ;
- La propriété industrielle ;
- Le savoir-faire ;
- La maitrise de processus ;
- Rapidité l'exécution de la commande.

### **2.2.1.4. La compétence de fabrication**

- Potentiel de production, adaptation du parc machine ;
- Bonne organisation des flux de production ;
- Aptitude à la maitrise de la qualité.

### **2.2.1.5. Les Services**

- Service après-vente ;
- Fourniture de pièces ;
- Documentation ;
- Qualité de communication ;
- Intervention rapide. <sup>19</sup>

## **2.3. Les étapes d'évaluation des fournisseurs**

L'évaluation des fournisseurs passe par 3étapes :

---

<sup>18</sup> O.BRUEL, P.MENAGE, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », EdDunod, Paris, 2014, p121

<sup>19</sup> M.CAPRARO,G. BAGLIN, « L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs », Ed universitaires de Lyon,France ; 2002 P129

### **2.3.1. L'évaluation préalable**

L'évaluation préalable se définit comme la mise en perspective des objectifs en vue de leur mesure. Présenter et afficher les documents d'évaluation avant le déroulement du programme permet d'une part de clarifier le contrat et d'autre part d'enclencher la dynamique de résultats.

### **2.3.2. L'évaluation en cours de programme**

A travers cette évaluation, il s'agira d'examiner les premiers résultats des interventions dans l'entreprise et mesurer la cohérence du dispositif avec évaluation avant ;

- D'envisager la pertinence des objectifs annoncés ;
- D'augmenter l'adhésion de l'ensemble des acteurs ;
- De s'assurer de la bonne gestion financière et de la qualité du suivi et la mise en œuvre du programme.

Au besoin, cette évaluation permet de ne pas rester arrimé à des objectifs désormais hors d'atteinte.

### **2.3.3. L'évaluation finale du chef d'entreprise**

Le chef d'entreprise est bien évidemment, la personne qui pourra donner la mesure de la réussite de la démarche. Pour que l'appréciation puisse être la plus exhaustive, une fiche comportant les éléments d'évaluation est structurée : La fiche d'évaluation du programme.

Cette fiche est fournie dès le commencement du programme et explicite, d'entrée, le contrat et les implications mutuelles, ainsi que les éléments sur lesquels l'évaluation va porter.<sup>20</sup>

## **2.4. La constitution de panels fournisseurs :**

La qualification des fournisseurs est un processus clé de travail des Achats après avoir sélectionné les fournisseurs dans le marché fournisseur, les entreprises qui apporteront à terme les meilleures contributions possibles en matière technique, ou de service, de prix ou de coût, et qualité. Cette démarche est particulièrement importante lorsque doivent s'établir des relations d'affaires dans la durée, et que tout changement ultérieur de fournisseur s'avérerait complexe, risqué ou coûteux. Elle permet de constituer les panels de fournisseurs de l'entreprise.

La constitution de panels fournisseurs répond à plusieurs préoccupations :

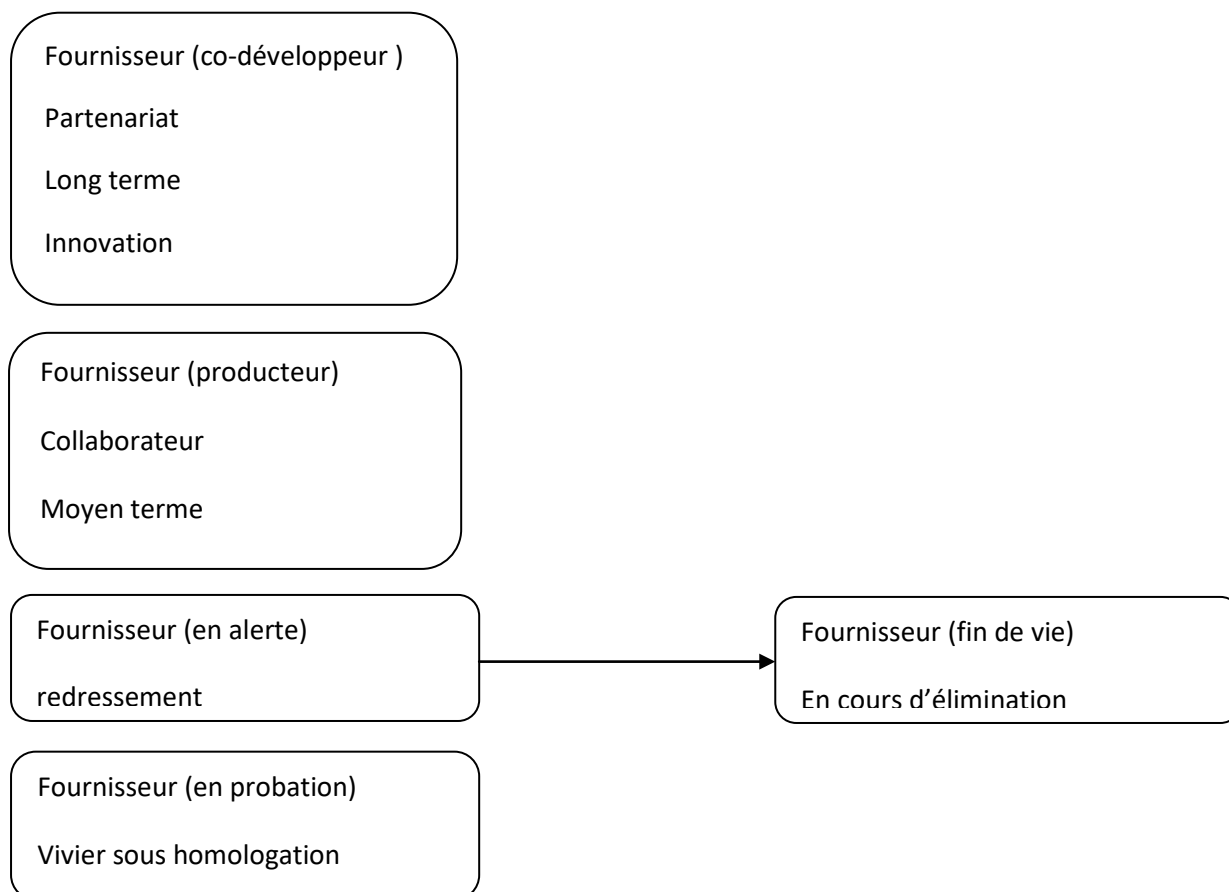
- Identifier et utiliser les « meilleurs fournisseurs » possible par rapport aux besoins et aux contraintes de l'entreprise ;

---

<sup>20</sup> A.MARCHAL, « Marketing Achat », Ed ellipse, Paris, 2007, P103

- Pouvoir gérer un nombre de fournisseurs limité et réellement les piloter en matière d'actions de progrès, comme les inciter à développer des offres allant dans le sens de besoins futurs de l'entreprise ;
- Limiter les risques d'approvisionnement (liés à des problématiques techniques ou de capacité de production) en disposant de plusieurs fournisseurs substituables capable de fournir rapidement les produits ou les services nécessaire.<sup>21</sup>

**Figure N°01:** structure type d'un panel fournisseurs



**Source :** A.MARCHAL, « Marketing Achat », Ed ellipse, Paris, 2007, P99.

### **3. Le fournisseur et le partenariat :**

Le partenariat client / fournisseur est une stratégie d'achat originale unissant deux acteurs aux objectifs antinomique : l'entreprise acheteuse et le fournisseur, dans une relation poussée.

Le partenariat client/fournisseur repose sur une dépendance mutuelle à long terme entre une entreprise acheteuse et les fournisseurs capables d'atteindre un cout objectif en garantissant une qualité supérieure et une livraison rapide et fiable.

<sup>21</sup> O.BRUEL, P.MENAGE, Op.cit, p98

Le partenariat est une stratégie d'achat née de l'économie de marché. En économie de marché, les entreprises, surtout dans le milieu industriel, doivent réagir pour rester compétitives et se créer un avantage concurrentiel. La nouvelle approche des affaires alors offre une alternative, le juste à temps ou le partenariat.

### **3.1. Le juste à temps**

L'idée fondamentale du juste à temps est de remettre en cause l'ensemble de l'organisation et pas seulement de changer de technique de gestion des flux.

Le juste à temps signifie que le fournisseur produit et livre la quantité strictement nécessaire pour satisfaire au bon moment les besoins exprimés de son client en quantité et qualité.

Elle repose sur le concept suivant : « le temps perdu est gaspillage »<sup>22</sup>

### **3.2. Intérêt du partenariat**

- Assurer la satisfaction du client final par un produit validé à la fois par le fournisseur et l'acheteur ;
- Le partenariat engendre une réduction du cout à plusieurs niveaux :

#### **3.2.1. Pour l'entreprise acheteuse**

- Baisse des coûts d'approvisionnement ;
- Baisse des coûts de non qualité due à la réduction du nombre des défauts ;
- Baisse des coûts de gestion de relation client fournisseur.

#### **3.2.2. Pour le fournisseur**

- Baisse des coûts de prospection, maintien de bénéfice ;
- Il s'agit d'une relation clients/ fournisseur durable, le succès de l'une des parties dépend du succès de l'autre. De ce fait, chacun a intérêt à produire de la qualité de façon permanente.

### **3.3. Les facteurs de succès d'une relation de partenariat client/fournisseur**

Le client et le fournisseur ont intérêt à priori opposés. On distingue principalement sept critères permettant d'accéder au succès du partenariat client/Fournisseur.

- Qualité supérieure du produit délivré par le fournisseur ;
- Relation fondée sur le long terme ;
- Flexibilité des deux parties ;
- Habitude de collaboration ;
- Confiance mutuelle ;
- Communication excellente.

---

<sup>22</sup> R.PERROTIN, Op.cit, p24

### **4. La négociation**

Négocier suppose à l'inverse une relation durable, une satisfaction totale et permanente et pour y parvenir il est nécessaire d'effectuer une opération complète, d'inventorier toutes les clauses du futur accord pour trouver, compte tenu de celles-ci, quelles sont les concessions qu'il est nécessaire d'effectuer pour que cette satisfaction soit durable et partagée.

La vision à long terme du marketing achats permet à l'acheteur de négocier des contrats de longue durée avec toutes les connaissances voulues.

#### **4.1. Les éléments de la négociation**

Le produit à acheter étant clairement défini (cahier des charges) ; tous les éléments apparaîtront sur le bon de commande et seront à négocier ; à savoir :

- Le prix (et la devise) ;
- Le délai de livraison ;
- Les conditions de paiement ;
- Les documents à fournir ;
- Les prestations annexes éventuelles (garantie, installation, pièce de rechange, SAV, etc.).

Tous ces points sont négociables mais celui qui reste le plus important est le prix.

L'objectif est de réduire et d'améliorer les coûts.

Tous ces éléments seront à notifier tant dans le bon de commande (ou dans le contrat) que dans la demande d'ouverture de crédit documentaire, il convient donc de bien préparer le terrain ce qui évitera toute perte de temps par la suite et d'éventuelles négociations ultérieures plus difficiles.<sup>23</sup>

### **5. La contractualisation**

Le contrat d'achat est un contrat qui précise par écrit les engagements de chacune des parties prenant part à l'échange il n'a de valeur juridique que s'il est signé par toutes les parties impliquées. Même si l'accord verbal est bon, cela ne suffit pas en effet, lors de litiges, les promesses sont oubliées et la seule référence est l'écrit.

#### **5.1. La rédaction d'un contrat d'achat**

Un bon contrat d'achat doit posséder trois qualités :

- La clarté : son contenu doit être sans équivoque ;
- L'exhaustivité : il doit recouvrir l'ensemble des points de l'accord ;

---

<sup>23</sup> P.ROGER, Op.Cit, p27

- L'équilibre : il doit refléter la relation gagnant-gagnant et l'équilibre entre les engagements.<sup>24</sup>

### **5.2. Les clauses du contrat d'achat**

Les principales clauses contractuelles sont :

#### **5.2.1. Description des parties et de l'objet du contrat :**

Dans un premier temps, le contrat doit décrire qui est le vendeur, l'acheteur et l'entreprise impliquée. Il suffit du nom, prénom et adresse dans le cas d'individu ou du nom légal de l'entreprise et de l'adresse de son siège social.

#### **5.2.2. Le prix de vente :**

Le contrat doit aussi indiquer le prix de vente convenu.

#### **5.2.3. Les modalités de paiements :**

Il y a lieu ensuite de prévoir comment et quand ce prix sera acquitté.

#### **5.2.4. Déclaration et présentation de l'acheteur :**

La section des déclarations et représentations de l'acheteur vise à décrire les éléments ou les faits pour lesquels le vendeur accepte de vendre à l'acheteur.

#### **5.2.5. Déclaration et présentation de vendeur :**

Cette section est très importante pour l'acheteur et comprend des éléments l'ayant incité à acquérir les actifs ou les actions du vendeur.

#### **5.2.6. L'indemnisation :**

La clause d'indemnisation sera utile pour l'acheteur advenant la découverte d'une représentation ou d'une garantie fautive, erronée, ou encore un fait important non divulgué.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup>A.Marchal, Op.Cit, p124

<sup>25</sup>J.LEPAGE, « Le contrat d'achat », Ed Gualino, Paris, 2003,p26,27

### **Section 03 : Stratégie et Planification de l'achat**

Dans cette section on va traiter le processus de planification, la structure de planification et les variables qu'on prend en considération dans la planification de l'achat.

#### **1. Définition de la stratégie d'achat**

Une stratégie d'achat désigne l'ensemble des étapes consistant à optimiser les processus d'achat au sein d'une entreprise : choix des bons fournisseurs, connaissance de ses produits pour répondre aux besoins des clients, centralisation des achats, négociations, traitement de l'opération et réception sont autant d'actions à mettre en oeuvre de manière ordonnée pour parvenir au meilleur résultat possible

#### **2. Politique et stratégies achats**

La stratégie, c'est l'art d'allouer ses ressources, par définition disponibles, de manière à se créer un avantage concurrentiel durable sur le champ de bataille de la compétition économique.

