

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



Mémoire de Fin de Cycle

*En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences
Commerciales*

Sujet

**La politique d'achat et d'approvisionnement au
sein d'une entreprise industrielle
Cas : Entreprise ENIEM**

Réalisé par :

**BELKACEM Razika
BOUSSAID Warda**

Dirigé par :

**M^r : MR. HAMDAD Anis
M^r : SADOUD Ahmed**

Devant le jury composé de :

**Président : à UMMTO".
Examineur : à UMMTO".
Rapporteur: à UMMTO".**



R emerciements

*Loin d'être une simple formalité académique,
Nous avons l'obligation intellectuelle de nous acquitter d'un devoir du cœur
en exprimant notre reconnaissance à tous ceux qui de près ou de loin,
De manière directe ou indirecte, ont contribué à la réalisation de ce modeste
travail.*

*Notre reconnaissance se destine, à notre encadreur Monsieur HAMDAD,
auprès de qui nous avons trouvé, disponibilité malgré ses contraignantes
obligations et devoirs.*

*Nous le remercions pour avoir accepté de nous encadrer, pour ses suggestions
et son soutien continu.*

*Nous remercions le chef de spécialité monsieur SAADOUD qui nous a aidés
avec son expérience et ses conseils d'or.*

*Nous remercions tous les responsables de l'entreprise ENIEM et
spécifiquement madame WAALI et monsieur BENNAJI pour leur aide et leur
contribution à la réussite de ce travail.*

*Nous remercions également les membres du jury pour l'effort qu'ils feront
dans le but d'examiner ce modeste travail.*

D édicaces

Je dédie ce travail à :

A MES CHERS PARENTS, en reconnaissance pour tous les sacrifices consentis par chacun pour me permettre d'atteindre cette étape de ma vie.

A mes deux frères : SAMIR et ACHOUR, et leurs épouses NASSIMA et NAWAL.

A ma chère et unique sœur FATMA et son mari et ses deux poussins ISLAM et THANINA.

A MOULOUD qui a été la source de ma réussite.

A la pensée de chers grands parents qui sont toujours vivant dans ma mémoire.

A mon binôme et ma meilleure amie WARDA pour son encouragement et sa patience, ainsi que toute sa famille.

A mes chères et meilleures amies: TAOUS, SYLIA, NAIMA, SAFIA ET ZIZOU.

A tous ceux qui, de loin ou de près, ont contribué à la réalisation de ce travail.

R azika

D édicaces

J e dédie ce travail à :

A **MES CHERS PARENTS**, en reconnaissance pour tous les sacrifices consentis par chacun pour me permettre d'atteindre cette étape de ma vie.

A mon cher frère: **YACINE**.

A ma chère sœur **FAIZA** et son mari **HASSAN** et leur petit poussin **LIAM**.

A ma chère petite sœur **SONIA**

A ma tante **OUIZA** et son mari **HAMID** et leurs enfants **WASSIM**, **DALIA**, **MANIL**.

A mes grands-parents **SAID** et **DAHIBIA**

A mon binôme et ma meilleure amie **RAZIKA** pour son encouragement et sa patience, ainsi que toute sa famille.

A mes chères et meilleures amies : **TAOUS**, **SYLIA**, **NAIMA**, **SAFIA**, **ZIZOU**, **AMAR**, **DABIA** et **LATIFA**.

A tous ceux qui, de loin ou de près, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Les caractéristiques du marché b to b	
Introduction	03
Section 1 : Généralité sur le marketing industriel	04
Section 2 : Les caractéristiques du marché business to business (marché industriel).....	15
Conclusion.....	31
Chapitre II : L'achat et l'approvisionnement dans une entreprise industriel	
Introduction	32
Section 1 : Le processus d'achat et d'approvisionnement au milieu industriel	33
Section 2 : L'achat et l'approvisionnement est une source de création de valeur	
Conclusion.....	68
Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM	
Introduction	69
Section 1 : Présentation et mode de fonctionnement de l'entreprise ENIEM	70
Section 2 : Le processus d'achat et d'approvisionnement « TUBES ALU » au sein de l'entreprise ENIEM.....	78
Conclusion	104
Conclusion générale	105

Face à l'internationalisation des marchés dans une économie de concurrence et d'abondance, face à des producteurs et des fournisseurs multiples qui nous 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.

*« Le rapport entre le prix d'achat des marchandises et leur prix vente. Cette donnée d'avoir une vision de la rentabilité de l'entreprise par l'analyse du coût de revient des produits vendus. Elle permet à une entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents ».*¹

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 et cela est possible grâce à l'analyse et à la maîtrise des coûts associés au financement des entreprises.

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, les Achats d'une entreprise industrielle.

¹ Roger Pérotin, François de Bruguière, J JACQUES, « *Le manuel des achats* » Ed donud, paris 2007. P66.

▪ **Problématique**

Dans un contexte d'optimisation et de meilleure maîtrise de la fonction achats, la mesure de sa performance nécessite de mettre en œuvre des méthodes et des outils d'évaluation appropriés en vue d'établir un diagnostic pertinent et de définir les actions d'amélioration à mettre en œuvre.

La principale question à laquelle nous allons apporter une réponse dans notre mémoire est :

« Comment la maîtrise de la fonction achat et approvisionnement peut créer de la valeur pour une entreprise industrielle ? ».

Spécifiquement, il s'agira de répondre aux questions théoriques suivantes :

- Qu'est-ce qu'une fonction achats ?
- Quel est la place de la fonction achat /approvisionnement dans l'entreprise ENIEM ?
- Dans quelle mesure la maîtrise de processus d'achat permet à ENIEM de maîtriser ses coûts ?

▪ **Objectif de cette étude**

Ce travail de recherche a pour objectif d'illustrer une opération d'acquisition des TUBES ALU et la description des procédures et technique achat adopté par la société ENIEM, l'évaluation de la maîtrise de la fonction achat pour créer de la valeur pour l'entreprise ENIEM.

▪ **Le plan de recherche**

Le plan de notre travail de recherche comporte trois chapitres, chacun est subdivisé en deux sections.

Le premier chapitre de notre travail servira à présenter un cadre d'analyse et à généraliser les relations théoriques déjà prouvés. Il permet de clarifier les concepts utilisés dans l'étude.

Le premier chapitre porte aussi sur la généralité de marketing industriel et ces caractéristiques.

Le deuxième chapitre porte sur la fonction achat et approvisionnement, les étapes d'une procédure d'un achat réussi et la différence entre fonction achat et approvisionnement aussi l'analyse de chaîne de valeur qui exprime l'objet de notre thème.

Le troisième chapitre nous exposerons notre étude de cas et ses principaux résultats à travers une enquête qui a pour objet, l'évaluation de la performance et la maîtrise de la fonction achat et approvisionnement au sein de L'ENIEM A OUAD AISSI qui se fera à l'aide d'un questionnaire posé au personnel de l'entreprise.

Introduction

Avant que l'offre ne soit supérieure à la demande, le marketing ne trouvait pas sa place dans le processus de création de valeur pour l'entreprise. Celle-ci produisait et clients dans achetaient, et le prix de vente était déterminé essentiellement par le prix de revient.

Des lors que l'offre est supérieure à la demande, il devient important de rependre aux besoins du client potentiel, de s'intéresser aux attentes du marché, de trouver sa place parmi les offres concurrentes, de faire la différence par une offre élargie au concept de produit globale, c'est dans ce contexte que apparait la notion de marketing structuré et par la suite le marketing plus complexe celui de business to business. Certes, les processus de vente et d'achat sont devenus très compliqués au sein des entreprises, et c'est en ca qu'intervient le marketing B to B pour apporter quelques outils et notion pour aider les entreprises à comprendre et à agir.

Notre présent chapitre est consacré à l'éclaircissement du marketing business to business, en le répartissant sur les deux sections suivantes :

La première section comporte Historique, des définitions et quelque concepts base de marketing B to B, la déférence entre cette dernière et marketing B to C, la typologie de produit industriel ainsi que le mix marketing industriel.

Tandis que la deuxième comporte la définition de marché industriel, les principes domaines d'activités b to b, ses caractéristiques ainsi que la segmentation des marchés industriels.

Malgré que l'ampleur du marketing industriel n'est absolument pas comparable à celui appliqué dans la grande consommation, mais son existence est vitale pour les entreprises de ce secteur au vu de la conjoncture économique mondiale qui se caractérise par une instabilité ces dernière années.

Section 1 : Généralités sur le marketing industriel

Cette présente section se projette sur quelque éléments essentiels, le premier expose certain définition du marketing B to B et quelque concepts base, tandis que le second c'est la typologie du produit industriel, pour la clôturer par la comparaison entre marketing B to B et B to C.

1.1. Historique

La fonction marketing a beaucoup évalué depuis les premiers jours de la révolution industrielle. A L'origine le mot marketing n'existait même pas ; le concept marketing est repose sur le principe de base suivant : la satisfaction des besoins du consommateur en vue de maximiser les profits à long terme de l'entreprise.¹

Le marketing de masse n'existe pratiquement plus, si ce n'est pour certains produits d'usage quotidien, et de nouvelles formes placent l'individu ou le groupe d'individu au cœur des stratégies des entreprises apparaissent.

Selon H.FORD le marketing industriel a une longue et illustre histoire depuis sa naissance 1960- 1973 : à une croissance lente, vente facile, donc études de marché et publicité sont naissance les seuls moyens disponibles.

1973-1980 : crise financière, entraînant une réduction des dépenses commercial ; la fonction marketing est fortement influencée par la fonction financière.

Depuis 1980, on comprend mieux la nécessité de la rationalisation, ainsi que la création de politiques de marketing .En le marketing industriel n'existe pas, seules les qualités technico- commerciales du produit comptent : mauvaises relations marketing. Le consommateur, quand lui, n'est pas totalement logique. En cas d'articles similaires, il donnera la priorité au service, à la fiabilité et à la réputation.²

▪ Système de marketing

Pour les trois grand niveaux de décision et d'action : stratégique, opérationnel et terrain, le marketing doit avoir des activités et des missions et des interlocuteurs varies. Le poids et le caractère du système organisationnel actuel (poids de la structure et vide stratégique, ou volonté de faire stratégie aux niveaux inférieurs alors qu'elle est faite au dessus. Au niveau stratégique le marketing est lié à l'importance de la participation managériale et à interaction avec la recherche.

¹Article, Richard, E(1956) historique de marketing .l'actualité économique(41) 3 ,461 464 .<https://doi.org/10.7202/1003054ar>.

² Définition, origine et démarche marketing les éditions Démos 2012 .

Les conflits abondent dans le marketing opérationnel dans l'objectif de favoriser une répartition du marketing au sein de l'entreprise, ainsi qu'une compréhension plus approfondie des clients et des marchés. Le marketing industriel a mis beaucoup de temps à rattraper son retard.

1.2. Définition du marketing business to business

La définition du concept marketing B to B a été abordée par Cécile Bozzo dans son livre comme suit :

*« Le marketing industriel, ou business to business (B to B) ou encore inter organisationnel, correspond à un domaine spécifique du marketing où les clients et les fournisseurs sont des entreprises. Il s'oppose au marketing de grande consommation, ou business to Customer (B to C) où le fournisseur est une organisation, mais le client est un individu ».*³

Par contre Laurent Hemel et Alain Scholash l'ont prescrit comme :

*« Un marketing réalisé par des entreprises qui vendent à d'autres entreprises ou des professionnels. Il emprunte au marketing « classique » un certain nombre de techniques en les adaptant aux caractéristiques propres de ce type de marchés et définissant des outils plus spécifiques pour atteindre ses objectifs ».*⁴

Selon Mark Divinié, le marketing industriel désigne :

*« Les applications spécifiques du marketing aux entreprises qui vendent leurs produits à des entreprises (ou organisations) et non aux particuliers (ou ménages). Ainsi, le marketing industriel se définit moins par la nature des produits que par celle des clients auxquels ils s'intéressent ».*⁵

R. Maniak, C. Bauman, M. Fouchard, V. Mollix, R. Soyer, dans leur optique, ont défini le marketing industriel ainsi :

*« Le marketing industriel ou marketing B to B repose sur les relations commerciales d'entreprise à entreprise. Il peut être défini comme l'ensemble des études et des décisions d'action qui aboutissent à la connaissance des besoins des consommateurs et à l'adaptation de l'offre commerciale conformément à la stratégie générale de l'entreprise ».*⁶

A partir des apports de ces auteurs, la définition du marketing business to business peut être ainsi :

³ Cécile, Bozzo. « Marketing industriel ». Éd Dunod Paris, 2007, p09

⁴ Laurent, Hemel, Alain, Scholash. « Marketing industriel », Ed Economie, Paris, 1996, p16.