##### **2.1. Les stratégies liées aux coûts**

Si l'objectif principal est souvent de réduire les coûts, les directions d'achats peuvent également chercher à mieux répartir leurs dépenses, plusieurs approches sont possibles lorsque l'entreprise a plusieurs filiales ou plusieurs sites, la globalisation des achats est un moyen de commander des volumes particulièrement importants. Elle constitue un levier de négociation apurée des fournisseurs.

La direction achats doit donc émettre des décisions permettant la coordination la direction achats peut décider d'aller au-delà là d'une simple relation avec ses fournisseurs les plus importants. Une politique de partenariat ou d'écodéveloppement peut donc être mise en place.

S'il suit cette démarche, l'acheteur doit avoir le souci de mieux maîtriser la structure de coûts et d'approfondir la connaissance de l'entreprise sur la stratégie, l'organisation et les processus des dits fournisseurs.<sup>26</sup>

##### **2.2. Les stratégies liées à la qualité**

Les décisions stratégiques liées à la qualité décrivent le dispositif d'assurance qualité fournisseurs à développer. Elles ont pour but d'éviter la non-qualité. Ainsi, des orientations portant sur le suivi des fournisseurs doivent être données. Des audits et des plans d'actions en cas de dérives doivent être envisagés.

---

<sup>26</sup> Politique et stratégies achats sur <http://www.vigiquebec.com> consulté le 08/02/2022 .

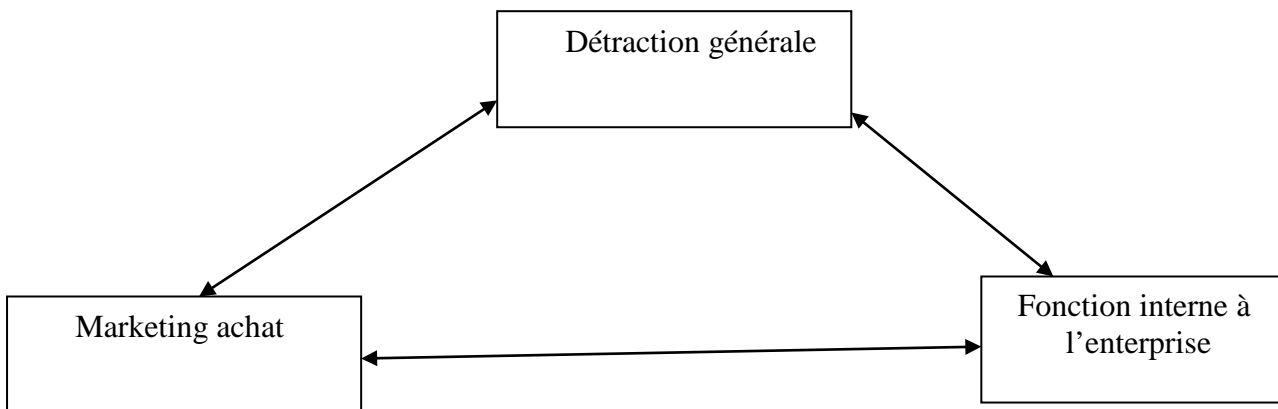
### 2.3. Les stratégies liées aux délais

Le respect des délais annoncés mais aussi la capacité à s'adapter aux impondérables sont les principaux objectifs des directions achats. Celles-ci doivent donc avoir le souci de la maîtrise du flux logistique des fournisseurs, de leurs capacités à stocker et d'éventuelles livraisons de dernière minute.<sup>27</sup>

### 3. Le processus de planification :

La démarche marketing achats s'inscrit dans un plan formalisé. En effet, une action marketing achats se conduit comme un projet industriel et le document écrit, concrétisant le but et les objectifs de l'action revêtant un caractère officiel. C'est un contrat triparti (Figure 02)

**Figure N°02: Le contrat triparti du marketing achats**



Source : R.Pérotin, Op.Cit, P187

Ainsi, le plan écrit justifie les actions envisagées tant en interne que sur le plan du marché des fournisseurs.

Nous pouvons donc affirmer que le préalable à une action de marketing achats est la connaissance du marché, aussi bien de l'offre que de la demande. La méconnaissance du marché, doit être intégrée dans l'analyse des contraintes et gérée comme un risque fort car dans ce cas, l'acte d'achat est aveugle ; ce qui est inconcevable dans le cadre d'une relation à long terme.

### 4. La structure du service marketing achats

La structure du service achat est basée sur trois éléments essentiels qui sont comme suit :

#### 4.1. L'organisation de la fonction achat

---

<sup>27</sup>Ibid

L'organisation de la fonction achat repose sur les quatre éléments suivants :

- Le politique achat ;
- Le type d'achat ;
- La gestion de l'offre d'achats ;
- La relation avec les autres fonctions de l'entreprise.

### **4.1.1. La politique d'achats**

D'une manière générale, les éléments constitutifs d'une politique d'achats sont les objectifs qui peuvent se décliner selon les verbes d'actions suivants :

- Maîtriser les achats au sens du prix du marché, de l'autofinancement et du coût de revient,
- Réduire les coûts de fonctionnement du service,
- Apporter un niveau de services aux différentes fonctions de l'entreprise.

Pour bien maîtriser cette politique, il faut :

- De bonnes relations avec les fournisseurs organisées en fonction de la typologie du marché (concentré ou atomisé) et de la puissance relative des parties (fournisseurs et donneurs d'ordres) ;
- Des règles de déontologie nécessaires au bon déroulement de la mission des achats ;
- Des règles de communication tant internes qu'externes.

### **4.1.2. Les types d'achats**

Il s'agit dans cette réflexion de déterminer la nature des achats relevant d'une action à long terme :

- make or buy ;
- projets complexes (marketing d'affaires) ;
- durée de vie des produits achetés par rapport aux systèmes fabriqués (marketing filières).<sup>28</sup>

### **4.1.3. La gestion de l'offre d'achats**

En fonction des contraintes, l'offre d'achats peut être de type :

- Simple (commande à court terme) ;
- Intermédiaire (contrat à moyen terme) ;
- Partenariale (de longue durée).

De manière évidente, plus la gestion à prévoir est de type partenariale et plus l'action marketing doit être structurée.

---

<sup>28</sup> R.PERROTIN.Op,cit p196

### **4.1.4. Les relations avec les autres fonctions de l'entreprise**

Nous voulons parler ici du niveau des interlocuteurs internes. Cette donnée n'est pas négligeable dans la détermination du rattachement hiérarchique du service marketing achats.

A partir des axes de réflexion précédents, nous pouvons déterminer les différentes missions ou activités du service marketing achats

### **5. Les activités marketing achats**

Il convient maintenant de lister les activités marketing nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Ces activités peuvent par exemple concerner les éléments suivants :

#### **5.1. Dans le cadre du marketing d'affaires**

- Les études de développement de produits ;
- Les études de coopérants comme sources potentielles
- Les projets make or buy.

#### **5.2. Dans le cadre du marketing filières**

- L'étude des contraintes d'approvisionnement ;
- La mise en place d'une banque de données prévisionnelles (santé financière et plan de développement produits des fournisseurs importants par exemple, réseau de communication, etc.) ;
- L'élaboration de pré-calculs de prix de revient ;
- la veille technologique (centralisation et consolidations des informations relatives à l'évolution des produits, les nouvelles technologies, l'évolution du marché fournisseurs) ;<sup>29</sup>
- le positionnement des produits proposés (vérification de la situation des produits par rapport aux possibilités du marché, aux prévisions des besoins, à la politique d'achats).

#### **5.3. Le profil de l'homme marketing achats**

Nous pouvons déduire que l'homme marketing achats doit être capable de conjuguer une démarche rigoureuse avec un esprit créatif.

De manière plus détaillée, les critères d'évaluation qui permettent de définir le profil de l'homme marketing achats :

- les connaissances et les aptitudes techniques ;
- les capacités d'évolution et d'adaptation ;
- la capacité d'information tant externe qu'interne ;
- la connaissance opérationnelle du terrain ;

---

<sup>29</sup> R.PERROTIN- Op,cit p146

- la capacité d'analyse et de synthèse ;
- l'organisation de son temps.

### 6. Les quatre variables de planification

#### 6.1. Le Prix

Le prix est probablement la variable la plus importante, ou la plus sollicitée par l'acheteur. En effet, toute discussion commerciale se ramène à l'établissement d'un prix.

##### 6.1.1. Définition du prix d'un produit

Les deux variables qui permettent de déterminer le prix d'un produit sont le coût et le marché.

Le coût est la somme des dépenses nécessaires à la fabrication du produit et à la vie de l'entreprise. Ces dépenses correspondent :

- Aux matières premières ;
- Aux transports ;
- À l'énergie ;
- À la main-d'œuvre directe ;
- Au frais de structure et aux frais généraux (force de vente, force d'achat, comptabilité et, d'une manière générale, la main-d'œuvre indirecte) ;
- À la marge bénéficiaire.

Le coût peut être réel, prévisionnel, de remplacement, marginal, différentiel, direct, indirect, complet,

A partir des coûts, la méthode de fixation des prix la plus utilisée est celle du COÛT + MARGE

$$\text{PRIX} = \text{COÛT COMPLET} + \text{POURCENTAGE DU COÛT COMPLET}$$

Ou :

$$\text{PRIX} = \text{COÛT COMPLET} \times \text{COEFFICIENT MULTIPLICATEUR}$$

Le prix est aussi fixé par rapport au comportement de l'acheteur industriel <sup>30</sup>

---

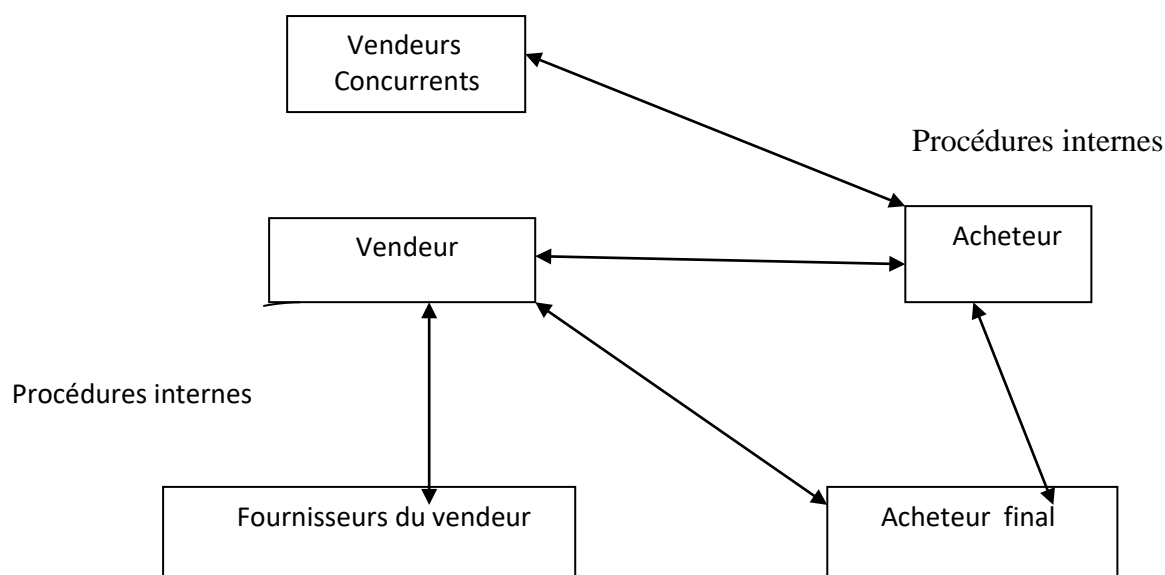
<sup>30</sup> R.PERROTIN, Op.Cit, p140

Le vendeur industriel évolue dans un contexte de relation interentreprises. En raison de la complexité de ces relations, son comportement est lié à de nombreux paramètres, dont les principaux sont :

- ✓ Les objectifs poursuivis par son entreprise,
- ✓ La structure de la concurrence,
- ✓ La perception de la valeur du produit par les utilisateurs,
- ✓ Le rôle du produit dans la réalisation finale,
- ✓ Le prix auquel est vendu le produit final fabriqué par l'entreprise de l'acheteur,
- ✓ Le type de relation acheteur-vendeur (achat simple, partenariat, etc).<sup>31</sup>

Le contexte des relations inter entreprise peut être schématisé par la Figure 03.

**Figure N°03 : Les relations commerciales interentreprises**



**Source :** R.PERROTIN,Op.Cit, p142

En effet, d'une manière générale, les paramètres influant sur la détermination des prix sont :

- La structure des coûts respectifs de l'entreprise acheteuse et de l'entreprise vendeuse,
- Leurs parts de marché respectives,
- Les portefeuilles d'activité de chacun.

A partir de ces éléments, les prix sont déterminés prioritairement à partir des « coûts » ou du « marché ».

<sup>31</sup> R. PERROTIN,Op.Cit,p 142

### **6.1.2. Détermination des prix à partir des coûts**

C'est le domaine privilégié des produits spécifiques. Le prix est établi sur devis à partir d'une démarche générale de COÛT + MARGE. Cette détermination conduit à la connaissance de la valeur intrinsèque du produit.

La décomposition du coût s'effectue souvent en coûts directs et coûts indirects. Le prix réel tient compte de plusieurs facteurs :

- La marge calculée sur le coût total interne de production ;
- La quantité ;
- L'importance de la commande ;
- La remise personnalisée pour chiffre d'affaires ;
- Le degré d'essentialité pour l'acheteur ;
- Sécurisation de l'acheteur.

En fin, par produit spécifique, on entend les réalisations de pièces sur plans, les dépannages et réparations, les installations etc., adaptés au besoin spécifique de l'acheteur.<sup>32</sup>

### **6.1.3. La détermination des prix à partir du marché**

Nous distinguerons deux types de produits :

#### **6.1.3.1. Les produits standards fabriqués en grande série**

Nous voulons parler ici des produits souvent sans grand impact sur le prix du produit final fabriqué par l'entreprise de l'acheteur. Les prix sont déterminés selon une stratégie propre à chaque phase du cycle de vie.

#### **6.1.3.2. Les produits standards personnalisés ou système entrant pour une part substantielle dans le coût du produit fini**

Dans le premier cas, l'entreprise vendeuse est souvent une PME et son savoir-faire est déterminant. Le prix est issu d'une étroite collaboration entre les deux parties. Dans le second cas, illustré par exemple par les équipements de bord pour avions ou des moteurs d'avions, le prix est, à la limite, un prix d'entente entre les deux entreprises. C'est le prix qui permet à l'entreprise acheteuse d'être compétitive sur le marché du produit final.

Ce prix est calculé lors de l'étude ou au cours de la phase de développement du produit, par les deux parties ; il conduit nécessairement à un partenariat de longue durée. Généralement, l'entreprise vendeuse effectue une étude de marché la renseignant sur la demande du bien final.

---

<sup>32</sup>R. PERROTIN ,op,cit, p14

### **6.2. Le Produit :**

L'objectif du marketing achat appliqué au produit est de garantir que composants ou sous-ensembles intégrés au produit élaboré par l'entreprise, remplissent :

- Les fonctions recherchées ;
- Au meilleur coût global que puisse proposer le marché ;
- Tout au long de la vie du produit.

Rappelons que le coût global est la somme des éléments suivants :

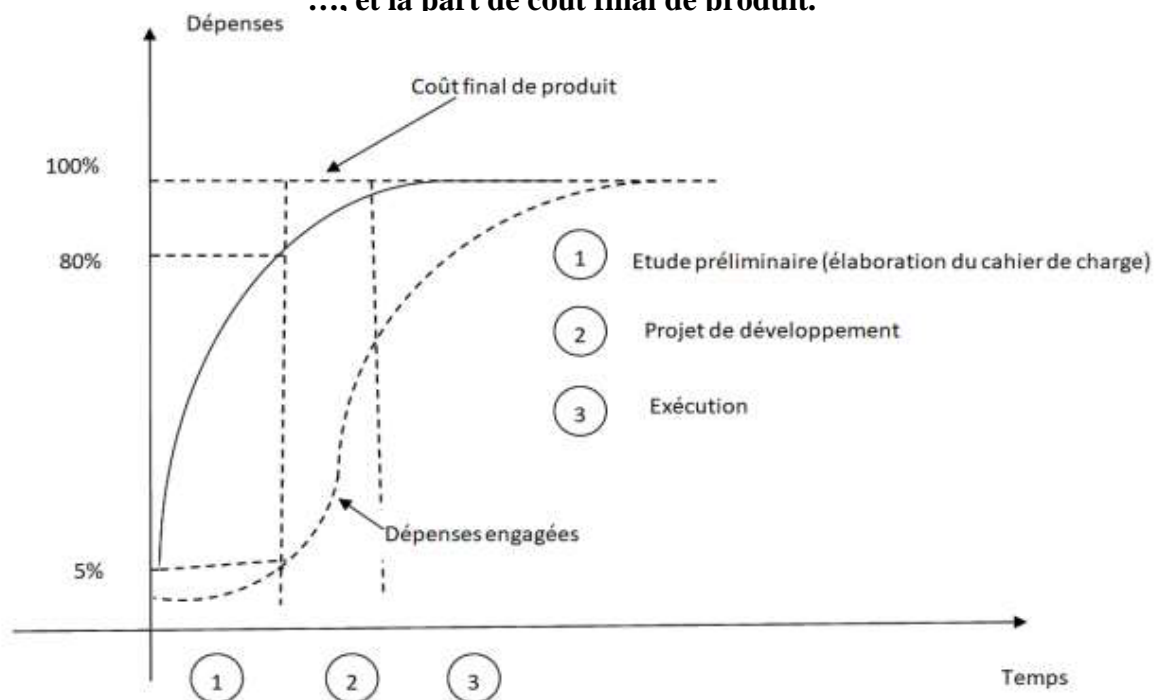
- Le prix ;
- Le coût d'acquisition (frais d'approvisionnement) ;
- Les transports et douane ;
- Le coût de possession ;
- Le coût de la non-qualité ;<sup>33</sup>
- Le coût d'utilisation ou d'intégration ;
- Les autres coûts divers.

Après une remarque préliminaire, nous préciserons le rôle de l'acheteur dans le cadre de l'économie de marché, ainsi que dans les démarches C.C.O (Conception à coût objectif) et analyse de la valeur.

---

<sup>33</sup> R.PERROTIN, Op,cit , p150.

**Figure N° 04 : Développement d'un produit : écart entre les dépenses d'étude d'essai, .... et la part de coût final de produit.**



Source : R. PERROTIN, Op.Cit, p150

Il est donc évident que l'acheteur doit être présent très en amont du cycle d'élaboration des produits pour donner un éclairage sur :

- Le prix du marché ;
- Le coût global ;
- Les vulnérabilités existantes ou potentielles ;
- Les pérennités des produits et des entreprises fournisseurs ;
- La standardisation des produits.

L'acheteur peut donner cet éclairage :

- ✓ Soit d'une façon très structurée lorsque le produit est conçu en C.C.O (conception à coût objectif),
- ✓ Soit en collaborant dans le cadre d'une gestion du projet à laquelle le service achats participe,
- ✓ Soit en informant les partenaires internes de l'entreprise des conséquences en termes d'achats, donc d'impact sur le prix de revient actuel ou futur, d'une décision technique (choix d'un composant, d'une matière, d'un processus,...).

Bien évidemment, ces actions de marketing produit doivent être faites avant la commercialisation du produit final.

En fin, il est possible, afin d'obtenir le meilleur coût global, de procéder à une analyse de la valeur en phase de maturité du produit (voir annexes). Toutefois, cette action, encore intéressante il y a quelques années, sera de moins en moins favorable. En effet, le cycle de vie des produits mis sur le marché tend à se raccourcir, réduisant d'autant les opportunités de faire des actions d'analyse de la valeur.

### **6.3. La communication**

Communiquer, c'est avant tout informer.

L'équipe marketing achats doit dispenser cette information suivant deux dimensions : interne et externe

Qu'elle soit interne ou externe, la communication est une variable fondamentale de MIX-ACHAT car elle constitue en quelque sorte la reconnaissance de la fonction. En effet, communiquer c'est faire preuve de compétence.<sup>34</sup>

#### **6.3.1. La communication interne**

Elle doit s'organiser autour de deux axes :

- L'information sur la vie des achats,
- L'information sur le marché de l'offre et de la demande.

Dans le premier cas, il s'agit d'informer les partenaires internes à l'entreprise sur :

- La politique d'achat menée : ce sont les objectifs poursuivis ;
- La stratégie adoptée : ce sont les moyens ou les grands axes de réflexion pour tenir les objectifs prévus ;
- Les tactiques employées : ce sont les plans d'action permettant de « coller » à la stratégie élaborée.

En revanche, les partenaires internes doivent communiquer les éléments indispensables à l'action marketing et plus généralement au bon fonctionnement des achats.

Dans le second cas, il s'agit de faire connaître les lois du marché, c'est à dire par exemple :

- ✓ La phase de vie des produits achetés ou en prévision d'achat ;
- ✓ Les produits standards utilisables ;
- ✓ Les sources nouvelles ;
- ✓ L'évolution et la pérennité des sources actuelles ;
- ✓ Les coopérants futurs probables.

---

<sup>34</sup> R.PERROTIN, Op.Cit, p152

Pour distribuer cette information, vous pouvez utiliser un support de type « gazette » à la fréquence trimestrielle ciblée par thèmes. Cette gazette n'empêche évidemment pas l'information directe à un caractère individuel.

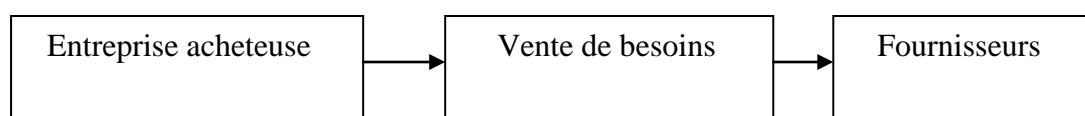
### **6.3.2. La communication externe**

Cette action, souvent négligée, est pourtant indispensable dans le cas de recherche de nouvelles sources d'approvisionnements.

Que ce soit pour construire un nouveau marché (segmentation) ou pour élargir un marché fournisseurs existant, il s'agit de faire connaître aux fournisseurs potentiels, l'essentiel des caractéristiques d'approvisionnement de l'entreprise.

L'entreprise acheteuse va ainsi vers la vente de ses besoins.

**Figure N° 05. L'acheteur vendeur de ses besoins**



**Source : R.Perrotin, Op.Cit, P163**

L'offre d'achat présentée au marché fournisseurs doit comporter les rubriques suivantes :

#### **6.3.2.1. La présentation rapide de la société comprenant :**

- Les renseignements administratifs généraux : adresse, téléphone, fax, capital,...
- L'identité des principaux managers ;
- L'évolution du chiffre d'affaire sur les trois dernières années ;
- L'effectif ;
- Les locaux en termes de surfaces ;<sup>35</sup>
- Une description sommaire des activités comprenant l'aspect historique.

#### **6.3.2.2. L'identification des lignes de produits achetés**

Idéalement, la plaquette d'achats contient la liste des lignes de produits achetés avec indication du chiffre d'affaires prévisionnel de l'année suivante (ou une unité de mesure plus neutre telle que le tonnage ou les quantités).

---

<sup>35</sup> R.PERROTIN ,op,cit, p157

### **6.3.2.3. L'organigramme de la fonction achats**

Le nom, la fonction et la responsabilité de chaque acheteur sont des données très valorisantes et peuvent montrer un grand professionnalisme des acteurs.

### **6.3.3. La communication mixte**

Enfin, la communication peut revêtir une forme mixte.

Il s'agit de faire connaître au fournisseur, au partenaire interne et en même temps de faire connaître au fournisseur le contexte dans lequel il intervient.

### **6.4. Le marché**

Dans le premier chapitre, on a fait une section complète sur le marché industriel mais dans cette partie on le traite du point de vue opérationnel. Ainsi, la variable « marché » constitue l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre la cible visée, c'est-à-dire les fournisseurs :

- Capables de réduire les vulnérabilités des approvisionnements.
- Qui ont élaboré des produits intéressant l'entreprise acheteuse.
- 

### **Conclusion**

Des passages qui précèdent, nous pouvons déduire que le marketing achats est un processus qui se gère comme tout projet d'entreprise.

Dans ce cadre, la fonction achats est intégrée à l'entreprise et participe aux décisions stratégiques.

La visée à long terme de la réflexion marketing permet à l'acheteur :

- de confirmer le prix de revient actuel et futur des produits fabriqués et ainsi d'aider le service commercial lors de ses négociations avec les clients ;
- d'apprécier les vulnérabilités d'approvisionnement de l'entreprise,
- de mener des actions stratégiques, comme l'étude make or buy, nécessaires à la détermination des investissements lourds.

Le gain financier attendu de ce type d'action est important et on peut se poser la question de savoir pourquoi il est encore mal connu ou peu utilisé.

La principale cause de rejet réside dans la méconnaissance des gains attendus à partir des achats, d'une manière générale.

En second lieu le « temps » constitue un facteur important de refus.

## Chapitre II *Les applications du Marketing Achat*

---

En effet, le marketing achats n'est pas une formule magique pour résoudre les problèmes d'approvisionnement de l'entreprise, mais un processus qui nécessite de disposer d'un temps relativement long pour une réflexion sans résultat immédiat.

Toutefois, l'impact des achats sur le chiffre d'affaires de l'entreprise étant de plus important, le marketing achats deviendra dans les toutes prochaines années une nécessité et fera partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise, si ce n'est pas déjà fait. Il faut donc s'y préparer.

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

### **Introduction**

Les premiers chapitres de notre mémoire ont été consacrés à la présentation des notions essentielles relatives à la fonction d'achat et approvisionnement et son organisation

A travers la structure de ce chapitre et à l'aide des notions théoriques et les observations constatées durant la période de notre stage, nous essayerons de décrire la procédure d'achat et approvisionnements existante au niveau de la filiale fonderie industrielles de Rouïba (FOR), d'examiner son fonctionnement, de connaître ses insuffisances et nous apporterons des propositions d'améliorations.

# Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

## **Section 1 : Présentation de la société nationale des véhicules industriels (snvi)**

### **1. Présentation de la Société Nationale des Véhicules Industriels La Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI)**

C'est une Entreprise Publique à Economique (EPE) dont la vocation principale est la fabrication des véhicules industriels.<sup>1</sup>

#### **1.1.Historique de la Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI)**

Le cycle d'évolution de la Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI) est marqué par plusieurs grandes phases essentielles :

- **1957 à 1967** L'implantation, à l'époque coloniale, de la société française BERLET\* (le 02 juin 1957) sur le territoire algérien d'une usine de montage de véhicule (poids lourd) à 30km à l'est d'Alger précisément dans la zone industrielle ROUIBA, elle couvre une superficie de 10 hectares. En 1967, fut créé la Société Nationale de Constructions Mécanique (SONACOME) regroupant en son sein 11 unités autonomes.
- **1981 à 1995** La SNVI est née à l'issue de la restructuration de la Société Nationale de Construction Mécanique (SONACOME) et le décret de sa création (décret no 81-342 du 12 décembre 1981) lui consacra un statut d'entreprise socialiste des entreprises à caractère économique régit par les principes directifs de la Gestion Socialiste des Entreprises (GSE) en vigueur au plan institutionnel.
- **1995 à 2011** En mai 1995, la SNVI change de statut juridique pour devenir une Entreprise Economique (EPE), régie par le droit elle est alors érigée en Société Par (SPA). suivant le mécanisme décrit par le décret législatif 11093-08 du 25 avril 1993 au social de 2.2milliards de dinars, la SNVI est devenue groupe industriel.
- **De 2011 à Janvier 2015** En octobre 2011, la SNVI a changé de statut juridique pour devenir un Groupe Industriel composé d'une Société Mère et de quatre filiales.
- **Depuis février 2015 à ce jour** Suite à la réorganisation du Secteur Public Marchand de l'Etat en date du 23 février 2015 l'EPE FERROVIAL et toutes ses participations a été rattachée au Groupe SNVI comme 5<sup>ème</sup> Filiale

---

<sup>1</sup> Documents internes de la filiale fonderie

# Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

## **1.2. Objectifs de la Société Nationale des Véhicules Industriels(SNVI)**

### **1.2.1. Satisfaire les besoins nationaux en véhicules industriels**

- ✓ Rentabiliser la production
- ✓ Acquérir rapidement une gamme de technologie (taux d'intégration élevé, grand nombre de produits) ;
- ✓ Création et rationalisation de l'emploi ;
- ✓ Utiliser les techniques performantes et adaptées.