⁵ Marc, Divinié. « marketing industriel », 2ème éd, Vuibert, Paris, 2014. P09.

⁶ R. Maniak, C. Bauman ; M. Fouchard ; R. Soyer. « marketing industriel », éd Armand Colin, Paris, 2005, p05

Le marketing industriel, peut être présenté comme un ensemble d'étude et de décision d'action qui correspond au domaine spécifique du marketing, où les clients et les fournisseurs sont des entreprises. Ce type de marketing se définit moins par la nature des produits que par celle des clients auxquels ils s'intéressent.

1.3. Des concepts clés du marketing

Schéma N°1 .la Hiérarchisation des besoins selon MASLOW. ⁷



1.3.1 Besoin (psychologique ou physiologique).

Le besoin est une situation de manque ressenti par un individu, le poussant à agir à un instant donné, dans une situation donnée (*mangé, se vêtir, s'abriter.....*). Il n'est pas créé par la société ou le marketing, il est inhérent à la nature humaine.

Des économistes de renom comme Maslow ont trouvé que lors de l'achat, les consommateurs voulaient couvrir des besoins : psychologique, sécurité, d'appartenance, d'estime, de soi et de réalisation de soi (figure 1). La théorie de Maslow est fondée sur les hypothèses suivantes :

- Un individu éprouve de nombreux besoins qui n'ont pas tous la même importance et peuvent donc être hiérarchisés ;
- Il cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus important ;
- Un besoin cesse d'exister, au moins pendant quelque temps, lorsqu'il a été satisfait et l'individu cherche alors à satisfaire le besoin suivant le plus important.

⁷ Article proposé par Wissal a .2009 ,2010 Tunis

1.3.2 Demande

La demande correspond au désir d'acheter certains produits, soutenu par un vouloir et un pouvoir d'achat.

- **Demande de marché:** relative à un produit est le volume total qui serait acheté par une catégorie de clientèle donné, au cours d'une période donnée, dans les conditions d'environnement donné (*pouvoir d'achat*) et en repense à des actions marketing données, pour choisir entre différent produit susceptible de satisfaire le même besoin, le consommateur définit une valeur qu'il compare au cout de chaque produit en vue de maximiser sa satisfaction ;
- **La demande B to B :** est une demande drivée, c'est –à-dire exprimé par une organisation utilisant les produits achetés dans son propre système de production, pour pouvoir elle-même rependre à la demande soit d'une autre organisation , soit de consommateur final . Le responsable de marketing industriel doit donc non seulement connaitre et prévoir l'évolution de la demande exprimée par ses clients directs mais également celle des clients de ses clients directs.

1.3.3 Produit

C'est un élément basic du marketing mix, le produit est un ensemble d'avenages perçus par le consommateur lui, permettant de satisfaire un besoin. Un produit est tout ce qui peut être introduit sur le marché pour attirer l'attention, être acheté, utilisé ou consommé et qui peut satisfaire un besoin ou un désir. Cela inclut des objectifs physiques, services, des personnes, des lieux, des entreprises et des idées.⁸

1.3.4 Valeur et satisfaction

Un produit ne connait le succès que s'il procure valeur et satisfaction à son acquéreur.

- **La valeur perçue par le client :** on peut définir délivrée au client comme la différence entre valeur globale perçue (*du produit, du service, d'image*) et le cout total (*en argent, temps, effort consentis, psychologique*). parmi les produits et services offerts, le client cherche celui qui procure le maximum de valeur ;
- **La satisfaction :** la valeur et le cout varient d'un prospect à l'autre d'où la nécessité de réaliser des enquêtes de satisfaction. on peut définir la satisfaction comme le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit (*ou plutôt sa valeur dérivée*) et ses attentes. Trois niveaux de satisfaction sont envisageables :
 - le niveau minimum en dessous duquel apparait le mécontentement

⁸ P ,AMEREIN ,D ;BARCZYK ,R ,EVRARD ,F,ROHARD ,B ,SIBAUD ,P ,WABER, « *marketing stratégie et pratique* »Edition Nathan,1996 ,p

- le niveau moyen qui assure une bonne croissance ;
- le niveau supérieur susceptible d'engendrer une forte fidélité.

1.3.5 Stratégie marketing

C'est un ensemble des actions cohérentes complémentaires et successives qui vont permettre d'atteindre des buts ou objectifs. La démarche généralement suivie pour l'élaboration d'une stratégie de marketing comporte quatre étapes principales : l'analyse diagnostic du marché, de la concurrence et l'entreprise elle-même ; formuler d'une manière précises les objectifs assignés à la stratégie ; définir les options stratégiques fondamentales (segmentation, ciblage, positionnement, politique de la marque, formuler et évaluer, un marketing mix cohérent.

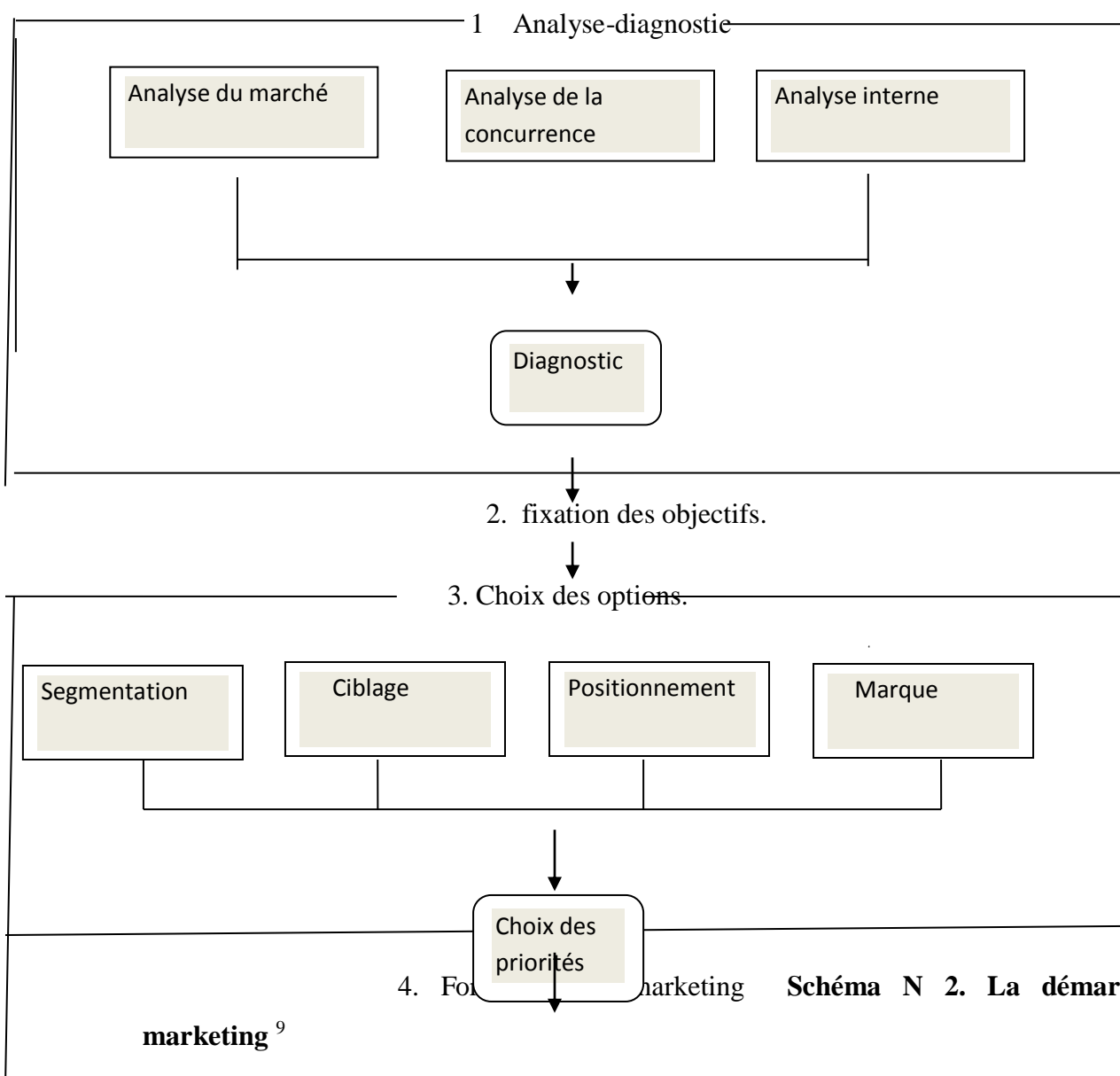


Schéma N 2. La démarche

marketing⁹

⁹ Idem

1.3.6 Bien industriel

Un bien industriel quant à lui est acquis par une entreprise pour satisfaire uniquement ses besoins de fonctionnement et /ou de production. On utilise donc un bien industriel à des fins uniquement professionnelles. Pour un peu plus de clarté, prenons tout de suite un exemple. Une lampe est appelée bien de consommation si le particulier qui l'achète l'utilise à des fins personnelles. Mais partir du moment où un employé l'utilise pour effectuer une tâche au sien de l'entreprise ou il travaille, elle sera considérée comme un bien industriel.

1.4 La typologie des produits industriels**1.4.1. Matière première**

Minerais, fibre textile, végétale et animale, etc. ce type de produits, vendus souvent par un nombre restreint d'entreprise (*importateur extracteurs*) à des industrie de première transformation, à partir de caractéristiques définis à l'avance et sur échantillons, fait l'objet d'achats spéculatifs (*négociations en bourse du commerce*) dans le cas de produits « stratégiques »cuivre, sucre La concurrence a lieu de non seulement sur le prix, mais garantie de suivi de la qualité et la sécurité approvisionnement (*régularité et livraisons*).

1.4.2. Produits intermédiaires

Ou encore produit semi ouvrés, demi-produit incorporé.... Comme les tôles, les profiles, les barres, textiles, les grands intermédiaires de la chimie ((éthylène, chlore) les résines plastique (polystyrène), etc. ce sont des produits banalisées, vendus directement en grand clients, et par l'intermédiaire de négociation grossistes à de très nombreuses entreprise de transformation de toutes tailles. La concurrence a lieu ici sur le prix, la régularité de qualité des produits, les délais de livraison.

1.4.2. Composant, accessoires, éléments d'assemblages

Circuits imprimés, circuits intégrés, soupapes, condensateurs pompes à injection Ils sont vendus, comme les produits semi-ouvrés, directement ou par le truchement de négociants, ou encore par contrats de sous- traitance (dans l'automobile, cela représente 50% du chiffre d'affaire total). La clientèle est nombreuse et dispersée, artisanat réparateurs, fabricants incorporant ces produits dans les leurs. En distingue les composants élémentaire (vis, boulons) qui remplissent une fonction non décomposable.

1.4.3. Bien lourds d'équipement

Leurs vente est anormale c'est à dire peu fréquente, car ils sont pour l'acheteur un investissement très important, à long terme, c'est une vente sur devis, très concurrentielle, ou la qualité du produit et ses possibilité, le prix et les conditions de paiement (délais et crédit)

sont fondamentaux. Les prescripteurs extérieurs sont influents dans cette vente directe, parfois active à l'exportation.¹⁰

1.5. La déférence entre marketing B to B ET B to c

Le marketing business to business est pratiqué par les sociétés qui vendent des biens et services à une autre organisation dans le cadre de leur fonctionnement (entreprise, groupements, artisans.....). Il se distingue du marketing b to c. EN peut faire une comparaison par a pour au marché, décision et communication.¹¹

1.5.1 Marché en B to B et B to C

- **Le marché en b to c :** regroupe globalement toute la population. Mais lorsque vous lancez une campagne webmarketing, vous ciblez qu'une partie de cette population. Vous en doutez : les petits pots blédina pour bébé, ne conviendront pas à tout le monde, plus votre ciblage est précis, plus vous allez pouvoir personnaliser votre marketing. D'un autre côté, vous aurez aussi moins de prospects, puisque vous éliminer une partie de la population de votre marketing. C'est votre étude de marché qui vous donnera le bon curseur entre cible marché étroite ou large.
- **Le marché en b to b :** Le marché b to b est souvent beaucoup plus réduit. En particulier si votre entreprise vend des produits très spécifiques. La taille de votre marché est donc différente si vous travailler en b to b ou b to c. Mais ça ne s'arrête pas là ces deux cible ont d'autres différences majeures. Notamment leur décision à l'achat.