### **1.2.2. Combler / 'écart entre l'offre et la demande**

- ✓ Commercialiser les véhicules industriels fabriqués localement ;
- ✓ Assurer la disponibilité de la pièce de rechange de la gamme (S.N .V.I) ;
- ✓ Assurer le service après-vente.

### **1.2.3. Minimiser les prix des produits et des services en assurant leur rentabilité**

- ✓ Minimiser le prix de revient ;
- ✓ Financer partiellement le développement de l'entreprise par la commercialisation.

### **1.2.4. Formation quantitative et qualitative du personnel**

- ✓ Assurer une bonne qualité de formation pour le personnel ;
- ✓ Assurer une formation pour une large partie du personnel.

### **1.2.5. Contribuer au progrès économique et social**

- ✓ Assurer l'implantation industrielle et commerciale sur l'ensemble du territoire ;
- ✓ Assurer la disponibilité des produits sur l'ensemble du territoire à un prix uniforme.

## **1.3. Missions de la Société Nationale des Véhicules Industriels(SNVI)**

- ✓ La SNVI est chargée dans un cadre du plan national de développement économique et social de la recherche, de la production, de l'importation, de l'exportation, de distribution et de la maintenance des véhicules industriels.

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

Par véhicules industriels, il faut entendre : camions, camions spéciaux, autobus et autocars, remorques et semi-remorques, autrement dit : tous les véhicules destinés au transport routier des personnes, des biens et des matières d'une charge utile supérieure à 1.5 tonne.

- ✓ La SNVI est chargée d'assurer et de promouvoir les activités d'après vent véhicules industriels produits dans ses ateliers, et d'assister également les utilisateurs dans la mise en place de leurs propres moyens de maintenance.

De cela nous pouvons retenir trois caractéristiques à la SNVI :

- ✓ Elle est très spécialisée et verticalement intégrée.
- ✓ Elle est dispose d'une grande variété de produits.
- ✓ Elle est présente sur l'ensemble du territoire national d'où une intégration économique appréciable.

### 1. 4. Organisation de la Société Nationale des Véhicules Industrie/s(SNVI)

Le Groupe SNVI est constitué de cinq (05) Filiales de production

- ✓ Filiale Fonderie de Rouïba ,
- ✓ Filiale Véhicules Industriels de Rouiba ;
- ✓ Filiale Carrosseries Industrielles de Rouïba ;
- ✓ Filiale Carrosseries Industrielles de Tiaret ;
- ✓ Filiale Constructions de Matériels et Equipements Ferroviaires « FERROVIAL

d'Annaba. et d'une Société mère composée de :

- ✓ Directions Centrales ;
- ✓ Direction Centrale Commerciale et son réseau •
- ✓ Division Rénovation Véhicules Industriels (DRVI) à Sidi-Moussa

Pour accomplir ses différentes missions, le groupe SNVI a développé toute une Variété d'activités que nous pouvons regrouper en trois (03) grandes catégories homogènes :

Les activités opérationnelles, les activités de distribution et de maintenance et les activités fonctionnelles.

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

### 1.4.1. Les activités opérationnelles

Ces activités concernent les filiales de production qui prennent en charge le processus de fabrication des véhicules industriels depuis la forge jusqu'au montage.

Les filiales de production sont :

- ✓ Véhicules Industriels de Rouïba (VIR)
- ✓ Carrosserie industrielle de Rouïba (CIR )
- ✓ Fonderie de Rouïba (FOR)
- ✓ Carrosserie de Tiaret (CDT)
- ✓ Filiale Constructions de matériels et équipements Ferroviaires « FERROVIAL » d'Annaba.

### 1.4.2. Les activités- de distribution et de maintenance

Ces activités concernent entre autres :

- ✓ La vente des véhicules industriels et leurs équipements en Algérie et à l'étranger ;
- ✓ La vente de pièces de rechange pour le soutien de la gamme SNV I ;
- ✓ Le service de la garantie ;
- ✓ La réparation, l'entretien et la rénovation des véhicules de la gamme SNV I ;
- ✓ La formation et la documentation.
- ✓ L'assistance technique à la clientèle, assurée par les réseaux primaires et secondaires repartis à travers le territoire national : ROUÏBA, TIZI-OUZOU, BECHAR, TELEMEN, SETIF, CONSTANTINE, OUARGLA, ORAN, SIDI MOUSSA et ANNABA.

### 1.4.3. Les activités fonctionnelles « de soutien »

Ce sont des activités non productrices qui concourent au bon déroulement des activités opérationnelles et des systèmes de gestion en général.

Il existe trois unités implantées toutes au centre du pays, à Alger.

- ✓ Transit, Dédouanement et Transport (TDT), rattachée hiérarchiquement à la direction des achats et approvisionnement à Rouïba.

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

- ✓ Unité Etude et Recherche (UER), rattachées hiérarchiquement à la direction technique

Unité Gestion de Produits (UGP), rattachée hiérarchiquement à la direction commerciale.

### 2. Présentation de la fonderie

#### 2.1. Historique :

La SONACOME a décidé de faire construire sur le site de Rouïba en complément du complexe industriel, une fonderie de fonte à graphite sphéroïdale et sa fonderie école (Aluminium) dont la production est destinée aux véhicules industriels, autobus et autocars qui seront fabriqués à Rouïba.

Berliet a effectué, à la demande de SONACOME, une étude préliminaire des possibilités et conditions de réalisation, de fonctionnement et d'exploitation d'une fonderie ayant une capacité de 10.000 tonnes par an de pièces bonnes, et que après examen de cette étude préliminaire SONACOME a décidé de choisir Berliet pour lui confier la mission.

SONACOME a décidé en plein accord avec Berliet, de faire appel à la société canadienne service SNC LTEE «SNC » pour la mise en œuvre, sous le contrôle technique de Berliet, de certains aspects de la réalisation de la fonderie dont les caractéristiques générales comprenant, dans le site, tous les bâtiments, installations d'équipements, outillages, appareils et tous les autres biens d'équipements qui sont nécessaires au bon fonctionnement de la fonderie et à la formation du personnel qui sera appelé à y travailler, ainsi que toutes les installations auxiliaires nécessaires à sa bonne utilisation et à son entretien.

#### 2.2. Fonderie de fonte GS :

Les pièces produites doivent permettre de réaliser des organes tels que : ponts arrières, pièces de suspension, moyeux, fourchettes, etc.... destinées à équiper une production du complexe véhicules industriels de 9000 véhicules par an. Cette intégration a permis de mettre en place des moyens matériels et humains, capables d'atteindre les 10000 tonnes par an.

La première coulée a été réalisé le 11-11- 80 et la réception définitive fut le 30-11- 84. Elle est autonome dans sa gestion depuis 1987 et elle est rattachée à la direction générale de la SNVI.

La production de fonderie fonte sera :

- ❖ Métal liquide : 32.000 tonnes par an soit 145.5 tonnes par jour.

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

❖ Pièces bonnes : 10.000 tonnes par an soit 45.5 tonnes par jour.

Répartie en :

- Petites pièces : 3600 tonnes par an (ferrures, divers supports, mains de ressort...)
- Pièces moyennes : 4370 tonnes par an (moyeux, supports différentiels, coquilles...)
- Grosses pièces : 2030 tonnes par an (cuves de pont, cloche d'embrayage)

La consommation prévisionnelle en énergie sera :

- Electricité ..... 146.000 KWh par jour
- Gaz naturel ..... 18600 m<sup>3</sup> par jour
- Eau ..... 1860 m<sup>3</sup> par jour
- Oxygène..... 450 m<sup>3</sup> par jour
- Acétylène ..... 45 m<sup>3</sup> par jour

Les équipements de production sont très coûteux et nécessitant un personnel formé, complètement disponible pour leurs maintenances, leurs fonctionnements et leurs surveillances impératives.

La fonderie a été conçue pour satisfaire une production de 214 références de pièces en fonte à graphite sphéroïdal (FGS) et couvrir les besoins du CVI.

Suite à la crise économique qui a baissé les demandes du CVI, l'UFR a intégré la production de la fonte grise lamellaire (FGL) tels que les tambours de frein, chapeau, couvercles pour le CVI, les volants moteurs, trompettes, tambours pour le complexe moteurs tracteurs de Constantine (CMT).

Puis l'intégration des blocs moteurs 3, 4 et 6 cylindres pour CMT depuis 1996. Cette intégration a permis de réaliser environ 400 références, d'éviter la dépendance du CVI, de diversifier la production de ses produits et d'équilibrer les bilans financiers.

### 2.3. Fonderie aluminium :

Appelée fonderie école, elle s'étale sur une superficie de 3200 m<sup>2</sup>, elle est consacrée pour la formation du personnel de la fonderie, elle est équipée de :

- Un secteur de noyautage
- D'une ligne de moulage pour petites pièces
- D'une ligne de moulage pour pièces moyennes
- De trois machines coquilles pour moulage par gravité
- De trois fours de fusion

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

- Un four de maintien pour les coquilles
- D'un secteur de finition
- Un poste de contrôle

Depuis 1987, elle est devenue une fonderie de production, d'où l'appellation fonderie aluminium, d'une capacité de production de 330 tonnes par an de pièces bonnes en alliages d'aluminium (AS 10 G et AS 13), ainsi que la commercialisation des pièces mécaniques brutes de fonderie. Elle est rattachée au département production de la fonte GS.

### **2.4. Description de la fonderie :**

Bâtie sur un terrain de 60 hectares, la fonderie se compose :

- ✓ D'un bâtiment principal d'une surface totale développée de 27000 m<sup>2</sup>, sur deux niveaux pour une surface au sol de 17000 m<sup>2</sup>.
- ✓ D'une fonderie aluminium d'une superficie de 3200 m<sup>2</sup>.
- ✓ D'un bâtiment entretien d'une superficie de 3200 m<sup>2</sup>.
- ✓ D'un bâtiment énergie d'une superficie de 1300 m<sup>2</sup>.
- ✓ D'un bâtiment stockage d'une superficie de 1300 m<sup>2</sup>.
- ✓ D'un bâtiment administratif d'une superficie de 1300 m<sup>2</sup>.
- ✓ D'un bâtiment unité traitement de sable (UTS) d'une superficie de 1300 m<sup>2</sup>.

# Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

## **Section 2 : Description du processus achat et approvisionnement de la filiale fonderie industrielles de ROUÏBA FOR**

Cette section sera consacrée à la description narrative de la procédure du processus d'approvisionnements de la filiale FOR. Les achats effectués par la filiale FOR concernent :

- ✓ Les achats des matières premières et organes ;
- ✓ Les services ;
- ✓ Les immobilisations.

Ces catégories d'achats peuvent être à l'origine de fournisseurs locaux ou bien de fournisseurs étrangers. Dans le cadre de notre étude, nous décrirons la procédure d'approvisionnement adaptée aux fournisseurs locaux.

### **1. Présentation descriptive (narrative) du processus d'approvisionnements**

D'après l'observation du déroulement des opérations d'approvisionnements, les informations recueillies et les entretiens effectués avec les personnes rencontrées dans la filiale, nous avons pu relever les différentes étapes du processus d'approvisionnements, depuis l'expression des besoins jusqu'au règlement de la facture.

La description s'est faite à l'aide d'entretiens réalisés auprès du personnel concerné de la filiale FOR, à savoir :

- ✓ Responsable des achats ;
- ✓ Contrôleur factures ; Magasinier ;
- ✓ Comptable ;
- ✓ Trésorier.

#### **1.1. Expression des besoins**

La FOR représentée par sa direction commerciale recense annuellement ses besoins sur la base de l'ensemble des commandes reçues suivant les contrats conclus avec ses différents clients à savoir : ministère de la défense nationale, ministère de l'intérieur...etc

Les besoins exprimés soient par :

- ✓ La Direction de la Gestion Industrielle (DGIN) suite à des programmes

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

- d 'approvisionnements annuels pour les pièces de fabrication ;
- ✓ La Direction Maintenance Industrielle (DMI) pour les pièces maintenance (pièces de rechanges pour machines ou véhicules.) ,
- ✓ La Direction Technique et Contrôle (DTC) pour les outillages ;
- ✓ La Direction Ressources Humaines (DRH) pour les fournitures de bureaux, informatiques ou tenues de travail pour les travailleurs de la production (chaussures de sécurité, blouses. ...etc.).

Les besoins doivent être établis avec précision, en nature et en quantité par référence à des spécifications techniques détaillées.

### ➤ **Enregistrement des demandes d'achat**

L'expression des besoins se résume à une Demande d' Achat (DA) (Voir l'annexe n°01 ) qui est considérée au sein de la filiale FOR comme un élément déclencheur du processus d ' approvisionnements.

Pour la filiale FOR, le cas se présente ainsi :

Une fois les besoins sont exprimés, des DA sont établies et transmises au département achat, après visa de la comptabilité analytique.

Au service achat concerné la Demande d' Achat (DA)est :

- ✓ Enregistrée dans un registre en précisant les informations suivantes :(le numéro de la DA, la date, le nom du service utilisateur, la nature du besoin, le délai de la livraison).
- ✓ Vérifiée au niveau du contenu surtout les spécifications et la quantité qui est indiquée et estimée en terme de valeur ; celle-ci étant calculée sur la base de prix de produit d ' achat précédent.

L'acheteur joint à la DA les documents techniques (plans, cahiers des charges, ou des normes de fabrications) pour bien cibler le produit à acquérir.

# Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

## 1.2. Consultations

Selon la procédure d'achats de la filiale FOR, nous pouvons distinguer deux (02) modes de consultation<sup>2</sup>.

- ✓ Le gré à gré ;
- ✓ L'appel d'offres.

Après une ultime vérification des demandes d'achat, l'acheteur organise la procédure de consultation, en fonction de la nature du besoin à satisfaire et en tenant compte du nombre de prestataires susceptibles d'y répondre.

Les marchés de la filiale FOR sont passés selon la procédure de gré à gré ou selon la procédure d'appel d'offres :

### 1.2.1. Le gré à gré

Le gré à gré est la procédure d'attribution d'un marché à un partenaire cocontractantsans appel formel à la concurrence. Il peut revêtir la forme d'un gré à gré simple ou la forme d'un gré à gré après consultation.

L'acheteur a recours au gré à gré simple dans les cas suivants :

- ✓ Quand les prestations ne peuvent être exécutées que par un seul fournisseur homologué;
- ✓ Quand les prestations ne peuvent être exécutées que par un partenaire qui détient soit une situation monopolistique, soit le procédé technologique retenu, à titre exclusif ;
- ✓ Dans le cadre des marchés avec les Entreprises Publiques Economiques.
- ✓ Dans le cas d'un approvisionnement urgent destiné à sauvegarder le bon fonctionnement de l'entreprise, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par l'acheteur et n'aient pas été le résultat de manœuvres dilatoires de sa part.
- ✓ Dans le cas de Fournitures, d'équipements, de travaux, d'études qui seraient nécessaires pour répondre à des situations d'urgence commandées par l'Autorité Publique : tremblement de terre, inondation, . . . .etc.

---

<sup>2</sup> Procédure de passation des marchés SNVI, juillet 2013 page 11

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

L'acheteur a recours au gré à gré après consultation dans les cas suivants :

- ✓ Quand les prestations ne peuvent être fournies que par des fournisseurs homologués et figurant sur le fichier « fournisseurs homologués ».
- ✓ Quand l'appel à la concurrence s'avère infructueux :

Lorsqu'il est réceptionné une seule offre ou lorsqu'aucune offre n'est réceptionnée ou si, après évaluation des offres reçues, aucune offre ou seulement une offre est pré-qualifiée techniquement. Dans ce cas, l'acheteur peut soit relancer l'appel d'offres, soit recourir au gré à gré après consultation.

L'achat doit faire l'objet d'une large consultation, d'au moins trois (3) fournisseurs homologués qualifiés, pour le choix de la meilleure offre, en termes de qualité et de prix.

### 1.2.2.L 'appel d'offres

L'appel d'offre est la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché au soumissionnaire présentant l'offre jugée la plus favorable.

L'appel d'offres peut être national et/ou international, il peut se faire sous l'une des formes suivantes<sup>3</sup> ..

- ✓ L'appel d'offres ouvert;
- ✓ L'appel d'offres restreint;
- ✓ L'adjudication.

#### A. L'appel d'offres ouvert

Il est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié, peut soumissionner.

#### B. L'appel d'offres restreint

Il est la procédure selon laquelle seuls les candidats répondant à certaines conditions particulières préalablement définies (lien technologique, capacité de production, spécialisation. . . etc.) par l'acheteur peuvent soumissionner.

---

<sup>3</sup> Procédure de passation des marchés SNVI juillet 2013 page 12-13

# Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

## C. L 'adjudication

Elle est la procédure selon laquelle le marché est attribué au soumissionnaire le moins disant. Elle porte sur les opérations simples de type courant et ne concerne que les entreprises de droit Algérien. Ces consultations sont déclenchées si les fournisseurs ne sont pas homologués au niveau de la filiale FOR. Les consultations sont lancées par le moyen des supports existant au département achat (soit le fax, téléphone ou courrier postal)..

Les consultations de la filiale FOR se font essentiellement sur la base d'une homologation (voir l'annexe n°02) préalable pour le type gré à gré et par appel d'offre lequel est suivi d'un retrait de documents par les fournisseurs intéressés (cahier de charges et plans).

### 1.2.3. Réception et étude des offres

La réception des offres se fait par dépôt au niveau du secrétariat de la Commission d'ouverture des Plis (COP). L'ouverture des plis est effectuée pour tous les marchés ou commandes ayant fait l'objet d'un appel d'offres ou d'un gré à gré après consultation.

La réception et l'ouverture des plis sont assurées par la Commission d'Ouverture des Plis (COP). L'analyse, l'évaluation et le classement des offres et le choix de fournisseurs sont assurés par la Commission d' Evaluation des Offres (CEO) ; un procès verbal et les notifications des décisions de la Commission d' Evaluation des Offres (CEO) sont transmises à l'acheteur qui doit établir un Tableau Comparatif des Offres (TCO) (voir l'annexe n°03) à partir des données de l'offre du fournisseur qui sont : prix, délai et respect du délai, sécurité de l'achat et mode de règlement, afin de pouvoir choisir un tel ou tel fournisseur.

### 1.2.4. Négociation « choix des fournisseurs »

Après l'analyse des offres basées essentiellement sur le Tableau Comparatif des Offres (TCO), l'acheteur procède à une présélection qui déterminera le choix des fournisseurs qui seront invités à venir négocier. Les critères de choix du fournisseur et leurs poids respectifs doivent être obligatoirement mentionnés dans le cahier des charges. Ce choix doit se baser sur<sup>4</sup>:

- ✓ Les garanties techniques (durée de garantie, service après vente..

---

<sup>4</sup> Procédure de passation des marchés SNVI juillet 2013 page 30

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

- ✓ Le prix, la qualité et les délais d'exécution;
- ✓ Les conditions de financement ;
- ✓ les conditions de soutien aux produits (service après-vente, maintenance et formation).

La filiale FOR peut recourir à la passation de marchés conclus avec des entreprises de droit algérien et des entreprises étrangères. Une préférence est accordée aux produits, d'origine algérienne, manufacturés sur présentation d'un certificat d'origine algérienne et /ou aux entreprises de droit algérien dont le capital est détenu majoritairement par des nationaux résidents, pour tous les types de marchés.

### **1.2.5. Passation des commandes**

Après négociation, la transaction est scellée selon l'importance du montant : soit par commande simple, soit par un contrat<sup>5</sup>

#### **1.2.5.1.La commande**

Lorsque la demande d'achat est inférieure aux montants repris ci-dessous, donne obligatoirement lieu à la passation d'une commande.

- ✓ Quinze (15) millions de DA TTC pour fournitures et équipements.
- ✓ Quatre (04) millions de DA TTC pour les prestations de travaux et de services.

#### **1.2.5.2. Le marché (contrat)**

Lorsque la demande d'achat est supérieure aux montants (quinze (15) millions de DA TTC pour fournitures et équipements et quatre (04) millions de DA TTC pour les prestations de travaux et de services), donne obligatoirement lieu à la passation de marchés c'est-à-dire un contrat.

Le contrat comme la commande n'est opérationnel qu'après visa préalable de la Direction Générale de la filiale.

Une fois le fournisseur désigné, l'acheteur doit établir des bons de commandes ou de contrats, fixant les droits et les obligations des parties.

---

<sup>5</sup> Procédure de passation des marchés SNVI juillet 2013 page 07

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

La commande et le contrat sont matérialisés par un Bon de Commande (BC) (voix l'annexe n°04 ), numéroté, établis par l'acheteur, signé par la direction des achats et envoyé al fournisseur.

Chaque bon de commande doit contenir les renseignements suivants :

Le destinataire (La raison sociale, téléphone, fax, ...etc.) la date, la référence produits commandés, désignation des produits, les quantités, le numéro du BC.

Les bons de commandes sont établis en six (06) exemplaires :

- ✓ Un exemplaire est à transmettre au fournisseur
- ✓ Un exemplaire est enregistré et sauvegardé chez l'acheteur pour le suivi de la commande, après qu'il soit accusé par le fournisseur ;
- ✓ Un exemplaire est transmis au demandeur ;
- ✓ Un exemplaire est envoyé à la comptabilité générale ;
- ✓ Un exemplaire est envoyé au service contrôle facture pour le rapprochement bon de commande/ bon de réception/facture;
- ✓ Un dernier exemplaire est envoyé au service réception centrale.

### **1.2.6.Suivi de la commande**

L'acheteur suit régulièrement l'état d'avancement de son contrat ou de sa commande. Il relance le fournisseur pour s'assurer que le planning de livraison soit respecté, et que la marchandise ou la fourniture soit réceptionnée à temps.

### **1.2.7. Livraison, réception et contrôle**

L'expédition de la marchandise ou de la fourniture se fait suivant le planning de livraison convenu entre les parties et conformément au bon de commande.

Le fournisseur transmet les documents de livraison à l'acheteur dont :

- ✓ Factures définitives ;
- ✓ Bon de livraison ;
- ✓ Certificat de conformité de la marchandise ;
- ✓ Certificat d'origine de la marchandise.

# Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

## 1.2.8. Réception et contrôle de la marchandise

Toutes les réceptions doivent transiter au magasin central de la filiale FOR qui sont accompagnées par un Bon de Livraison établi et signé par le fournisseur.

Dès la réception, le réceptionnaire signe à son tour ce bon de livraison et garde l'original comme trace pour archivage après vérification de la conformité de cette marchandise à celle commandée.

Après le contrôle quantitatif puis qualitatif de la marchandise, le service réception/contrôle établit automatiquement un Bon de Réception (BR) (voir l'annexe n°05) prénuméroté, signé par le réceptionnaire, par le chef de service réception et par le chef magasin central, en cinq (05) exemplaires :

- ✓ Le premier est destiné au service achat ;
- ✓ Le deuxième accompagne la marchandise reçue pour son stockage dans le magasin approprié ;
- ✓ Le troisième est envoyé au service comptabilité générale ;
- ✓ Le quatrième est envoyé au service contrôle facture ;
- ✓ Le cinquième est gardé par le magasin central comme trace.

Si cette marchandise n'est pas conforme au bon de commande, en quantité ou bien en qualité, le service réception/contrôle doit établir un bon de réception et au même temps un Procès Verbal de Non Conformité (PVNC) qui fera l'objet d'une transmission par l'acheteur au fournisseur afin de trouver des solutions.

La filiale FOR en plus du magasin central possède quatre autres magasins et quatre hangars (voutes) qui sont :

- ✓ Magasin et hangar de la direction de la Gestion Industrielle ;
- ✓ Magasin et hangar de la direction Technique et Contrôle ;
- ✓ Magasin et hangar de la direction Maintenance Industrielle ;
- ✓ Magasin et hangar de la direction Ressources Humaines.

Les petites pièces sont directement destinées au magasin et rangées dans des casiers fermés et codifiés. Tandis que, les grandes (lourdes) pièces sont placées dans les hangars.

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

Toutes les sorties de stock se font par un Bon de Sortie (BS) qui est signé par le magasinier et le chef magasin, le service comptabilité analytique comptabilise les consommations mensuelles et chaque fin du mois un ordre d'écriture sera transmis à la comptabilité générale.

Le service comptabilité analytique tient un inventaire intermittent (annuel) pour la gestion de ces stocks (le suivi en quantités et en valeurs) (voir l'annexe n°06). Pour cela, elle valorise les entrées en stock suivant les factures d'achats (prix réels), un Coût Unitaire Moyen Pondéré (CUMP) est automatiquement calculé pour la valorisation des sorties de ces stocks.

Les inventaires de fin d'année sont valorisés avec ses prix réels et une confrontation des écarts est effectuée avec les gestionnaires pour les stocks physiques (quantité) et la comptabilité générale pour les stocks comptables (valeur).

### **1.2.9. Traitement et comptabilisation de la facture**

Après la réception, le fournisseur doit établir une facture bien détaillée suivant la commande de la marchandise envoyée.

Une fois la facture reçue par l'acheteur, ce dernier doit l'envoyer avec un double du bon de commande et un double du bon de réception, au service contrôle facture pour qu'il appose la mention Bon à Payer (BAP) sur les factures originales, afin que le fournisseur soit payé dans les meilleurs délais. Tout le dossier est remis au service comptabilité analytique qui garde une copie et le transmettra par la suite au service comptabilité générale.

Dès la réception des factures par le service comptabilité générale, ce dernier procède à leur enregistrement. Cette opération génère automatiquement un deuxième rapprochement avec le bon de commande et le bon de réception. Ce rapprochement porte sur la vérification des quantités, des prix et des conditions de règlement.

### **1.2.10. Règlement de la facture**

Cette étape est la finalisation du processus d'approvisionnement. Pour chaque achat, une demande de paiement est établie par le Département Achats et Approvisionnements (services contrôle facture).

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

Le dossier complet, demande de paiement, facture, bon de commande et bon de réception, est transmis au Département Finances et Comptabilité (DFC), en particulier au service trésorerie, pour le règlement de la facture.

Cette demande de paiement est visée par .

- ✓ Service contrôle facture ,
- ✓ Chef de service Achats/Approvisionnements ;
- ✓ Chef de département Achats/Approvisionnements ;
- ✓ Directeur des Achats, Approvisionnements et Ventes ;
- ✓ Chef de service comptabilité générale ;
- ✓ Chef de service trésorerie ;
- ✓ Chef de département finances et comptabilité ;
- ✓ Directeur des finances ;
- ✓ Président Directeur Général (PDG) de la filiale.