1.5.2-La décision à l'achat

Une personne physique et une entreprise ne réfléchissent pas de la même manière lorsqu'ils achètent :

- **En b to b :** contrairement aux idées reçues, en b to b on ne consomme pas avec tête en effet, ce n'est pas leur argent que dépensent vos cibles mais celui de leur entreprise .alors bien sûr, ils ne vont pas relooker leur bureau avec le budget alloué aux ressource humaines. La différence avec la consommation en b to c réside également dans la longueur du processus d'achat, il, faut justifier l'achat auprès de plusieurs acteur.
- **En b to c :** Ici le contraire, le cible est plus susceptible d'acheter par impulsion. Sepandant, un consommateur B to C n'a pas de budget annuel alloué, c'est son argent qu'il dé en tant que consommateur.

¹⁰ ARMAND, DAYEAN." « Marketing industriel » 3^{ème} édition corrigée, p 8et 9

¹¹ Philippe , Malval , « christophe,benaroya. marketing b to b »,5^{ème} édition, paris

1.5.3 La communication en B to B et B to C

Puisqu' une entreprise doit se justifier à ses supérieurs et qu'un consommateur est plus susceptible d'acheter par impulsion, vous allez devoir adapter votre façon de communiquer.

- **En marketing B to B** : il faut voir d'abord comment le produit ou service fera gagner du temps, de l'argent et des ressources à ciblé.
- **Marketing B to C** : Ils n'ont pas besoin de chiffre, de preuves. Si en une image vos prospects aiment le produit, alors on ya de grandes chances de les convertir. Mettre avant le bénéfice, puisqu'ils veulent de simplicité, il suffit de mettre en avant le bénéfice qu'ils vont tirer de produit.¹²

EN résumé

Marketing b to b et b to c sont deux choses bien distinctes. Vous l'avez maintenant compris, les trois principaux critères de différenciation sont :

- La taille de marché respectif ;
- Leur motivation d'achat ;
- La façon dont vous devez communiquer avec e il est cependant tout à fait possible de commercialiser certains produit en b to b et en b to c cependant il faut bien garder à l'esprit que les deux cible ne fonctionnent pas de la même façon.

1.6. Le mix marketing industriel

Dans le but de garantir une meilleure intégration et performance sur les marchés, l'entreprise industrielle doit établir soigneusement ses politiques en termes de produit, prix, communication et distribution.

1.6.1. La politique produit industriel

Selon philippe Haymann, Alain Nemarq et Michel Badoc « *le produit industriel se définit comme un compromis entre la technologie possédée par le producteur et celle réellement utile pour le consommateur industriel* ». ¹³ Tout comme sur le marché de grand de consommation le produit industriel suit un cycle de vie.

1.6.1.1 Le cycle de vie de produit industriel

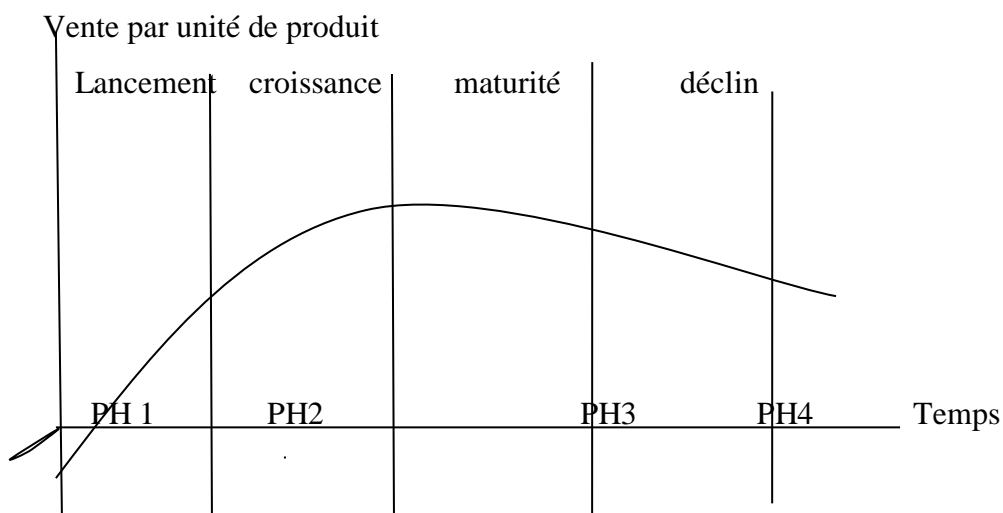
- **Phase 0** : La recherche, conception et le développement : lors de cette phase l'entreprise industrielle évalue les besoins l'intérêt commercial du marché ... ;
- **Phase 1 : lancement et décollage** : lors de cette phase, l'entreprise investit beaucoup pour lancer son produit sur le marché ;

¹² <https://www.1min.30> Consulté le 31/8/2021 à 18h :13

¹³Philippe Hayman ,Alain , Nemarq , Michel Badoc, « *le marketing industriel* »,ed publi-union,Paris,1988 ,p93 .

- **Phase 2 : croissance et développement** : si le produit satisfait le marché, alors les ventes seront en forte augmentation, la concurrence va réagir et une pression sur les prix va apparaître ;
- **Phase 3 : maturité** : cette étape est plus stable que les précédentes : les prix se sont stabilisés, la demande est régulière et les clients connaissent les produits de l'entreprise ;
- **Phase 4 : Saturation et déclin** : lors de cette phase le cycle de vie du produit arrive à son terme, soit par son obsolescence soit parce que le marché n'est plus satisfait par le produit ou qu'un substitut est plus adapté.

Schémas_3 : Cycle de vie de produit



1.6.2. La politique prix en milieu industriel.

L'élément prix constitue un outil important de la politique commerciale d'une entreprise qui permet, entre autres, d'inonder le marché, de maximiser à court terme le profit ou encore d'affaiblir la position des concurrents.¹⁴ L'entreprise industrielle doit prendre en compte trois composantes.

- **Le prix d'achat et prix réel** : comme pour le marketing de grande consommation, on ajoute au prix d'achat des charges annexes pour obtenir le prix réel ;
- **Les appels d'offre** : les achats en milieu industriel s'effectuent le plus souvent par un appel d'offre. Un appel d'offre le fait qu'une entreprise désireuse qu'elle souhaite acheter des biens ;
- **Prix élevés et volumes importants** : les marchés industriels sont gages de volume élevés tout en ayant un niveau de marge satisfaisant.

¹⁴ Lauren ,Hermel ,Alain ,Scholach .Op cit,p 55

1.6.3. La politique de communication.

C'est l'ensemble des informations, des messages et autres signaux que l'entreprise décide¹⁵ de mettre volontairement en direction de publics choisis ou public cible.

1.6.3.1 .Les objectifs de la communication B to B

Comme tout objectif, ceux de la communication sont conduits par la stratégie globale et commerciale de l'entreprise, ils peuvent en effet transmettre des informations sur toutes les nouveautés que la firme accomplit à l'exemple du lancement, d'un nouveau produit, une nouvelle usine, organisation ou la participation à un événement, fusion ou acquisition, etc.¹⁶

Au-delà de cette transmission, la communication B to B a d'autres affectations telles que : présenter l'entreprise et son image, augmenter sa notoriété, corser ses liens avec ses collaborateurs anciens ou nouveaux, augmenter le capital client, etc.

1.6.3.2. Les types de la communication

- **La communication corporelle ou institutionnelle.**

« Par opposition à la communication de marque ou de produit, cette communication est axée sur l'entreprise elle-même : son savoir-faire, ses réalisations, ses valeurs etc. ».¹⁷

Elle est généralement utilisée par des entreprises qui communiquent peu, ou moins structurées telles que les TPE et PME. Elles visent par ce genre de communication toutes les cibles possibles et peut être présente sur toutes les techniques de communication.

- **La communication collective.**

Il s'agit d'institutionnaliser auprès des prescripteurs de la profession,¹⁸ des utilisateurs et des particuliers par les grands médias, les relations publicitaires collectives en promouvant l'industrie toute entière, une activité commune ou un produit générique. L'ensemble des entreprises d'un secteur participe à la pacification de la concurrence, son action peut par exemple accroître l'intérêt pour un certain produit.

- **La communication marque- produit**

Cette communication, axée sur le produit ou le service, est mise en œuvre pour soutenir et promouvoir les ventes. Elle est destinée généralement aux acheteurs, aux utilisateurs... Elle peut être orientée principalement sur la vente ou d'avantage sur l'information. La communication informative permet d'annoncer un changement de prix, l'existence d'un nouveau produit ou services, de suggérer de nouvelles utilisations, de décrire

¹⁵ Jacques, Lendrevie, Julien, Levy, *Op.cit.*, p 398

¹⁶ Philippe, Malaval, Christophe, Benaroya. *Op.cit.*, p 494

¹⁷ *Idem* p 396 .

¹⁸ *Idem* p 515-518.

les services offerts. La communication de marque- produit a ainsi pour objectif de démontrer le savoir-faire et développer la notoriété d'une marque gamme de produit.

- **la communication interne**

Ce type de communication est exigé sur les parties internes afin de s'aligner aux objectif préalable de l'organisation, non seulement par promotion de leurs sentiments d'appartenance et la création d'un champ de motivation, mais aussi pour une meilleure canalisation et transmission des messages aux contacte extérieurs de la firme.

1.6.4 La politique de distribution en milieu industriel.

Pour distribuer ses produits, le fournisseur industriel a le choix entre deux possibilités soit d'assurer lui – même sa distribution en mettant en place une force de vente ou bien de faire appel à un distributeur.

- **La force de vente**

Par souci de la non –conformité aux exigences de l'entreprise auprès des distributeurs et afin de garantir une meilleure maîtrise¹⁹, présentation, information et contrôle du cheminement de ses produits, les firmes industrielles décident donc d'internationaliser la fonction de distribution.

- **Les distributeurs**

Assurer sa propre exige une dépense abondante en termes de moyens et de surveillance, l'ampleur de cette tâche décourage alors certaines entreprises, ce qui les pousse à externaliser la fonction de distribution et déléguer à des distributeurs professionnels qui se dotent d'un savoir-faire et de moyens logistique permettant une couverture à grande échelle.

¹⁹ Cécile ,Bozzo .*Op.cit.*, p93

Section 2 : Les caractéristiques du marché business to business**(marché industriel)**

Le business to business est caractérisé par le nombre de secteurs d'activités qu'il concerne (les entreprises agricoles, forestières, les industries de la pêche, des bâtiments, les sociétés de transport, ainsi le domaine des banques, des assurances et les sociétés de services) et la complexité de son environnement, radicalement différent celui de la grande consommation. Dans le marché industriel le producteur ou le vendeur et l'acheteur sont des entreprises ou des organisations engagées dans la production de biens ou services qui sont vendus à d'autres organisations.

2-1 La définition du marché B to B

L'expression business to business est un anglicisme désignant l'ensemble des entreprises fournissant des produits ou des services à d'autres entreprises administrations ou collectivités locales. L'expression est souvent employée en abrégé : marketing B to B.²⁰

Les marchés industriels sont des marchés de fournitures non courantes ayant pour objet principal l'achat des produits qui ne se trouvent dans le commerce et que le titulaire doit réaliser sur spécifications techniques propres à l'acheteur public. Il peut s'agir de contrats de nature diverse, par exemple de contrats de recherche, d'études, de faisabilité, de définition ou de conception (*d'un système, d'un ouvrage, d'un produit ou d'un procédé*) ou bien encore de contrats exploitation y compris la prospective.²¹

Ce marché est également appelé le marché des entreprises se compose de toutes les organisations qui acquièrent les biens et services en vue de produire d'autres biens et services fournis à autrui ; en d'autres termes dans le marché industriel le producteur ou vendeur et l'acheteur sont des entreprises ou des organisations engagées dans la production des biens et services qui sont vendus à d'autres entreprises.²²

▪ Exemples de marchés industriels

Marchés de fournitures courantes, prestations de services, marchés de fournitures, marchés des services, marchés de prestations intellectuelles, marchés des travaux, marchés complémentaires, accord cadre, service produit, services d'intérêt économique général (SIEG).....etc.

²⁰ Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA « *Marketing business to business* », 5ème édition, PEARSON, 2009, Paris P 07.