Les modes de règlement utilisés à la filiale FOR dans les achats locaux sont : l'espèce, le chèque Banque Nationale d'Algérie (BNA) ou Comptes Courants Postaux(CCP), le virement bancaire, la traite acceptée et avalisée par la BNA avec une échéance bien déterminée (60/90 jours).L'établissement des chèques doit être supérieur à un montant de 20.000 DA, dans le cas contraire l'achat sera réglé en espèce (par la caisse).

Une fois signés, les documents de règlement des factures sont envoyés au service acl pour qu'ils soient communiqués aux fournisseurs.

### **2.Ecritures comptables relatives aux opérations d'approvisionnement de la filiale for**

#### **2.1.Au cours de la période**

Au niveau du Département Finances et Comptabilité (DFC)en particulier au service comptabilité générale (sous section des fournisseurs locaux), Le comptable reçoit (03 types de dossiers à comptabiliser<sup>6</sup>):

- ✓ Chèque à l'enlèvement.
- ✓ Achat à tenne (à crédit).
- ✓ Achat en espèce.

---

<sup>6</sup> Document interne à la filiale FOR

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

### 2.1.1 le chèque à l'enlèvement

Le comptable doit contrôler la demande de paiement et la facture par rapport au bon de commande .

Après ces divers contrôles ,il procède a l'imputation comptable qui se résume :

N°compte		Désiniation	Montants	
			débits	Crédits
4670000	512200	Depenses en attente d'imputation  Banque  Chèque n°.....	x	x

Cette écriture est passé au niveau de la trésorie .

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

La comptabilisation de la facture définitive et du bon de réception (BR) est comme suit :

N°compte		Désiniation	Montants	
			débits	Crédits
		Date		
381000		Achats de matières premiers et fournitures	X	
445610		TVA sur achats des biens et services	X	
	4760000	Dépenses attente d'imputation		X
		Facture n° .....		
		_____d° _____		
310000		stock de matières premières et fournitures	X	
	381000	achats de matières premières et fournitures		X
		Bon de réception n°.....		

### 2.1.2 l'achat à terme (à crédit)

Le comptable reçoit un dossier qui est constitué d'une facture ,un bon de commande et un bon de réception ou une attestation de service fait (ASF) (voir l'annexe n 07) ,il procède a leur vérification et l'établissement d'une fiche d'imputation (voir l'annexe n 08 ) pour comptabilisation

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

La comptabilisation de la facture définitive et du bon de réception est comme suit :

N° compte		Désignation Date	Montants	
			débets	Crédits
381000		Achats des matières premières et fournitures		
445610		TVA sur achats des biens et services		
	401010	Fournisseur local		
		Facture n° .....		
		d° .....		
310000		stock matières premières et fournitures	X	
	381000	achats de matières premières et fournitures		X
		Bon de réception n° .....		

### 2.1.3 l'achat en espèces

Dans ce type d'achat ,nous avons deux catégories qui sont les suivantes :

- ✓ Achats des consommations directes et des services
- ✓ Achats qui génèrent des stocks

#### A . les achats en espèces des consommations directes et des services

Les achats des consommations directes et des services payés en espèces donnent lieu à une seule écriture qui est passé uniquement a la trésorerie .

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

### A.1 cas des consommations directes

N° compte		Désiniation Date	Montants	
			débites	Crédits
601100	530000	Matieres premiere et fournitures Consommées Caisse  Bon de caisse n .....		

### A.2. cas des services

N° compte		Désiniation Date	Montants	
			débites	Crédits
615000	530000	Entretien, reparation, et maintenance Caisse  Bon de caisse n .....		

### B. les achats qui génèrent des stocks

Les achats en espèces qui donnent lieu à une entrée en stock sont enregistrés par le comptable en deux étapes :

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

### Première étape

N° compte		Désiniation Date	Montants	
			débites	Crédits
615000	530000	Virement interne( Reglement Fourninsseur locaux)  Caisse  Bon de caisse n .....		

Cette opération est enregistrée au niveau de la trésorerie .

### Deuxième étape

N° compte		Désiniation Date	Montants	
			débites	Crédits
381000 445610 645300	588400	Achats de matieres premieres et fournisseures TVA sur achats de biens et service Droits de timbres  Virement interne (Reglement Fournisseurs locaux)  Facture n° .....		
310000	381000	Stock matieres premiere et fournitures  Achat de matieres premieres et fournitures  Bon de réception n° .....		

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

Cette deuxième étape est comptabilisée au niveau de la section fournisseur afin de solder le compte (588400) virements interne .Aussi cette section est la seule habilitée à toucher au compte (achat 38).

### 2.2 A la fin de la période ( travaux de fin d'exercice )

A la fin de chaque exercice certains dossiers n'arrivent pas a temps ou sont incomplets ,il s'agits de factures non réceptionnées et de bons de réception non soldés (BR en attente de la facture).

#### 2.2.1. cas de non réception de la facture

Le com ptable passe l'écriture suivante :

N°compte		Désiniation Date	Montants	
			débits	Crédits
381000	408010	Achats de matieres premieres et fournisseures acture a recevoir local		
310000	381000	Stock matieres permiere et fournitures Achat de matieres premieres et fournitures Bon de réception n° .....		

➤ **A la réception de la facture deux situations peuvent résulter**

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

### Première situation

Le montant de la facture est supérieur à la valeur déjà comptabilisée

N°compte		Désiniation Date	Montants	
			débites	Crédits
408010		Facture a recevoir local		
685000		Dotation aux amortissement,provision et pertes de valeur actifs courants		
	401010	Fournisseur local Facture n° .....		

### Deuxième situation

Le montant de la facture est inférieur à la valeur déjà comptabilisées .

N°compte		Désiniation Date	Montants	
			débites	Crédits
408010		Facture a recevoir local		
	401010	Fournisseur local		
	785000	Reprise dexploitation sur pertes de valeur et provisions actifs courants		
		Facture n° .....		

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

### 2.2.2.cas de non réception des matières et fournitures

N°compte		Désiniation Date	Montants	
			débites	Crédits
370000		Stocks a l'extérieur		
	381000	Achats matières premières et fournitures		
		Facture n°.....		

#### ➤ A la réception de la matière et fourniture à l'exercice N+1

Le comptable doit solder le compte 37 (stocks a l'extérieur).il procède à l'imputation comptable qui se résume :

N°compte		Désiniation Date	Montants	
			débites	Crédits
310000		Stock matières premières et fournitures		
	37000	Stock a l'extérieur		
		Bon de réception n°.....		

Cette section a été l'occasion de décrire la procédure de processus d'achat et approvisionnements de la filiale FOR.

# Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

## **Section 3: Analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières de la fonderie de Rouïba**

Le risque d'approvisionnement est le risque de fluctuation des cours de matières premières, de retard, du cout, et de la mauvaise qualité de l'approvisionnement, du risque logistique de gestion de stocks. Dans cette section nous allons analyser la survenance des différents risques et comment peuvent-ils nuire à la continuité de l'activité de la fonderie de Rouïba

### **1. Identification des risques relatifs aux activités du processus d'approvisionnement de la fonderie de Rouïba**

La fonderie est confrontée à plusieurs risques qu'elle doit gérer afin de mener à bien ses missions d'approvisionnement.

#### **1.1. Identification des risques liés au processus achat**

Nous identifierons dans le processus, les risques liées à :

- Risques liées à l'expression des besoins ; sont identifiés lorsque les besoins se font sentir ;
- Risques liées à la recherche des fournisseurs ; ces risques sont identifiés lors de la recherche des fournisseurs a l'extérieur ;
- Risques liées à la sélection des fournisseurs à l'étranger ;
- Risques liées à la passation de la commande ;
- Risques liées au règlement des factures fournisseurs, qui sont identifiés au moment du règlement des fournisseurs ;
- Risques liées à la logistique, qui identifiés lors du suivi jusqu'à la livraison des matières premières commandées.

Tous ces risques nous allons les résumés comme suit dont nous allons expliquer leurs objectifs et leurs impacts.

##### **1.1.1. Risque liée à l'expression des besoins**

Les risques liés à l'expression des besoins sont divisés par deux taches :

**A. Expression du besoin :** Il a pour objectif d'assurer que les besoins sont exprimés et bien planifiés à temps mais ils ne sont souvent pas satisfaits à temps, car ils sont arrêté momentané de la production.

# Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

## **B. Planification des besoins :**

Son objectif est d'assurer que les besoins sont bien planifiés, mais elle est non-respect du délai de planification des besoins car elle a pour impact de décalage des prévisions mensuelles.

### **1.1.2. Risque liée à la recherche des fournisseurs**

La tâche de ce risque est :

La consultation de fournisseurs à l'étranger qui a pour objectifs :

- ✓ Effectuer les approvisionnements auprès des fournisseurs qui respectent les conditions contractuelles ;
- ✓ Maitriser les couts d'approvisionnements.

Ce risque dépend d'un nombre limité de fournisseurs, son impact est arrêt de la production en cas de retard de livraison.

### **1.1.3. Risque liée à la sélection des fournisseurs à l'étranger**

Le risque lié à la sélection des fournisseurs à l'étranger est divisé par deux différentes tâches qui sont les suivantes :

#### **A. Approvisionnement en matières premières à l'étranger**

Son objectif est de sélectionner des fournisseurs étrangers qui seront capables de répondre aux besoins de la société, et son risque dépend vis-à-vis de l'extérieur, et son impact est l'arrêt de la production en cas de retard de livraison par les fournisseurs.

#### **B. Choix du fournisseur à l'étranger**

Son objectif est de choisir un fournisseur qui assurera la livraison adéquate des matières premières, il est risqué à la soumission aux contraintes du fournisseur sélectionné qui a pour impacts de mauvaise achat et la perte financière, il est aussi risqué au non-aspect du délai de mise à disposition de la matière première par le fournisseur au transporteur qui a pour impacts le retard de livraison.

### **1.1.4. Risque lié à la passation de commande**

Ce risque est divisé en trois tâches qui sont les suivantes :

#### **A. Réception des offres des fournisseurs**

Elle a pour objectifs de réceptionner les offres favorables, et elle est risquée aux mauvais choix des offres, et son impact est la perte financière et le choix entraînant des offres.

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

### **B. Passation de la commande**

Son objectif est d'assurer que les commandes sont passées dans un délai acceptable, il est risqué à la non satisfaction du besoin à temps, et il a pour impact la diminution du nombre d'équipes de production pour pouvoir tenir en attendant l'entrée de la commande en cours.

### **C. Réception des originaux des documents envoyés par les fournisseurs**

Son objectifs et de réceptionner les originaux des documents au moment opportun, et elle est risqué souvent à la réception tardive des documents originaux, et elle a pour impact de long délai de réexpédition des conteneurs de matières premières.

#### **1.1.5. Risque liée au règlement des factures des fournisseurs**

La seule tache de ce risque est le Règlement des factures des fournisseurs

A pour objectifs :

- D'assurer que les fournisseurs sont réglés à temps ;
- Disposer de la liquidité suffisante pour honorer à temps les engagements ;
- Eviter les retards de paiement.

Le risque de cette tâche est :

- Non-paiement des fournisseurs à temps ;
- Manque de moyens financiers ;
- Facturation des agios par mois en cas de retard de paiement.

Son impact est :

- La perte de fournisseurs et de crédibilité ;
- L'impossibilité d'honorer à temps les engagements conclus avec les fournisseurs ;
- Le paiement de frais supplémentaires.

#### **1.1.6. Risque liée à la logistique**

Ce risque est divisé par plusieurs taches différentes :

##### **A. Suivi des commandes**

Il a pour objectif de suivre le mouvement des navires jusqu'au port de destination ; et d'assurer que le système de suivi des commande, et il est risqué au non-respect du délai de prévision d'entrée de stocks de matières premières en magasin, son impact est le non-respect du délai de livraison.

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

### **B. Réexpédition des conteneurs vers leur lieu de déchargement**

Son objectif est le réacheminement des conteneurs à temps, elle est risquée au paiement de frais de magasinage et de surestaries pour Non-respect du délai de franchise, et son impact est la perte financière et l'augmentation du cout d'approvisionnement.

### **C. Réception de la commande de matières premières**

Elle a pour objectif réceptionné les commandes conformes à la demande (quantité, qualité), mais elle est risquée à la non-conformité de la commande (par exemple étiquettes défectueuses), et elle a pour impact de ralentissement de la production et de commercialisation.

### **D. Livraison des matières premières commandées**

Cette livraison a pour objectif de réceptionner les matières premières commandées en temps opportun, elle est risquée au retard de livraison dû aux moyens de transports (voie maritime, voie ferroviaire, voie routière) et aussi le retard de livraison dû à l'engagement du port de transition, et également le long délai d'acheminement jusqu'au port de destination et le retard de livraison dû aux aléas climatique, son impact est la rupture de stock de matières premières, la baisse du niveau de production, épuisement du stock de sécurité existant avant l'entrée de la prochaine commande, et enfin la baisse du niveau de production.

## **2. Identification des risques liés à la gestion des stocks**

La gestion des stocks est aussi une étape qui comporte divers risques, ces risques sont identifier dans le tableau si dessous :

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

**Tableau 01 : Identification des risques liés à la gestion des stocks.**

Tâches	Objectifs	Risques	Impacts	Commentaires
Gestion de stocks de matières premières	Gérer les stocks de matières premières de manière adéquate	Rupture de stocks de matières premières	Arrêt momentané de la production Non satisfaction des commandes des clients ; Altération de l'image de l'entreprise ; Perte financière	Rupture de stocks liée au problème de trésorerie
	Constituer un stock de sécurité suffisant	Insuffisance de stocks de sécurité en magasin	Diminution de la quantité de production habituelle voire arrêt de la production	Manque de matières premières pour Constituer un stock de sécurité suffisant.