²¹ Article.112 du code des marchés publics 2006 (abrogé).

²² P.KOTLER et B.DUBOIS « *marketing management*, » 10ème édition, PUBLI-UNION, 2000, Paris, P224.

2-2 Les principaux domaines d'activités du business to business

Le terme générique de « biens industriels » présente l'intérêt de véhiculer simplement la notion globale de biens destinés à des professionnels. Les biens industriels dans leur acceptation plus large, comprennent l'ensemble des biens, produits ou services fabriqués et vendus par des entreprises à d'autres entreprises : industriels, organismes ou professionnels.

Les industriels caractérisent également par leur très grande hétérogénéité : blé, coton, ciment, microprocesseurs, moteurs, machines-outils, turbines, avions....pour cette raison plusieurs méthodes de classification ont été notamment utilisées. La première préconisée notamment par KOTLER et SAPORTA présente l'avantage de situer les biens industriels en trois grandes catégories :

- Les biens entrants dans le produit final (*entering goods ou input goods*) ;
- Les biens d'équipements entrants directement dans le processus de fabrication (*production goods ou equipment goods*) ;
- Les biens et services n'entrent pas directement dans le processus (*facilitating goods ou supply goods*).

Loin de représenter un contexte homogène, business to business recouvre en réalité des contextes très différents. Il est tout d'abord nécessaire de différencier les situations en fonction de types client et des prestations délivrées, puis en fonction des différentes approches marketing, elles mêmes définies par le destinataire final.²³

2-2-1- Les trois types de marketing B to B**2-2-1-1 Le B to B grande diffusion**

S'adresse à une clientèle professionnelle mais en très grand nombre à l'instant des TPE, professions libérales pour la fourniture de bureau et l'informatique par exemple .un autre exemple est fourni par les électriciens, artisans indépendants, PME spécialisées et services internes des grandes structures qui constituent de fait un marché de masse pour les fournisseurs des équipements électriques basse tension. Le nombre de clients potentiels permet alors d'utiliser de nombreux outils identiques à ceux de B to C aussi bien pour les études de marché que pour les outils de communication et de vente.

2-2-1-2 Le B to B récurrent

Anciennement appelé le marketing industriel est caractérisé par une relation continue entre le fournisseur et le client. Les produits / services proposés sont plus standard mais customisés, voire totalement dédiés à un compte clé. L'équipement automobile illustre ce

²³ Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA « *Marketing business to business* », 5ème édition, PEARSON, 2009, Paris, P08.

contexte. Si Valeo fournit l'équipement électrique de la Peugeot 308, les échanges d'information, des produits ainsi que de transactions financières sont quasiment continues sur une période de plusieurs années. Généralement caractérisé par un faible nombre d'acheteurs (*clients intégrateurs*), ce contexte a permis de révéler les particularités de l'achat d'organisation avec l'importance des enjeux et les risques encourus ainsi que la complexité des influences concourants à la décision finale.

2-2-1-3 Le marketing de projet ou d'affaires

Il est caractérisé par une relation non continue entre le fournisseur et le client et souvent par des procédures d'achats longues et complexes par appel d'offres. Du côté du fournisseur comme de l'acheteur un plus grand nombre de personnes sont impliquées dans la préparation d'affaire, dans la sélection de la solution puis dans le suivi du projet et l'après-vente.²⁴

2-2-2 Les quatre types d'approches marketing par destinataire final

Derrière l'appellation business to business différentes approches peuvent être définies en fonction de leur cible finale :

2-2-2-1 B to B classique

Le cible reste l'organisation cliente sans qu'il soit possible d'identifier spécifiquement des bénéficiaires individuels, qu'il soit internes ou externes à cette organisation. Par exemple le carburant, l'électricité, les fournitures consommées pendant le processus de la production, les services financiers ou informatique ne servent pas à un responsable ou un département en particulier mais l'organisation dans son ensemble.

2-2-2-2 B to B to E (business to business to employee)

Se réfère à l'approche allant jusqu'aux employés de la structure cliente, privées ou publique. Il s'agit de biens ou de services qui sont vendus à l'organisation mais au final sont utilisés ou consommés individuellement et professionnellement par des employés utilisateurs. Ce contexte s'illustre notamment par EPI (équipement de production individuelle, lunettes, gants, chaussures de protection, tenus de travail...), les véhicules de fonction et de services avec notamment la restauration de l'entreprise ou les prestations de santé, de retraite de formation.

2-2-2-3 B to B to C (business to business to consumer)

Qui cible les clients consommateurs des produits finis fabriqués par l'organisation cliente. Les ingrédients, la farine biologique à la fibre d'élasthanne, mais les emballages, les

²⁴ Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA « *Marketing business to business* », 5ème édition, PEARSON, 2009, Paris, P 08, 09.

composants comme les micro-processeurs et les petits équipements de l'automobile ou du bâtiment relèvent de cette catégorie. Ces produits peuvent se prêter à un co-branding vertical réunissant la marque du fournisseur et la marque l'intégrateur. Contrairement au cas présenté dans la catégorie suivante, l'acheteur final achète lui-même le bien qu'il sera le seul avec son entourage à utiliser, qu'il s'agisse d'un produit alimentaire, d'un vêtement, d'un véhicule ou même d'un logement.

2-2-2-4 B to B to U (business to business to user)

Qui cible non pas un consommateur mais un utilisateur (parfois appelé usage dans le cas des services publics). Contrairement à la situation « B to B to C », l'utilisateur est dans certaine mesure passif puisqu'il ne peut intervenir directement dans le processus de choix du bien mis à sa disposition. Dans la plupart des pays, l'organisation directement cliente dans ce type de transaction « B to B to U » est en général une collectivité locale ou un gouvernement qui relève du code des marchés publics et qu'il est convenu d'appeler administration, d'où l'utilisation d'acronyme B to A (ou parfois B to G pour gouvernement).

Puis, le bien ainsi acquis est utilisé par l'utilisateur final (U). Il peut s'agir d'équipements lourds de transport en commun (*tramway, bus, trains à grande vitesse, hélicoptères et avions*) mais également d'équipements correspondant aux services publics de santé (*hôpitaux publics*), d'éducation (*écoles, lycées, universités*), de loisirs, sportifs (*stades, gymnases, piscines, palais des sports*) et culturels (*salles de spectacles, salles de congrès...*). Dans le contexte « B to A to U », l'utilisateur final n'achète pas un bien de façon individuelle mais il loue de façon provisoire en payant un ticket d'accès, un droit d'usage ou un impôt.²⁵

2-3 Les spécificités des marchés industriels

2-3-1 La demande dérivée ou induite et filière

En marketing industriel, la demande est dérivée, car elle est la conséquence de la demande d'autres produits ou services. En effet la demande industrielle s'insère dans une filière industrielle et elle est dépendante de la demande aval. Les biens que l'on vend sont insérés dans un produit que le client incorpore dans son produit final.²⁶

²⁵ Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA « Marketing business to business », 5^{ème} édition, PEARSON, 2009, Paris, P 09, 10.

²⁶ Article proposé par Wyssal ABBASSI, « module de marketing industriel », école nationale d'ingénieurs de TUNIS, ENIT, 2009-2010.

En d'autre terme, on parle de demande induite ou dérive lorsque l'entreprise achète en fonction du marché final des utilisateurs, c'est à dire quelle transforme pour alimenter un marché en aval. Elle peut être séparée par d'autres marchés intermédiaires.²⁷

2-3-1-1 La demande dérivée

La demande dérivée a été abordée par Laurent HERMEL comme ainsi :

*« Il résulte du phénomène de filière que la demande de bien ou service destinés à la vente d'entreprise à entreprise est une demande dérivée parce qu'elle est la conséquence d'autres produits ou services ».*²⁸

2-3-1-2 Filière

Philippe MALAVAL définit la notion de filière dans son ouvrage comme suit :

*« Le terme filière provient la présentation verticale simplifiée, souvent utilisée pour symboliser la succession d'opérations industrielles et l'interdépendance de l'ensemble de la chaîne de production, du matériau de base au produit fin ».*²⁹

2-3-1-3 L'influence de l'aval sur l'amont

La performance et la pérennité des entreprises amont dépendent de celles situées en aval, ceci dit que la rentabilité de l'une de ces organisations est relativement définie par celles des entreprises qui la succèdent.

Sur le marché industriel, la demande est relativement liée à toutes les nouvelles affectations sur les lieux d'échange, contrairement au B to C, elle s'annonce faiblement élastique par rapport aux autres offres promotionnelles.

Non seulement, les entreprises sont en interaction à la fois avec leurs fournisseurs « amonts » ainsi que leur clients « aval », mais aussi doivent créer un réseau de connexion de manière horizontale et donc ainsi résulte une demande conjointe.

Ce chainage fournisseur /client présente deux principales conséquences : la dépendance à l'égard des activités situées en aval de la filière et la possibilité d'action à plusieurs niveaux.

2-3-1-4 La dépendance à l'égard de la demande dérivée

Cette caractéristique du secteur B to B est défavorable et souvent perçue comme injuste. L'idée s'énonce simplement : tout fabricant au sein d'une filière, dépend de son client qui lui-même dépend de son client. Ainsi, toute baisse d'activités au sein d'un secteur donné se répercute sur l'ensemble des fournisseurs concernés.

²⁷ Mémoire de Mr Mokrane TAZEKRIT, « *essai d'analyse de la fonction achats, achat d'un produit sidurgique* », institut national de commerce, ALGER, 2006.

²⁸ HERMEL et SCHOLASCH, *Op.cit* P24.

²⁹ Philippe MALAVAL, Christophe BENAROYA, « *marketing business to business* » ,5^{eme} édition P 29.

Ce problème de dépendance est d'autant plus grave pour les fournisseurs spécialisés de taille moyenne, qui ne travaillent en général que pour un petit nombre de donneurs d'ordres. Un portefeuille de clientèle très réduit peut être un signe de partenariat solide, d'engagement très fort et de collaboration, depuis la conception de produits nouveaux jusqu'aux connexes à la fourniture des équipements. Mais en même temps le statut de sous-traitant implique une très forte dépendance à l'égard de donneur d'ordres. En effet, en situation de crise, la tendance est à la réintégration d'opérations par les principaux donneurs d'ordres qui tentent d'éviter ou diminuer les suspensions d'emplois dans leurs propres entreprises.

Contrairement à la situation sur les marchés de grande consommation, l'entreprise fournisseur n'est pas en contact directe avec l'acheteur final. Elle ne peut donc réagir rapidement en faisant évoluer son offre. Sa réactivité dépend de celle des acheteurs placés en aval dans la filière.³⁰

2-3-2 Le nombre restreint de clients

Il est important de noter que les marchés industriels sont distincts par rapport aux marchés de grande consommation puisqu'ils s'adressent à des organisations, ces dernières sont moins nombreuses que les individus. Le nombre de clients intervenants sur une marque B to C est plus important relativement à une marque B to B. La situation est plus confortable pour les produits industriels spécifiques, non généralistes, qui ne s'adressent qu'à un type d'industrie, une catégorie d'entreprise ou une sorte d'activités.³¹

La principale conséquence de ce faible nombre de clients potentiels est de rendre possible leur suivi exhaustif, qu'ils soient prospects ou clients :

- En matière d'études, l'échantillonnage est en effet superflu et il faut étudier l'ensemble de la cible ;
- En matière de force de vente, le repérage exhaustif des entreprises permet de mesurer précisément le travail et les performances de la force de vente.

Cette spécificité n'est cependant pas tout à fait générale. Certains produits par leur caractère banalisé, s'adressent à des milliers d'entreprises : le petit matériel du bureau en est l'exemple. Dans ce cas, les moyens d'études comme de la communication s'inspireront beaucoup plus de ceux utilisés en grande consommation.³²

³⁰ Jacques LENDREVIE, Julien Lévy, « *Mercator, tout le marketing a l'air numérique* », 11^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2014, P 876 et P 877.

³¹ Laurent HERMEL et Alain SCHOLASCH, « *Le marketing industriel* », éd ECONIMICA, Paris, 1996, P 27.

³² Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA « *Marketing business to business* », 5^{ème} édition, PEARSON, 2009, Paris, P11.

2-3-3 L'hétérogénéité des marchés industriels

Les produits industriels peuvent être utilisés de plusieurs façon dans défèrent secteurs d'activités. Donc, un même produit peut être acheté et employé par les entreprises quel que soit leurs tailles.

2-3-3-1 L'hétérogénéité due à la diversité des secteurs d'utilisation

Que ce soit un bien industriel relevant d'une technologie simple ou bien d'une technologie extrêmement spécialisée, les industries utilisatrices de ce bien se définissent par leur diversité. Le bien industriel devra être utilisé sous des conditions tres déférentes et donc répondre aux besoins de clients de l'entreprise industrielle. Un danger existe néanmoins à vouloir répondre spécifiquement à chaque client de l'entreprise industrielle. Ces besoins spécifiques vont parfois l'entraîner beaucoup trop loin. Une politique « projet » risque alors de substituer à une politique « produit ».

Il est nécessaire de proposer aux clients un véritable produit, susceptible de modifications afin de s'adapter aux besoins du client mais qui ne fait pas de ce produit un « projet ».

2-3-3-2 L'hétérogénéité due à la diversité des entreprises elles-mêmes

De plus en plus, apparaissent dans le milieu industriel ce qu'on appelle les clients « grands comptes ».ces derniers sont apparus avec le phénomène de concentration croissante de l'économie et donc des achats industriels. En plus de la taille de la firme, la dévitrication est aussi liée au positon qu'occupe l'entreprise dans la filière. De même l'hétérogénéité du marché industriel est relativement expliquée du fait que les entreprises évoluent dans différents secteurs d'activités.

2-3-3-3 L'hétérogénéité due aux conditions d'utilisation du produit

Elle correspond à la distinction qui existe entre les différentes utilisations des types de produits industriels, autrement dit l'hétérogénéité de marché industriel est expliquée par la divergence d'utilisation du même produit par les déférentes entreprises qui l'achètent, pour leur utilité dans le processus de fabrication.

2-3-3-4 L'hétérogénéité du le plan géographique

La répartition des clients sur l'ensemble du territoire est relativement peu homogène. Un ensemble d'industries similaires peut se retrouver sur une zone déterminée.

2-3-3-5 L'hétérogénéité par rapport à la situation d'achat

Les comportements d'achat d'un client industriel à l'autre sont souvent très différents, le marketing industriel aura alors pour tâche d'étudier ces comportements.³³

2-3-4 La complexité du processus d'achat

Les décisions d'achat dans le cadre professionnel se prennent souvent en groupe, avec tous que cela implique en termes de complexification du processus de décision. De plus les produits industriels sont souvent techniques et les transactions portent sur les montants et des volumes importants. Enfin, le fait que le client industriel n'est souvent pas en bout chaîne mais à lui-même ses propres clients (demande dérivée) rendent ce processus encore plus complexe.

2-3-4-1 Caractéristique de l'achat industriel

Les principales caractéristiques distinctives de l'achat organisationnel par rapport à l'achat individuel sont les suivantes :³⁴

2-3-4-1-1 Participation de plusieurs personnes

C'est certainement l'élément le plus particulier le plus important de l'achat industriel. Au sein d'une même structure, plusieurs personnes sont généralement impliquées dans le processus d'achat. On appelle ce groupe, formel ou informel, le centre d'achat.

Ce dernier regroupe à la fois les responsables opérationnels et fonctionnels, qui prennent part à la décision finale d'acquisition, et non plus le seul service achat.

Deux dimensions sont associées respectivement à la notion du centre d'achat à savoir :

- La dimension latérale qui désigne la largeur du centre d'achat qui se réfère au nombre de services concernés par la décision ;
- La dimension verticale dite aussi la profondeur du centre d'achat du moment qu'elle intègre la totalité des hiérarchies impliquées dans la prise de décision.

La largeur et la profondeur sont d'autant plus importantes que l'achat représente un risque élevé pour la qualité des produits et la rentabilité de l'entreprise.

Le rôle et le poids sociale de chacune de ces composantes du centre d'achat ainsi que l'interaction entre eux, sur ces deux dimensions, est d'une importance vitale pour l'efficacité de la décision prise ; à la même composition affecte naturellement la complexité du processus d'achat industriel.

³³ Laurent HERMEL et Alain SCHOLASCH, « *Le marketing industriel* », éd ECONIMICA, Paris, 1996, P 27, P28.

³⁴ Cécile BOZZO, « *marketing industriel* », éd DUNOD, Paris, 2007, P 43

2-3-4-1-2 Degré de nouveauté de l'achat

Un acheteur industriel peut être confronté à trois types de situations plus ou moins connues et maîtrisées :³⁵

- L'achat identique qui correspond aux cas où le produit et le fournisseur restent les mêmes que lors de l'achat précédent. Il n'y a donc, normalement, pas de surprise pour l'acheteur qui connaît la situation, peut mesurer son risque et peut mettre en place un processus d'achat rapide ;
- L'achat modifié où le client achète le même produit à un nouveau fournisseur ou un nouveau produit à un fournisseur avec lequel il travaillait déjà. L'acheteur doit prendre le temps de reconsidérer la situation, rechercher des informations et prendre en considération des solutions nouvelles ;
- L'achat nouveau correspond aux cas où l'on achète un nouveau produit à un nouveau fournisseur. C'est dans cette situation que le risque lié à l'achat est le plus élevé et le client doit prendre toutes les précautions possibles pour le réduire. Ce type d'achat peut intervenir à l'occasion du démarrage d'une nouvelle activité, du développement d'un nouveau produit ou encore la modification d'un produit existant.

2-3-4-1-3 Pression sur le décideur

Les conséquences d'une erreur à l'occasion de l'achat en milieu industriel peuvent être négatives pour l'organisation. Dès lors, le décideur a une responsabilité qui peut être très importante en termes soit de montant et volume d'achat qui sont souvent importants ou bien en termes de caractéristiques techniques du produit industriel car l'acheteur industriel doit disposer du moindre détail en ce qui concerne le produit acquis, afin de réduire son incertitude causée par la complexité de ce type de produits et distinguer davantage la différence entre les multiples offres concurrentielles ce qui donne lieu à un choix à la fois consistant et satisfaisant.³⁶

2-3-5 Une clientèle souvent internationale

La concentration des secteurs industriels et la spécialisation progressive des entreprises ont amené celles-ci à élargir leur « territoire de chasse ». Ainsi, même des entreprises de tailles moyennes travaillent fréquemment avec des pays voisins. Si l'on prend l'exemple d'une entreprise spécialisée en fournitures de matériel de conditionnement de yaourt par thermoformage, l'étroitesse de son marché et telle que l'entreprise va rapidement chercher à s'adresser au marché international.

³⁵ Cécile BOZZO, *Op.cit.* P 44.

³⁶ *Idem*, P44,P45

2-3-6 Un processus d'achat de groupe

Une entreprise industrielle comporte en général un service achat bien formalisé qui est une des composantes d'un ensemble moins formel, le centre d'achat. Ce dernier regroupe différents interlocuteurs concernés de façon directe ou indirecte par la décision d'acquisition : les acheteurs eux-mêmes mais également les utilisateurs, les prescripteurs ou les décideurs. C'est cette juxtaposition d'acheteurs qui explique et nécessite la sophistication des approches B to B pour vendre et communiquer.³⁷

2-3-7 La complexité du produit industriel

Comme à chaque fois dans le milieu industriel, l'intervention de plusieurs facteurs rend la notion de produit industriel plus complexe et difficilement maîtrisée.

2-3-7-1 La diversité des produits et services industriels

Sur le marché industriel se trouve différents types de produits et services qui sont classés comme suit :

2-3-7-1-1 Les biens d'équipements lourds

Ce sont des installations industrielles complexes et de longue durée qui ne rentrent pas de manière directe dans la fabrication de produit lui-même. Le choix d'investissements des équipements lourds semble difficile et très important pour les entreprises industrielles et cela est dû à la comparaison entre les différents appels d'offres des fournisseurs d'un côté et aux négociations du contrat d'achat, d'entretien de maintenance d'un autre côté.³⁸

2-3-7-1-2 Les biens d'équipements légers

Ils regroupent tous les petits matériaux dans lesquels une entreprise investit pour une durée plus courte que celle des équipements lourds, l'entreprise considère ces biens comme des intermédiaires qui participent au maintien de l'activité de la firme.

2-3-7-1-3 Les matières premières

La qualité et le prix sont d'une importance particulière pour les acheteurs industriels car les matières premières participent directement à la production ainsi qu'à la qualité du produit. A cet effet, les contrats et les négociations portent sur de grosses quantités.

2-3-7-1-4 produits de base transformés

Ils comprennent les matériaux, les produits semi-finis qui sont destinés à rentrer dans la fabrication d'autres produits. En milieu de chaîne dans le processus commercial, ils sont d'une importance fondamentale dans l'activité de l'entreprise qui les achète car ils vont

³⁷ Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA « *Marketing business to business* », 5^{ème} édition, PEARSON, 2009, Paris, P12.

³⁸ Cécile BOZZO *Op.cit.* , P 13.

directement déterminer la qualité de son propre produit. Ils représentent, également des montants d'achat importants.

2-3-7-1-5 Les composants et sous-ensembles

Ce sont des biens intégrés dans le produit final, en majeure partie ce sont les produits fabriqués par les sous-traitants. L'entreprise dans ce type de contrat négocie les prix, les délais et la disponibilité.

2-3-7-1-6 Les consommables

En général, ce sont les fournitures qui permettent d'assurer le fonctionnement et l'entretien des machines ainsi que la continuité de l'activité de l'entreprise. Le choix de fournisseurs dans ce cas s'effectue en fonction des prix et condition commerciales.

2-3-7-1-7 Les services

C'est l'ensemble des services achetés par l'entreprise, ils peuvent être liée a l'achat d'un produit ou non. Ceux qui ne sont pas liée à l'achat sont des produits industriels proches de ceux des marchés de grande consommation.³⁹

2-3-7-2 La dimension technologique

Les biens industriels sont destinés à s'insérer dans le processus de fabrication du client, ce qui les distingue des biens de grande consommation, parfois tout aussi complexes que des biens industriels. Cet aspect technologique supplémentaire oblige les entreprises industrielles à recruter des techniciens et des ingénieurs, même au sein des équipes commerciales.

2-3-7-3 L'avantage concurrentiel procuré par les innovations technologiques

Afin de distinguer de la concurrence,⁴⁰ une entreprise industrielle peut opter pour un haut degré d'innovation technologique. Cette option peut, cependant, devenir dangereuse si elle est menée trop loin. Le produit, qui bénéficie de modifications importantes, peut devenir si perfectionné qu'il ne correspond plus aux besoins de client. En outre, la direction de l'entreprise aura tellement investi sur ces innovations technologiques qu'elle ne voudra plus revenir en arrière. Ce sera alors au client de s'adapter au nouveau produit.

2-3-8 La création de valeur

Quelle que soit la nature de leurs activités, les organisations qui achètent des biens et services cherchent avant tout une solution capable de résoudre des problèmes particuliers. Elles n'achètent donc pas à proprement parler un produit ou un service pour ce qu'il est mais bien pour le bénéfice qu'elles en retirent.

³⁹ Cécile BOZZO, *Op.cit.* P 14.

⁴⁰ Laurent HERMEL ET Alain SCHOLASCH, « *Le marketing industriel* », éd ECONIMICA, Paris, 1996, P 20.

Ainsi, l'idée selon laquelle la seule suprématie technique du produit suffit à séduire le client est souvent illusoire : ce dernier peut très bien opter pour une offre radicalement différente d'un point de vue technique (parfois plus basique) mais lui permettent de résoudre au final son problème. Ainsi, c'est à l'aune du bénéfice tiré par le client, et non à la seule estimation du coût d'acquisition, que se mesure la valeur qui lui est apportée. La satisfaction du client repose sur la création de valeur pour ce dernier (et perçue comme telle par ce dernier), ce qui nécessite une parfaite compréhension de ses besoins exprimés et latents. En marketing de projet, il s'agit souvent d'intervenir en amont même l'expression des besoins des clients.⁴¹

2-3-9 La complexité de la vente industrielle

Il existe trois différents types de clients industriels :

2-3-9-1 Les intégrateurs

Il s'agit d'incorporer des matières premières dans le processus de production. A nouveau, il faut établir une relation durable entre clients et fournisseurs.

2-3-9-2 Les utilisateurs

Il s'agit de l'acquisition de matériel de production tel que les machines et les logiciels, ainsi que des produits nécessaires pour le déroulement de l'activité de production sans pour autant les intégrer dans le produit lui-même. Les liens établis sur ce type d'entreprise doivent être durables, du moment que ces types d'achats sont généralement accompagnés d'assistance et de service après-vente.