**Source :** Réalisé par nos soins.

### 3. Les contraintes rencontrées par la fonderie à l'importation

Lors de processus d'approvisionnement, l'entreprise peut trouver quelques obstacles et contraintes pouvant avoir un effet négatif sur le déroulement de cette opération.

Ces contraintes sont :

#### 3.1. Qualité de produit

Après la transformation de matières premières importées, les produits finaux peuvent être de mauvaise qualité. Cela est causé principalement dans le cas où l'entreprise ne vérifie pas la qualité de produit importé.

# Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

## 3.2. Prix

Les prix des matières premières peut poser problème dans le cas où ce dernier change entre la période de passation de la commande et sa réception, ainsi que les variations des taux de change internationaux qui sont jamais fixe.

## 3.3. Acheminement de produits

Cette contrainte est liée principalement à la qualité de transport qui peut causer des retards à la passation de la commande, ainsi que les procédures de dédouanement qui varie du pays à un autre.

## Conclusion :

Le troisième chapitre de notre travail ,nous a permis de prendre connaissance de la société nationale des véhicules industriels (snvi) en général et de sa filiale fonderie industrielle de rouiba (for) en particulier ainsi que son processus d'achat et approvisionnement .

Après avoir analysé le processus d'approvisionnement en matières premières et les risques qui y sont liés. On a déduit que le processus d'approvisionnement est confronté à beaucoup de risques qui peuvent nuire et affecter le cycle d'exploitation et la rentabilité de la fonderie de Rouïba , en freinant la productivité de cette dernière. Et les méthodes adoptées par la filiale FOR sont assez efficace pour qu'elle puisse être performante, les secrets de cette performance sont :

La fonderie procède à un contrôle rigoureux sur la qualité et sur les quantités achetées. Malgré tous ces points forts y'a des moyens d'améliorer sa performance et mieux gérer ce processus d'approvisionnement, la position de recommandations est nécessaire afin d'améliorer sa performance. Ainsi, nous avons formulé ces recommandations :

- En cas de retard de livraison de la part de ses fournisseurs étrangers, elle fera appel aux plus proches collaborateurs locaux pour s'approvisionner dans les plus brefs délais dans le but d'éviter les ruptures de stocks.
- Afin de réduire ses coûts, l'entreprise pourrait collaborer avec d'autres entreprises du même secteur pour passer ensemble la commande d'achat de matières premières en quantité plus importante afin d'obtenir le meilleur prix.
- La fonderie doit étudier et analyser le marché, dans le but de détecter son évolution en termes de hausse et de baisse de la demande, afin de bien gérer ses approvisionnements et ne pas se retrouver en rupture de stocks.

## Chapitre III l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle

---

En fin , l'analyse de la fonction Achat de la fonderie industrielle nous a permis de dire que la bonne maitrise de la fonction Achat et la conciliation de cette dernière avec la stratégie globale de l'entreprise permet d'améliorer la performance de l'entreprise.

## **Conclusion général**

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.

De nos jours l'achat est devenu une fonction principale de l'activité de l'entreprise. Une bonne gestion de celui-ci influe favorablement la réalisation du plan de production et même la réalisation des bénéfices, et c'est le cas des entreprises Algériennes principalement la société nationale des véhicules industriels, sa filiale fonderie se passe en plusieurs étapes et chaque étape est exposé à des risques que doit être analyser et gérer afin d'assurer sa survie et mieux se positionner sur des marchés de plus en plus concurrentiels

Au début de notre recherche, nous avons pu remarquer les problèmes liés aux approvisionnements dans l'entreprise. A cet effet, l'objectif que nous nous sommes fixés au départ, était d'analyser les difficultés liées à l'achat et proposer des voies et moyens à mettre en oeuvre afin de remédier aux problèmes constatés.

Cette étude nous a permis aussi de faire une petite illustration sur l'importance du marketing achat qui constitue actuellement l'un des outils indispensables pour une conduite efficace des opérations d'achat depuis les marchés fournisseurs.

A travers notre étude de terrain sur cette entreprise, nous a permis de connaître les étapes de leur approvisionnement en matière première principale de leur production.

Notre recherche nous a permis d'éclairer à un certain degré les conditions de fonctionnement de la fonction achat, son organisation, les techniques appliquées pour son bon déroulement, et les méthodes, et critères d'évaluation et de sélection des fournisseurs potentiels. Suite à notre passage à l'entreprise nous pouvons dire que l'évaluation de la situation actuelle de la fonction achat nous a permis de percevoir l'importance que cette entreprise accorde à cette fonction. Il en ressort que cette entreprise déploie des efforts considérables pour mener à bien sa politique achat.

Ainsi, l'optimisation des achats est une démarche managériale qui se traduit par la mise en oeuvre de méthodes et d'outils d'achat permettant de rendre la fonction Achat la plus performante possible compte tenu des enjeux et des objectifs économiques de l'entreprise.

L'optimisation tend à la recherche de l'efficacité économique « acheter plus facilement, acheter de bons produits, acheter au meilleur prix »..

Le bon acheteur, à l'instar du bon vendeur, doit aujourd'hui analyser les besoins de ses clients internes, étudier les offres de produits et de services du marché, maîtriser des outils de pointe et contrôler le retour sur investissement de ses actions. Notre essai d'évaluation du processus d'achat de la fonderie industrielle de Rouïba , nous a fait comprendre qu'il n'est pas tout à fait optimisé et nous a fait découvrir le contraste entre les notions étudiées et appréciés en théorie, par apport aux pratiques réelles de l'entreprise notamment au niveau des pratiques de prospection , de négociation et de marketing achat, pratiques qu'il est nécessaire de parfaire.

Malgré tous ses efforts afin de mieux gérer son processus d'achat, l'entreprise présente toujours des défaillances qu'il faudra traiter dans le but de déduire ses vulnérabilités et assurer une performance durable dans un environnement concurrentiel,

Enfin, Nous estimons que le présent et modeste travail peut être une petite ébauche de départ pour des recherches plus approfondies dans ce domaine. En définitif, nous insistons sur le fait que la maîtrise du processus d'achat en général dans les entreprises, est plus que nécessaire et inévitable.

Les références bibliographiques qui ont servi de base pour la réalisation de ce mémoire sont :

## Ouvrages

1. Oliveier bruel et pascal Ménage, politique d'achat et gestion des approvisionnements, 4eme Édition, p9.janvier 2014.
2. C.ALAZARD ET S.SEPARI, CONTROLE DE GESTION DUNOD, PARIX 2001, 5<sup>ème</sup> ed
3. J.MAURIAC, ECONOMIE D'ENTREPRISE, TECHNIPLUS, PARIX 1992
4. Autissier ,D ,Delaye,V, « mesurer la performance du système informatique »,édition organisation, paris, 2008.
5. Phillipe Malaval, Christophe Bénaroya, Marketing Business to Business, 5eme edition, Pearson France 2013
6. LASARY « Collection c'est facile le Marketing »éd. EL DAR EL MOUTHMANIA, 2004
7. Kotler & Dubois « Marketing Management » 11 éd., 2003
8. KOTLER KOLLER MACEAU « Marketing management »,15 édition, 2015 ; Pearson France pur l'Édition Française
9. Philip Kotler et Kevin Lane Keller, Marketing Management, 15eme édition, Pearson Education. 2016,
10. Marc Diviné, Marketing B to B principes et outils, de la stratégie à la vente, 2eme édition, Magnard – Vuibert 2016 Paris,
11. Person,(h): guide pratique de la fonction approvisionnement en PME/ PMI,édition Maxim ,paris 2000 .
12. S.BRULIN, C.GODARD, « Marketing Management de l'unité commerciale »Ed BERTI 2010
13. R.BOBULESU, F.ULGEN, « Organisation industrielle dynamique des marchés et stratégie des firmes », Ed de Boeck, Bruxelles, 2012,
14. Armand Dayan, Marketing industriel, 3ème Ed, presses universitaire, paris, France, 1991
15. R.MANIK, C. BAUMANN, M.FOUCHARD-V, MOLLIEUX, « Marketing industriel », Ed NATHAN, Paris,
16. L. HERMEL, A.SCHOLASCH, « Le marketing industriel », Ed economica, Paris, France, 1996,

- 17 .N. ALDOSA-MONIQUE, M. MOIQUE LE BIBAN, M.MONIN, « Information communication organisation, 2éme Ed, Foucher, Paris,2001 ,
18. R.PERROTIN, « Le marketing achat stratégies et tactique », Ed d'organisation, Paris, 1997
19. D FOUCHIER, K JOLIET- « Qualité et cahiers des charges », Ed Educagri, Paris,
  
- 20 .M.CAPRARO,G. BAGLIN, « L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs », Ed universitaires de Lyon,France ; 2002
- 21 .A.MARCHAL, « Marketing Achat », Ed ellipse, Paris, 2007, P103
22. J.LEPAGE, « Le contrat d'achat », Ed Gualino, Paris, 2003,p26,27
- 23.Guy Serraf, « psychologie de l'acheteur en milieu industriel », Revue Française de Marketing, 3eme trimestre 1966
- 24.Louis Laurent, « guide de l'acheteur industriel E » : Dunod, paris 2003
25. ragaine aurélien et Tahar-freixinos caroline, « contrôle de gestion »,édition gualino, 2016.

### **Texte réglementaire**

- Loi n 90-21 du 15 aout 1990 relative à la comptabilité publique
- Décret présidentiel 15-247 du 2 dhou el hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant règlementations des marchés publics et des délégations du service public, application de l'article 5.

### **Sites internet**

<https://references.lesoin.be>, le 05 -12-2021

<https://www.webconversion.fr> le 20-12-2021

[http://fr.scribd.com.doc.gest.Fonction d'approvisionnement](http://fr.scribd.com/doc.gest.Fonction.d.approvisionnement), le 27-12-2021

## **Travaux universitaire**

- DELMI, (k) et djennad, (f) essai d'un diagnostic de la fonction achat et approvisionnement dans une entreprise .mémoire de fin d'étude université mouloud Mammeri de tizi ousou, année 2012
- YAHY (K), SIMOUSSI, (S) et SAAD, (L) : analyse et stratégies de la fonction achat approvisionnement dans une entreprise industrielle, Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'une licence en science économique, université de mouloud Mammeri de tizi ousou, année 2006.
- Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences commerciales (La démarche marketing appliquée dans une entreprise) présenté par Yacine(L) et Tahenni (T) année 2019
- S.LOUNIS, D. RABAH, « Evaluation du contrôle interne du cycle achat /Fournisseur », Mémoire de Master en science de gestion, UMMTO, 2016, P18

## **Autres documents**

1. Documents internes de la filiale fonderie industrielle de rouiba
2. Mémoire Etude de la corrosion de l'alliage Al2, 5%Mg de fonderie dans une solution NaCl. Mr : N. ZAZI.
3. Mémoire Processus De Fabrication Des Pièces Brutes Au Niveau De L'unité Fonderie De Rouïba (UFR) De La Société Nationale Des Véhicules Industriels (SNVI). Mr : N.BOUTAREK.
4. Cahier de charge de la fonderie Rouiba

## La liste des figures

### Chapitre I

Figure N°1 : Le carré des fonctions de l'indicateur .....	14
Figure N° 2: Modèle d'évaluation fonctionnelle .....	21

### Chapitre II

Figure N°01: structure type d'un panel fournisseurs .....	41
Figure N°02: Le contrat triparti du marketing achats .....	46
Figure N°03 : Les relations commerciales interentreprises.....	50
Figure N° 04 : Développement d'un produit : écart entre les dépenses d'étude d'essai, ..., et la part de coût final de produit .....	53
Figure N° 05. L'acheteur vendeur de ses besoins.....	55

## **Remerciements**

## **Dédicaces**

## **Sommaire**

**Introduction générale**..... 1

## **Chapitre I : la fonction d’approvisionnement dans le milieu industriel**

**Section 1 : la fonction d’approvisionnement dans une entreprise industrielle** ..... 4

1. Définition de la fonction d’approvisionnement..... 4

2. Définition de la fonction achat.....4

3. Liens entre fonctions achats et approvisionnements.....5

4. L’importance des approvisionnements..... 6

5. LES OBJECTIFS DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT..... 6

5.1. LES OBJECTIFS DE FONCTIONNEMENT OU D’EXPLOITATION..... 7

5.2. LES OBJECTIFS DE COUT..... 7

5.3. LES OBJECTIFS DE QUALITE ..... 7

6. LA PLACE DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT DANS L’ENTREPRISE 7

**Section 02 : la performance de la fonction d’approvisionnement** ..... 11

1 Les déterminants de la performance achat. .... 11

1.1 Le budget. .... 11

1.2 La compétence du personnel ..... 12

1.3 Respect des procédures..... 12

1.4 La relation avec les fournisseurs ..... 12

1.5 Coûts, délai, qualité ..... 13

1.6 La satisfaction du client.....14

2. Outils et modèles d’évaluation de la performance du service achat..... 14

2.1. Les outils d’évaluation de la performance..... 14

2.2 Les modèles d’évaluation de la performance ..... 17

2.2.1 Le Modèle d’Evaluation Fonctionnelle (MEF) ..... 18

2.2.1.1 Le pôle d'activité .....	18
• La définition de la politique d'achat .....	18
• Le marketing achat .....	19
• L'analyse globale des besoins.....	19
2.2.1.2. Le pôle compétences .....	19
• Les compétences techniques de la fonction achat .....	20
• Les compétences comportementales de la fonction achat.....	20
• Les compétences métiers de la fonction achat.....	20
2.2.1.3.Le pôle organisation .....	21
• Positionnement de la fonction achat.....	21
• Les coûts de la fonction achat.....	21
2.2.1.4.Le pôle client.....	21
<b>Section 03 :positionnement de la fonction d'approvisionnement d'une</b>	
<b>entreprise dans le milieu industriel .....</b>	<b>23</b>
1 - le processus d'approvisionnement.....	23
1-1 l'estimation des besoins.....	24
1-2 la demande d'approvisionnement.....	24
1-3 la recherche et le choix du fournisseur.....	24
1-4 la livraison, la réception et la vérification.....	24
1-5 le suivi.....	24
1-6 la distribution .....	25
1-7 le système d'informations .....	25
<b>conclusion. ....</b>	<b>25</b>