2-3-9-3 Les distributeurs

C'est un marketing à part ce qui est appelé aussi « Trade marketing », ce concept vise à maximiser l'efficacité des relations et des négociations entre un producteur et son/ses distributeurs.⁴²

2-4 La segmentation des marchés industriels

L'objet de cet élément est de présenter les bases de segmentation en marketing « B to B ». Cette démarche est notamment un élément essentiel du processus d'acquisition ou de redressement d'une entreprise.

2-4-1 Définition de la segmentation

Philippe MALAVAL définit la segmentation comme ainsi : « *Segmenter un marché consiste à le découper en sous-ensembles homogènes. Mathématiquement, l'homogénéité se*

⁴¹ Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA « *Marketing business to business* », 5^{ème} édition, PEARSON, 2009, Paris, P15.

⁴² BELLAHCENE Mustapha, « *la différence entre le milieu industriel et la grande consommation* », séminaire sur le marketing industriel.

*définit par le fait de deux éléments d'un même segment sont le plus semblable possible, tandis que deux éléments de deux segments différents sont le plus différents possible. Les mesures d'homogénéités, donc de ressemblance et de déférence, comptent sur les comportements de clients par rapport aux produits ou services que propose l'entreprise. Il existe plusieurs méthodes de segmentation (par type de produits, par type de clients....) en fonction des objectifs recherchés ».*⁴³

Jean François PANSARD et Michel RIVET définissent cette dernière comme suit : « *la segmentation est un des aspects essentiels de l'analyse marketing. Elle consiste à reconnaître des groupes de clients à fort degré de ressemblance. Une bonne segmentation conduit la constitution de segments différenciés entre eux, ayant une concurrence spécifique identifiée, suffisamment importante pour justifier une différenciation des offres. Elle commande donc à la fois la stratégie d'offre et l'approche commerciale des clients* ».⁴⁴

Pour Cécile BOZZO le concept de segmentation est appréhendé ainsi : « *les clients doivent être rassemblés au sein de groupes homogènes, présentant des caractéristiques et des besoins similaires, auxquels il devient possible de faire des propositions précises et différenciées.* »⁴⁵

2-4-2 Les difficultés de la segmentation

Il est difficile de segmenter un marché industriel, il existe trois difficultés essentielles :

- Les clients sont des organisations hétérogènes ;
- La multiplicité des intervenants dans le processus d'achat ;
- La complexité du produit du processus d'achat.

Si l'on veut se baser sur des segments précis, il faut très bien connaître les produits, car pour segmenter, il faut qu'il y ait des différences, que ce soit quantifiable et intéressant en matière de rentabilité.

2-4-3 Les critères de segmentation

Les critères de segmentation peuvent être classés en trois grandes catégories :

2-4-3-1 Les caractéristiques socio- démographiques du client

On retiendra d'abord le secteur d'activité du client. En effet, l'approche sera très différente car les besoins sont différents.

⁴³ Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA, P 211

⁴⁴ Jean François PANSARD et Michel RIVET, « *la segmentation en marketing industriel* ».

⁴⁵ Cecile BOZZO, P29.

Un autre critère sa segmentation pourra être la taille du client. La taille indique également le poids de la société en termes d'acheteur et les volumes qu'elle pourra absorber. Enfin la différence de taille entre le client et le fournisseur va influencer évidemment la relation.

La localisation du client est également souvent un critère intéressant. D'abord pour des raisons simples logistiques (*livraison, service après-vente ...*) mais également culturelles (USA, CEE, japon ...).

Exemple :⁴⁶

Figure 1: Exemple pour caractéristiques socio- démographiques du client

Critères	Exemples de marchés segmentés selon les critères
Age	Jouet, vêtement
Sexe	Vêtement, parfum
Revenu	Produit (haut) ou (bas) de gamme
Profession	Matériel spécifique pour les dentistes, les dessinateurs industriels
Taille de foyer	Automobile, immobilier
Situation géographique	Chauffage solaire

2-4-3-2 Les caractéristiques des opérations du client

Le premier critère est celui d'utilisation des conditions d'utilisation des produits fournis. Un environnement sidérurgique n'est pas un environnement clinique. Le fournisseur devra faire une offre techniquement différenciée.

La position de l'utilisateur à l'égard des produits est également essentielle. Est-il déjà utilisateur ? Est-il utilisateur d'un produit concurrent ? Est-il non utilisateur absolu ? La stratégie de communication, par exemple, devra être adaptée à chaque cas.

L'importance stratégique des produits des fournisseurs pour les activités du client est également à mettre en évidence. À titre d'exemple, une banque doit impérativement posséder un système informatique fiable à l'extrême, car la non-disponibilité de celui-ci peut avoir des conséquences financières considérables. Dans d'autres activités, les solutions de 'full disaster recovery' seront beaucoup moins stratégiques.

Les possibilités financières du client sont également un élément déterminant. (Certains clients sont solvables et d'autres non solvables, comme pays en guerre ou non).⁴⁷

⁴⁶ Claude DEMEURE , marketing , 4^{ème} édition 2003, P 96

⁴⁷ Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA « Marketing business to business », 5^{ème} édition, PEARSON, 2009, Paris, P211.

2-4-3-3 Les caractéristiques des fonctions achat du client

On peut identifier des segments sur la base des situations d’achat concernant un produit ; une segmentation à partir des situations d’achat, en effet, pour un même produit, les motivations d’achat peuvent être fort diverses.

Le type de relations requises par le client. Dans un cas un client va chercher dans le partenaire un expert capable d’apporter une solution pointue à un problème spécifique. Dans un autre cas, il ne demandera seulement que la fourniture d’un matériel demandé.

Les attributs recherchés par le client constituent aussi une base de segmentation intéressante. La recherche de gros volume ou encore le politique de stock en sont des exemples.

Ex : En informatique un magasin peut juste vendre ces produits séparés, des produits ensemble, faire en plus de la consultance... cela dépend de la segmentation.

La composition du centre d’achat peut également être retenue. Les interlocuteurs-décideurs seront-ils des spécialistes pointus ou généralistes non-expérimentés ?

Bien sur les critères de segmentation ne cessent d’évoluer. Il s’avère donc indispensable de s’informer en permanence de l’évolution de son marché et de l’environnement en général.⁴⁸

2-4-4 Les principales méthodes de segmentation

En business to business, les entreprises ont tendance à délaisser la segmentation par produit pour pratiquer des segmentations par clientèle. La logique « produit », dite Product oriented, traduit en état d’esprit tourné davantage sur l’entreprise même (portefeuille produits, technologique....) que sur la clientèle.

Figure 2: Comparaison des modes de segmentation par produits et par clients :

Segmentation par type de...	Clients	Produits
Avantages	Plus facile à mettre en œuvre, en partant souvent de l’existant.	Oblige à analyser les attentes des clients Conduit à l’élaboration de segments par avantages recherchés.
Inconvénients	Risque de rester trop tourner sur les savoir faire de l’entreprise plutôt que sur les attentes des clients : risque de conservatisme Risque de proposer une offre décalée par rapport aux attentes des clients et en retard par rapport aux concurrents.	Risque de dispersion des efforts de conception et de production. Risque de gêner la logique de productivité. Frustration lorsque l’offre de l’entreprise ne correspond pas aux segments ainsi définis.

⁴⁸ Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, marketing management, 7^{ème} édition 1992, p 308.

Ces deux types de segmentation conduisent sur de nombreux marchés à un résultat comparable en termes de nombre de segments. C’est en particulier le cas lorsqu’une catégorie de produits correspond spécifiquement à une catégorie de clients.

Figure 3: Correspondance de segmentation produit et de segmentation client dans l’industrie de l’emballage verre

Produit	Client
Bouteille verre traditionnelle et de grande série	Clients producteurs de vins
Bouteille verre à forme sophistiquée et de petite série	Clients producteurs de liqueurs et spiritueux
Bouteille verre à ouverture large	Clients producteurs de jus de fruits

Dans cet exemple, l’organisation commerciale qui découle de la segmentation est indépendante du type de segmentation adopté : la force de vente spécifique et l’action de communication à proposer aux clients producteurs de vins correspondent à celle nécessaires pour la promotion de la bouteille verre traditionnelle et de grande série. Par ailleurs, il existe deux types de modèles de segmentation, descendante et ascendante.⁴⁹

⁴⁹ MALAVAL et BENAROYA, marketing business to business, P 213 P 214.

Conclusion

Le marketing business to business est pratiqué par les sociétés qui vendent des biens et services à une autre organisation dans le cadre de leur fonctionnement (*entreprise, groupement, artisans, professions libérales, collectivités, Etat, association...*). Il se distingue de marketing de grande consommation qui s'adresse aux particuliers pour leur usage personnel (B to C). Les transactions B to B peuvent être regroupées en trois grandes catégories : B to B de grande diffusion, B to B récurrent (*appeler précédemment marketing industriel*) et B to B d'affaires ou de projet caractérisé principalement par une relation fournisseur-client non continue. Une analyse plus pertinente consiste à classifier les différents types de B to B en fonction du destinataire final avec le B to B to C (*consommateur final*), B to B to E (employé), B to B to U (*usager non propriétaire*) et B to B sans destinataire identifié individuellement.

Au-delà de l'étendue des secteurs d'activités concernés par ces relations d'affaires inter organisations, le business to business est caractérisé par la complexité de son environnement, il est indispensable d'adopter une démarche marketing spécifique au secteur business to business.

Introduction

La fonction achat est aujourd'hui devenu une fonction stratégique de par sa contrebutions déterminante a la rentabilité, à la compétitivité et à la création de valeur dans très nombreuses entreprise, qu'elles soient industrielles, de distribution ou de services. Elle est une fonction très importante dans l'entreprise par ce qu'un bon achat vise d'abord à garantir l'adéquation avec les besoins du prescripteur, ainsi que la qualité des produits et services achetés par l'établissement, Il sert aussi un objectif de maitrise des couts sécurisation des approvisionnements.

La compétitivité et la rentabilité de l'entreprise dépendront des choix ou des arbitrages à cette occasion et c'est la fonction d'approvisionnement qui permet d'être efficace dans le domaine. Donc, les entreprises doivent s'approvisionner en matières premières ou en produits finis, et souvent elles s'interrogent sur leur gestion en matière d'approvisionnement.

Dans la première section nous allons mettre en évidence les deux fonctions achat et approvisionnement passant aux objectifs et missions et types de chacune de ces fonctions puis les étapes de la procédure d'achat et à la fin en a fait le rôle et la distinction entre ces deux fonctions.

Dans la deuxième section, on va essayer de répondre à la question comment l'achat et approvisionnement est une source de création de valeur ? En mettant en évidence la stratégie d'achat et approvisionnement ; les phases d'achat ; centre d'achat ; segmentation d'achat.

Section 1 : Processus d'achat et d'approvisionnement au milieu industriel

Depuis dix ans la fonction d'achat est devenue stratégique et contributive à la compétitivité et à la création de valeur dans très nombreuses entreprises de tous secteurs, qu'elles soient industrielles, de la distribution et des services. Alors dans notre section en commençant par la définition de la fonction d'achat et d'approvisionnement puis leur mission et objectifs et enfin la place de chaque un de ces éléments dans l'entreprise et la déférence entre eux.

1.1. Définition de la fonction d'achat

Nous définirons la fonction achat comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend.¹

Donner une définition simple de la notion achat reviendrait à la considérer comme étant « *l'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise en excluant les dépenses sociales* ». ²

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

La fonction achat, trop longtemps négligée car considérer un achat comme un contre de frais mais traiter comme un contre de profit, ne pas se contenter de satisfaire les besoins de l'entreprise, mais chercher à tirer de tout ce que propose la marché.

1.1.1. Les missions, les objectifs et enjeux de la fonction d'achat

Les missions : le rôle de la fonction achat consiste à suivre une procédure bien déterminé :

- Elaboration d'une politique d'achat ;
- Elaboration du budget d'achat ;
- Détermination des objectifs ;
- Evaluation des fournisseurs et consultation ;
- Rédaction des accords ;
- Réception par les services d'approvisionnement.