## **Chapitre II: Les applications du Marketing Achat.**

<b>Introduction.</b> .....	<b>28</b>
<b>Section 1: Les marchés industriels : spécificités, caractéristiques, et étude de marché en milieu industriel</b> .....	<b>29</b>
1. Définition des marchés industriel.....	29
2. Typologie des marchés industriels.....	29
2.1. Le monopole .....	29
2.2. Les marchés contestables .....	29
2.3. Les marchés de concurrence monopoliste .....	30
2.4. Les marchés oligopolistiques.....	30
3. Fondements et spécificités des marchés industriels.....	30
3.1. Une demande dérivée .....	30
3.2. Un rôle primordial de la technique .....	30
3.3. Une demande hétérogène .....	30
3.4. Des délais de fabrication parfois très longs (complexité du produit industriel) .....	31
3.5. L'interdépendance client/fournisseur .....	31
3.6. Des clients moins nombreux et aux volumes plus importants .....	31
3.7. Des acheteurs professionnels (complexité du processus d'achat) .....	31
3.8. Une vente reposant sur plusieurs visites .....	32
3.9. Une certaine concentration géographique.....	32
4. Classification des biens industriels.....	32
4.1. Les matières premières .....	33
4.2. Les matières transformées.....	33
4.3. Les consommables .....	33
4.4. Les ingrédients et les matériaux incorporables .....	33
4.5. Les pièces détachées et les composants .....	33
4.6. Les machines-outils et la bureautique .....	34
4.7. Les grands équipements .....	34
4.8. Les services .....	34
5. Les études de marchés en milieu industriel .....	34
5.1. Particularité des études de marché en milieu industriel.....	35

5.1.1. Des données généralement non disponibles. ....	35
5.1.2. Caractère particulier des enquêtes en milieu industriel .....	35
5.1.3. Technique différente de l'échantillon .....	35
5.1.4. Difficulté d'identifier et d'interview la population à enquêter .....	35
5.2. Les objectifs d'études du marché industriel .....	35
5.2.1. La demande.....	36
5.2.2. L'offre .....	36
5.3. Les sources d'information.....	36
5.3.1. Les sources d'informations externes .....	36
5.3.2. Les sources d'informations internes.. .....	37
<b>section 2 : Le marketing Achats et la politique fournisseur .....</b>	<b>38</b>
1. Définition du marketing achats.....	38
2. La politique fournisseur. ....	38
2.1. La recherche des fournisseurs (appel d'offre .....	38
2.1.1. L'appel d'offre ouvert .....	39
2.1.2. L'appel d'offre restreint (réduit) .....	39
2.1.3. Les cahiers des charges .....	39
2.2. Le choix des fournisseurs.....	39
2.2.1. Les critères de choix des fournisseurs.....	39
2.2.1.1. La compréhension du cahier des charges .....	40
2.2.1.2 Maitrise des délais/Flexibilité .....	40
2.2.1.3 Maitrise de la qualité du projet (compétence technique et de recherche) .....	40
2.2.1.4. La compétence de fabrication .....	40
2.2.1.5. Les Services.....	40
2.3. Les étapes d'évaluation des fournisseurs .....	40
2.3.1. L'évaluation préalable.....	41
2.3.2. L'évaluation en cours de programme.....	41
2.3.3. L'évaluation finale du chef d'entreprise.....	41
2.4. La constitution de panels fournisseurs .....	41
3. Le fournisseur et le partenariat... .....	42
3.1. Le juste à temps.....	43

3.2. Intérêt du partenariat...	43
3.2.1. Pour l'entreprise acheteuse.....	43
3.2.2. Pour le fournisseur.....	43
3.3. Les facteurs de succès d'une relation de partenariat client/fournisseur.....	43
4. La négociation.....	44
4.1. Les éléments de la négociation.....	44
5. La contractualisation.....	44
5.1. La rédaction d'un contrat d'achat.....	44
5.2. Les clauses du contrat d'achat.....	45
5.2.1. Description des parties et de l'objet du contrat.....	45
5.2.2. Le prix de vente.....	45
5.2.3. Les modalités de paiements.....	45
5.2.4. Déclaration et présentation de l'acheteur.....	45
5.2.5. Déclaration et présentation de vendeur.....	45
5.2.6. L'indemnisation.....	45
<b>Section 03 : Stratégie et Planification de l'achat.....</b>	<b>46</b>
1. Définition de la stratégie d'achat.....	46
2. Politique et stratégies achats.....	46
2.1. Les stratégies liées aux coûts.....	46
2.2. Les stratégies liées à la qualité.....	46
2.3. Les stratégies liées aux délais.....	47
3. Le processus de planification.....	47
4. La structure du service marketing achats.....	47
4.1. L'organisation de la fonction achat.....	47
4.1.1. La politique d'achats.....	48
4.1.2. Les types d'achats.....	48
4.1.3. La gestion de l'offre d'achats.....	48
4.1.4.. Les relations avec les autres fonctions de l'entreprise.....	49
5. Les activités marketing achats.....	49
5.1. Dans le cadre du marketing d'affaires.....	49

5.2. Dans le cadre du marketing filières .....	49
5.3. Le profil de l'homme marketing achats .....	49
6. Les quatre variables de planification... ..	50
6.1. Le Prix... ..	50
6.1.1. Définition du prix d'un produit.....	50
6.1.2. Détermination des prix à partir des coûts .....	52
6.1.3 La détermination des prix à partir du marché .....	52
6.1.3.1. Les produits standards fabriqués en grande série.....	52
6.1.3.2. Les produits standards personnalisés ou système entrant pour une part substantielle dans le coût du produit fini.....	52
6.2. Le Produit.....	53
6.3. La communication.....	55
6.3.1. La communication interne .....	55
6.3.2. La communication externe .....	56
6.3.2.1. La présentation rapide de la société comprenant.....	56
6.3.2.2 L'identification des lignes de produits achetés.....	56
6.3.2.3. L'organigramme de la fonction achats .....	57
6.3.3. La communication mixte .....	57
6.4. Le marché.....	57
<b>Conclusion.....</b>	<b>57</b>

## **Chapitre III : l'analyse de la politique d'achat dans une entreprise industrielle.**

<b>Introduction.....</b>	<b>59</b>
--------------------------	-----------

<b>Section 1 présentation de la société national des véhicules industriels ( snvi) .....</b>	<b>60</b>
--	-----------

1. Présentation de la Société Nationale des Véhicules Industriels La Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI). .....	60
--	----

1.1.Historique de la Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI) .....	60
---	----

1.2. Objectifs de la Société Nationale des Véhicules Industriels(SNVI) .....	61
--	----

1.2.1. Satisfaire les besoins nationaux en véhicules industriels .....	61
1.2.2. Combler / 'écart entre l'offre et la demande .....	61
1.2.3. Minimiser les prix des produits et des services en assurant leur rentabilité .....	61
1.2.4. Formation quantitative et qualitative du personnel .....	61
1.2.5. Contribuer au progrès économique et social .....	61
1.3. Missions de la Société Nationale des Véhicules Industriels(SNVI) .....	61
1. 4. Organisation de la Société Nationale des Véhicules Industrie/s(SNVI).. .....	62
1.4.1. Les activités opérationnelles .....	63
1.4.2. Les activités- de distribution et de maintenance. ....	63
1.4.3. Les activités fonctionnelles « de soutien ». ....	63
<b>2. PRESENTATION DE LA FONDERIE.....</b>	<b>64</b>
2.1. Historique.... ..	64
2.2. Fonderie de fonte GS .....	64
2.3. Fonderie aluminium.....	65
2.4. Description de la fonderie .....	66
<b>SECTION 2 : Description Du Processus Achat Et Approvisionnement De La Filiale Fonderies Industrielles De Rouïba For).. .....</b>	<b>67</b>
1. Présentation descriptive (narrative) du processus d'approvisionnements. ....	67
1.1. Expression des besoins.. .....	67
1.2. Consultations .. .....	69
1.2.1. Le gré à gré. ....	69
1.2.2. L 'appel d'offres. ....	70

<b>A.</b> L'appel d'offres ouvert...	70
<b>B.</b> L'appel d'offres restreint...	70
<b>C.</b> L'adjudication .....	71
1.2.3.Réception et étude des offres. ....	71
1.2.4,Négociation « choix des fournisseurs ».. ....	71
1.2.5. Passation des commandes. ....	72
1.2.5.1.La commande .....	72
1.2.5.2. Le marché (contrat). ....	72
1.2.6.Suivi de la commande. ....	73
1.2.7. Livraison, réception et contrôle. ....	73
1.2.8.Réception et contrôle de la marchandise .....	73
1.2.9.Traitement et comptabilisation de la facture.. ....	75
1.2.10. Règlement de la facture. ....	75
2.Ecritures comptables relatives aux opérations d'approvisionnement de la filiale for. ....	76
2.1.Au cours de la période. ....	76
2.1.1 le chèque à l'enlèvement.. ....	76
2.1.2 l'achat à terme (à crédit). ....	78
2.1.3 l'achat en espèces.. ....	79
<b>A .</b> les achats en espèces des consommations directes et des services.. ....	79
<b>A .1</b> cas des consommations directes.....	80
<b>A.2.</b> cas des services. ....	80
<b>B.</b> les achats qui génèrent des stocks. ....	80
2.2 A la fin de la période ( travaux de fin d'exercice ). ....	82

2.2.1. cas de non réception de la facture. ....	82
2.2.2.cas de non réception des matières et fournitures .....	84
➤ A la réception de la matière et fourniture à l'exercice N+1 .....	84

**Section 3: Analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières de la fonderie de Rouïba.. .... 85**

1. Identification des risques relatifs aux activités du processus d'approvisionnement de la fonderie de Rouïba... ..	85
1.1. Identification des risques liés au processus achat .....	85
1.1.1. Risque liée à l'expression des besoins... ..	85
A. Expression du besoin .....	85
B. Planification des besoins.....	86
1.1.2. Risque liée à la recherche des fournisseurs.....	86
1.1.3. Risque liée à la sélection des fournisseurs à l'étranger.....	86
A. Approvisionnement en matières premières à l'étranger.....	86
B. Choix du fournisseur à l'étranger.....	86
1.1.4. Risque lié à la passation de commande.....	86
A. Réception des offres des fournisseurs.....	86
B. Passation de la commande.....	87
C. Réception des originaux des documents envoyés par les fournisseurs .....	87
1.1.5. Risque liée au règlement des factures des fournisseurs .....	87
A. Règlement des factures des fournisseurs.....	87
1.1.6. Risque liée à la logistique.....	87
A. Suivi des commandes... ..	87
B. Réexpédition des conteneurs vers leur lieu de déchargement... ..	88
C. Réception de la commande de matières premières .....	88
D. Livraison des matières premières commandées .....	88
1.2. Identification des risques liés à la gestion des stocks.....	88
1.3. Les contraintes rencontrées par la fonderie à l'importation .....	89
1.3.1. Qualité de produit .....	89
3.2. Prix .....	90
3.3. Acheminement de produits .....	90

Conclusion ..... 90

**Conclusion générale** ..... 92

**Bibliographie**

**Annexe**

**Table des matières**

## **Résumé**

L'achat industriel revêt actuellement une dimension stratégique dans le fonctionnement des entreprises. La compétitivité de l'entreprise nécessite une bonne maîtrise des achats car ces derniers représentent une part importante dans le coût de revient. La maîtrise de l'amont est donc devenue indispensable. L'achat industriel est une stratégie d'achat désignant l'ensemble des étapes consistant à optimiser les processus d'achat au sein d'une entreprise : choix des bons fournisseurs, connaissance de ses produits pour répondre aux besoins des clients, centralisation des achats, négociation, traitement de l'opération de réception sont autant d'actions à mettre en œuvre de manière ordonnée pour parvenir au meilleur résultat possible, c'est ce qu'on appelle le marketing d'achat. Au terme de notre travail d'investigation nous avons constaté que la fonderie de Rouïba est comme toutes les entreprises algériennes jouent un rôle très important dans la création de l'emploi, et la création de la valeur ajoutée, participe aussi activement au développement de l'économie nationale en alimentant le marché par une diversité de produits. En effet l'analyse de la fonction d'achat de la filiale fonderie nous a permis de dire que la maîtrise de la fonction achats et la conciliation de cette dernière avec la stratégie globale de l'entreprise permet d'améliorer la performance de l'entreprise.

## **Summary**

Industrial purchasing currently has a strategic dimension in the operation of companies. The competitiveness of the company requires good control of purchases because the latter represent an important part of the cost price. Control of the upstream has therefore become essential. Industrial purchasing is a purchasing strategy that refers to all the steps consisting in optimizing the purchasing process within a company: choice of the right suppliers, knowledge of its products to meet customer needs, centralization of purchases, negotiation, processing of the reception operation are all actions to be implemented in an orderly manner to achieve the best possible result, this is called purchase marketing. Investigation we found that the Rouïba foundry is like all Algerian companies play a very important role in the creation of jobs, and the creation of added value, also actively participates in the development of the national economy by supplying the market by a diversity of products. Indeed, the analysis of the purchasing function of the foundry subsidiary has enabled us to say that the mastery of the purchasing function and the reconciliation of the latter with the overall business strategy improves business performance.

## **Les mots clés**

Achat \_ entreprise \_ industriel \_ fonderie de rouiba

## **Les mots clés**

Achat \_ entreprise \_ industriel \_ fonderie de rouiba