1.1.2 Objectif

L'objectif de la fonction d'achat est obtenir des fournisseurs les matières et produit nécessaires au fonctionnement des divers services de l'entreprise. Pour remplir sa mission, la fonction achat doit :

- Etablir des programmes d'approvisionnement ;

¹ Olivier Bruel « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* » Dunod 3eme édition, paris, p05

² Jean Claude Tarondeau « *l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement* » édition organisation, paris, p 85

- Connaître en permanence les caractéristiques, les opportunités et les contraintes du marché fournisseur ;
- Rechercher et sélectionner les fournisseurs les plus aptes à satisfaire les besoins de l'entreprise ;
- Assurer la préparation, l'établissement et le contrôle d'exécution des commandes d'achat.³

Ce faisant, la fonction achats joue un rôle central dans la recherche de compétitivité de l'entreprise et donc la « *création de valeur* », mais elle contribue aussi à l'efficacité de tous les clients internes (*businessunités, fonction marketing, direction industrielle, recherche et développement*).

1.1.3 Les enjeux de la fonction achat

Les achats enjeux assignés à la fonction achat peuvent varier d'une organisation à une autre :

- **Les enjeux stratégiques** : nombreuses stratégies sont mises en œuvre par la fonction achat dans l'exécution de ses tâches. On retrouve le choix de fournisseur en veillant au prix de la prestation, qualité, et délais de livraison, dans la gestion et développement des relations avec les fournisseurs clés ;
- **Les enjeux économiques** : les achats constituent un élément déterminant de maîtrise de l'équilibre financier d'un élément d'un établissement, le montant des achats représente en moyenne 25% du budget d'exploitation et 70% du budget d'investissement d'un établissement public de santé. Alors leur bonne gestion et la maîtrise des coûts est essentielle. Ils précisent que la fonction achat est engagée dans les initiatives et plan de réduction des coûts vis-à-vis de la direction générale et de la direction financière, elle demeure un levier d'optimisation des marges ;
- **Les enjeux humains** : ils sont liés au développement des compétences du personnel du service mais aussi les autres services à travers la maîtrise et l'acquisition du savoir-faire technique et professionnel liés au processus.⁴

1.1.4. Les types de la fonction achat

Si l'on observe l'ensemble des acquisitions effectuées par une entreprise, on peut définir le domaine des achats de tout bien, produit ou services utiles à l'organisation.

³ Philippe CLOUET « *les achats, un outil de management* » ; les éditions d'organisation, 1989, Paris.

⁴ S.C HoumKpounou, « *évaluation de la performance du service achat du centre hospitalier ABAS NDAO(CHAN)* » thèse de doctorat en audit et contrôle de gestion au centre africain d'études supérieures en gestion soutenue octobre 2014.

- Les biens d'équipements (*locaux, machines et plus généralement toutes immobilisations*). Notons toutes fois que ces biens peuvent être importants, très coûteux, et utilisés en production (*chaîne de fabrication*) ;
- Les matières premières, entrant dans les produits finis de l'entreprise, qui peuvent être parfaitement banalisées, ou au contraire rares et soumises à spéculation ;
- Les fournitures d'exploitation ;
- Les composants, entrant dans la fabrication, ou produits finis achetés et revendus en l'état, peuvent être standards ou bien spécifiques pour l'usage spécifique de l'entreprise ;
- Les transports, dans la mesure où cette fonction n'est pas prise en charge par l'entreprise elle-même mais sous-traitée à des prestataires extérieurs ;
- Autres prestations de services à caractère occasionnel ou non.⁵

1.1.5 La procédure d'achat ou les étapes de processus d'achat

1.1.5.1. Le budget d'achat de l'entreprise

Toute prévision ou décision d'achat de composants et de matières premières qui rentrent dans l'achat industriel d'investissement doit être inscrite au budget de l'entreprise. Pour des achats dont les montants ne dépassent pas le seuil prédéterminé, une délégation de décision aura lieu au niveau des utilisateurs, ceci concerne les achats prévus dans l'enveloppe budgétaire.

1.1.5.2. Expression du besoin

C'est une étape qui permet d'adapter les besoins de l'établissement pour qu'il existe une situation d'achat susceptible de se matérialiser en acte d'achat, il faut que deux conditions soient satisfaites :

- Un membre de l'organisation doit percevoir et exprimer un besoin. Ce besoin doit être susceptible de satisfaction par l'acquisition d'un produit ou service disponible sur le marché ;
- Cette définition reconnaît, à la fois la nécessité d'une perception des besoins internes à l'organisation et la disponibilité potentielle d'une ou plusieurs sources permettant de satisfaire le besoin perçu.⁶

1.1.5.2.1. Les caractéristiques d'un besoin

- Le besoin est un état de tension inné ou acquis de la part d'un individu à un autre ;
- Le besoin évolue dans le temps, ce qui implique des modifications ;

⁵ Olivier Bruel, « *politique d'achat et gestion des approvisionnements* » Dunod 2^{ème} édition, Paris, 1998, p48

- Il varie d'un pays à un autre et dépend du degré de développement d'un pays à un autre ;
- Il est lié à la culture des hommes.⁷

1.1.5.3. La demande d'achat

La demande d'achat est le document qui permet à quiconque au sien d'une entreprise, d'exprimer un besoin économique, qui doit être reconnu et approuvé par le responsable habilité, l'acheteur va devoir commencer par regrouper les besoins entre eux, de façon à réduire les coûts administratifs. En effet, dans la majorité des entreprises les demandes d'achat se répartissent suivant la loi de PARETO des 80/20. Dans le cas général, plusieurs procédures peuvent exister selon le bien concerné. Elle comporte en générale ces informations suivantes :

- Un numéro et une date de demande ;
- Les informations sur les produits à commander ;
- Une date de livraison souhaitée ;
- La repense à la demande avec le visa du responsable achat.

1.1.5.4 .Le processus de décision d'achat

De très nombreuses études et enquêtes ont permis de distinguer quatre phases principales dans tel processus .Tout achat est en effet précédé par des étapes en séquence, qui si elles ne sont pas distinctement perçues par les protagonistes en constituent pas moins des phases où l'on peut rencontrer des obstacles, et éventuellement aboutir à une mauvaise décision. L'achat sera aussi suivi d'une phase d'utilisation, partie intégrante du processus, dans la mesure où elle peut influencer des achats futurs.⁸

Pour simplifier, nous suggérons le moyen mnémotechnique suivant, BIDU. A savoir :

- B pour besoin (*identification*) ;
- I pour instruction de dossier d'achat ;
- D pour décision d'achat ;
- U pour utilisation .

La phase besoin peut elle-même se décomposer en trois étapes :

1.1.5.4 .1. La naissance et l'expression de besoin

- Définition précise du besoin ;
- Le contrôle de besoin ;
- Instruction de dossier inclus ;

⁷ Marie Camille Deb, « *pratique de marketing E le chantré* » Paris 1999, p38

⁸ Olivier, Bruel, « *la politique d'achat et gestion des approvisionnements* », DUNOD 3ème édition ; Paris, p36

- La prospection de marcher fournisseur ;
- Une étape d'évaluation et d'essais ;
- Une sélection finale de fournisseur.

1.1.5.4.2. La phase de décision comprend

- La négociation d'achat
- La décision technique et financière ;
- L'achat proprement dit (*matérialisé par la passation de commande*).

1.1.5.4.3 Les intervenants

En générale, on observe que ces intervenants peuvent être regroupés en quatre (4) catégories :

- Les utilisateurs (*service production, service entretiens ...etc.*) ;
- Les prospections qui ne sont pas toujours les utilisateurs eu –même (*bureau méthodes, service, organisation*) ;
- Les acheteurs ;
- (*les décideurs sans lesquels l'achat ne serait jamais matérialisé par une commande (direction générale, financier, service d'achat)*)⁹.

Ces quatre types d'intervenants ont des objectifs propres dans l'achat et dépendent à des motivations différentes.

1.1.5.5. Avis d'appel d'offre

L'appel d'offre est provoqué dans le but d'améliorer les conditions d'achat de l'entreprise selon les cas suivants :

- L'achat d'un nouveau produit ;
- Le cas de modification de l'ordre des propriétés des critères d'achat ;
- L'apparition des nouveaux fournisseurs.

Lorsque de lancer un appel d'offre, l'entreprise doit établir une commande soumettre à l'agence nationale d'édition et de publicité, et doit préciser les informations nécessaires : désignation du produit, quantité à acquérir.

1.1.5.5.1. Les types de l'appel d'offre

L'appel d'offre peut être national ou international et peut se faire sur les formes suivantes :

-l'appel à la concurrence ouverte : tous les fournisseurs potentiels peuvent soumissionner à la suite d'annonce ou de notification publique ;

⁹ Olivier, Bruel, « *la politique d'achat et gestion des approvisionnements* »Op.cit. .p.36.

- **L'appel d'offre à la concurrence restreinte** : l'organisme acheteur ne s'adresse qu'à un nombre limité d'entreprises qui ont les compétences et les capacités. Ils concernent surtout les contrats importants ;
- **La conclusion sélective** : la conclusion sélective est la procédure selon laquelle les conditions autorisées à soumissionner sont ceux qui sont spécifiquement invités à la faire après présélection ;
- **Les grés à gré** : c'est les cas où le fournisseur est situation de monopole si non considéré comme compétitif sur le marché.

1.1.5.6 .Lancement d'un appel d'offre

a- l'établissement d'un cahier des charges (CDCD)

Un tel document d'écrit le besoin en détail au travers de caractéristiques techniques les plus précises (*appelées spécifications associées à des tolérances*) sur tous les attributs du besoin à satisfaire. De façon implicite, un utilisateur qui choisit cette approche à une idée très précise d'une solution attendue : il ne laisse donc aucun degré de liberté à un fournisseur de faire des preuves d'innovation. Il sait ce qu'il veut et jugera les repenses à l'appel d'offre ultérieur en terme de stricte conformité.

Cette approche n'est en soi ni bonne ni mauvaise dans l'absolu : elle correspond à certaines familles d'achats où l'entreprise a besoin parfaitement identifié (*notamment pour ce qui concerne le produit fini livré mais aussi sa technologie*).

b- L'établissement d'un cahier des charges (CDCF)

Le CDCF doit être utilisé lorsqu'on attend de l'innovation des fournisseurs. Il favorise la créativité par nature. Cette façon d'acheter peut-être complétée par l'émission d'un cout objectif (cout) indiquant aux fournisseurs que l'entreprise fixe une limite économique à liberté de conception.¹⁰

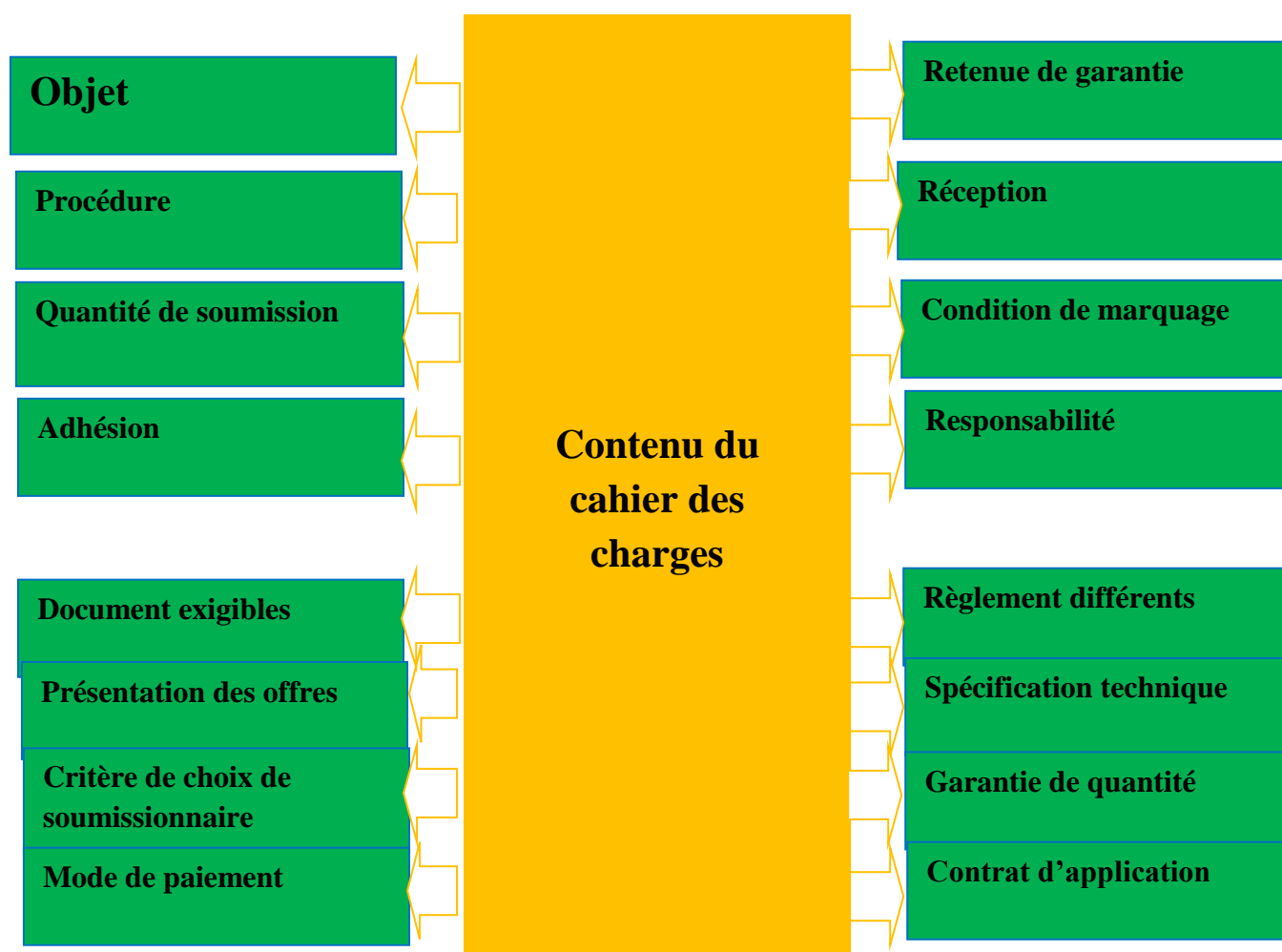
Pour la réalisation d'objectifs et la satisfaction d'un besoin à travers l'achat international, l'importateur doit prendre en compte un seul ou plusieurs marchés.

Les dépôts des offres des fournisseurs seront présentés soit sous forme de :

- **Pli anonyme** : qui cache identité du fournisseur ; dans ce cas ce dernier procède par l'établissement d'un (*facteur pro forma*) ;
- **Pli caché** : qui identifier le fournisseur.

¹⁰ Isabelle Pariente, « *gérer les appels d'offre international* » Edition, DUNOD, paris 1999, P 08

SchémasN°1 : Le contenu du cahier des charges



Source : réalisé pour nous-même a partir des donné collectés.

1.1.5.7. Comparaison des offres

Le processus de sélection des fournisseurs consiste à un tri des fournisseurs du marché à l'aide des critères généraux comme la qualité du produit, délai de livraison et le prix ...etc.

Le tableau de comparaison des offres est un pivot du processus et peut être établi par le ¹¹service concerné, ses premières lignes comprennent la liste spécifique des besoins à satisfaire par l'achat concerné, puis au fur et mesure le tableau est complété des évaluations sur chacun des critères définis. Cela permet un classement des fournisseurs dont les premiers sont gardés pour la négociation.

La négociation permet d'adapter les offres à la demande, l'acheteur public aura à déterminer l'offre présentant le meilleur rapport qualité / prix, c'est-à dire la meilleure offre susceptible d'être faite à ce moment en fonction des capacités économiques et techniques des entreprises.

¹¹[http://www. Marché, public.fr](http://www.Marché_public.fr)

1.1.5.7. Passation de la commande

Au terme de ces étapes, l'acheteur est conduit naturellement à la passation de commande, sauf à être un simple appel de livraison dans le cadre d'un contrat global, cette commande a juridiquement valeur d'un contrat liant les deux parties : il est donc important d'insister sur toute l'attention qu'il convient de porter à cette étape ; cette commande doit être, claire et qu'elle soit bien sur valable devant la loi, pour cette raison elle comporte en générale les renseignements suivants :

- Nom et l'adresse de l'entreprise acheteuse ;
- Numéro de commande et sa date ;
- Nom et adresse du fournisseur ;
- Description et quantité des articles ou fournisseurs commandés ;
- Prix des articles ;
- Instruction générale ;
- Date de livraison ;
- Condition de paiement.¹²

1.1.5.8. Rappel et suivi de la commande

La responsabilité de l'approvisionnement ne s'arrête pas à l'expédition d'un bon de commande, mais s'end à l'utilisation sur la chaîne de production, entre ces deux étapes, il faut que le responsable de l'achat suive la demande de prés et des appels et des demandes d'information près du fournisseur afin de s'assure que la contenu de la commande sera livré dans la date prévu.

1.1.5.9. Réception de la livraison

Cette étape st généralement assumée par un service réception qui a pour tâche :

- de recevoir les arrivages des transporteurs ou bien des fournisseurs eux –même ;
- de signer les échanges présentés par ceux- ci ;
- d'identifier et d'enregistrer toutes la marchandise qui entrent ;
- (d'en informer les achats ; le magasin (sil n'en dépend pas) à les services utilisateur et le contrôle ;
- et de mètre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition.

¹² Olivier, Bruel « *la politique d'achat et gestion des approvisionnements* »,DUNOD 3ème édition, p94

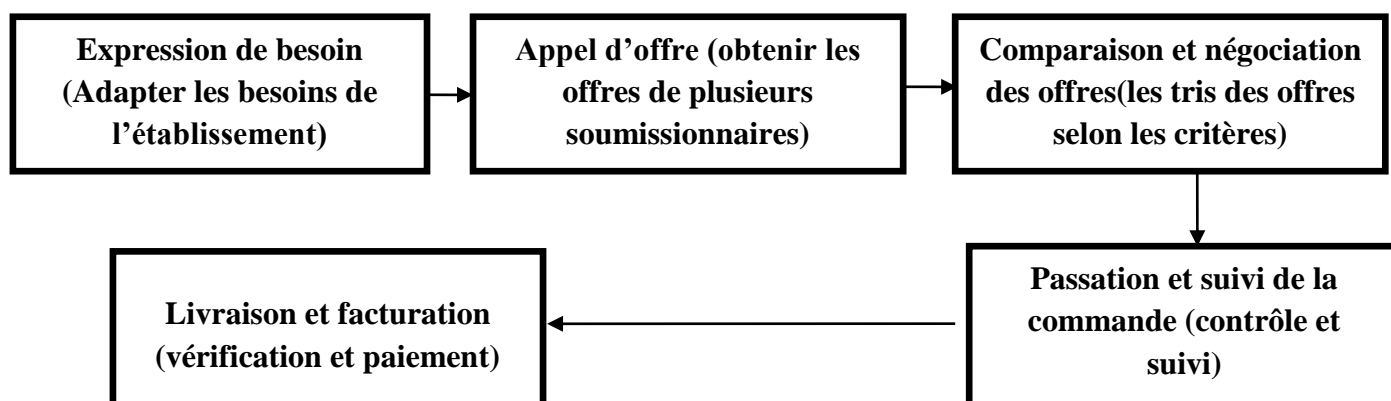
1.1.5.10. Transmission de dossier pour règlement

Si le rapport d'inscription est favorable à l'acceptation de la marchandise, tous le dossier relatif à la commande est envoyé au service de la comptabilité pour l'autorisation de paiement. Après la vérification simultanée du bon commande, du rapport d'inscription et de facture, le service de la comptabilité procède au règlement de la facture conformément à la procédure de paiement.¹³

1.1.5.11. Vérification et archivage de la facture

Le service courrier reçoit la facture et la donne au service achats pour approbation, il faut vérifier que seules les quantités reçues sont facturées et en conformité avec les termes de la commande (*prise, remise*) la facture approuvée est comptabilisée par la comptabilité fournisseur.

Figure N°2 : Processus d'achat



Source : Elaboré par nous même

1.1.6. Les critères d'achat

L'opération d'achat consiste à satisfaire des besoins de l'entreprise soit des biens ou des services, en respectant les critères suivantes :

1.1.6.1. Le prix

Le prix en peut le définir comme étant une valeur d'échange entre l'acheteur et vendeur qu'il permet d'assurer le cout d'échange entre les deux catégories.

1.1.6.2. La qualité

La qualité des produit acheté doit être conforme aux exigences de la production et considère comme un facteur décisif pour la sélection de fournisseur par tel choix de produit permet à l'entreprise de réduire les couts inutile.

¹³ Olivier, Bruel « la politique d'achat et gestion des approvisionnements », Op.cit. p94.

1.1.6.3. La quantité

Pour éviter les ruptures de stock qui influencent sur la production doit fixer les quantités des matières nécessaires pour la production des produits.

1.1.6.4. Le délai

C'est la période entre réception de l'ordre d'achat ou de réapprovisionnement et entre un magasin ou remise aux services d'utilisateur.

1.1.6.5. Mode de paiement

Joue un rôle important surtout pour l'entreprise qui possède pas de trésorerie forte car les conditions de paiement offerts par les différents fournisseurs permettant d'opérer un choix si propositions paraissent équivalentes.

1.1.7 .Le rôle de la fonction achat

Le rôle premiers de la fonction achat est de réaliser le processus achat avec des implications dans les tâches en amont (*expression en besoin*) et en aval (*maintenance des produit achetés*), Ces implications sont plus ou moins fortes selon les époques, les types d'économie, d'activités d'entreprise mais elles sont très liées à la maturité du service achats. Les services achat est nécessaire pour toute entreprise voulant améliorer sa rentabilité, en effet :

La fonction achat doit être assumée car elle permet d'acheter ce dont l'entreprise a besoin.

Dans les petites entreprises, le gérant assume toutes les fonctions relatives aux prises de décision entre autres, la fonction achat, l'importance de la masse de travail effectué peut nuire à la qualité du travail. L'existence d'un service achat est le moyen d'appliquer une variable politique d'achat. L'acheteur s'investit dans cette mission, le fait de destiner un service achat permet de réaliser un travail en matière de prospection de fournisseurs et la recherche des renseignements. Le regroupement des achats dans un service achat unique donne la possibilité de mener une démarche de standardisation des produits achetés, cette standardisation permet de réaliser des économies.

1.2. Définition de la fonction approvisionnement

Assuré par un ou plusieurs services, selon la taille, l'activité et la structure de l'entreprise, a pour mission d'assurer l'acquisition des biens et services nécessaires de l'entreprise. « *La fonction approvisionnement recouvre l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer dans les meilleures condition à moindre cout les produits, les matières et composants dont l'entreprise a besoin* ». ¹⁴

¹⁴ Précis d'organisation des entreprises, Maillot, J, Bourreau, Edition Foucher

« La fonction d'approvisionnement est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens et services, nécessaires au fonctionnement de toute entreprise, dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement ». ¹⁵

Approvisionnement est l'ensemble des opérations qui consistent à déterminer la qualité des biens nécessaires et le moment de les acheter, à fixer le prix à payer, à choisir le fournisseur, à acheter les biens et contrôler l'acheminement et réception.

1.2.1. Les missions d'approvisionnement

Dans ce sens, on va vous faire part des missions principales de directeur de la fonction approvisionnement qui s'articulent autour de deux volets :

- Réalisation des achats ;
- Gestion des stocks.

La réalisation des achats se fait suivant les étapes suivantes :

- La sélection des fournisseurs ;
- L'identification des produits qu'il faut commander suivant les deux critères comme (qualité et prix) ;
- La validation des commandes et le contrôle de la parfaite exécution suivant les clauses préalablement convenues ;
- La réception et le contrôle technique des commandes.

La gestion des stocks correspond à :

- L'organisation totale au magasin suivant les volets connus : volet matériel, administratif et comptable ;
- La gestion optimale des stocks : Dates et quantités des fournitures à commandes auprès de fournisseur.

Avant toute chose l'acte d'achat est une opération commerciale ponctuelle par laquelle acheteur et vendeur convienne des modalités du transfert de propriété de biens ou services.

1.2.3. Les objectifs de la fonction approvisionnement

1.2.3.1. Objectifs quantitatifs

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

1.2.3.2. Objectifs de couts

Il s'agit pour l'entreprise, d'une part de s'approvisionner au moindre cout auprès de ses fournisseur, en tenant compte de la qualité des biens acheter, des services qu'elle peut

¹⁵ Paul FOURNIER & Jean- pierre MENARD « gestion des approvisionnements et des stocks », Edition Gaétan Morin, 2009

attendre, ainsi que des couts annexes (*frais de transport, assurance ...*) d'autre part de réduire au minimum le cout de stockage et de passation des commandes .

1.2.3.3. Objectif qualitatif

L'entreprise doit choisir de biens qui lui procurent, en terme de qualité et du fournisseur une sécurité indispensable,

1.2.3.4. Objectifs de délai

L'idéalest den'avoir que des stocks minimum, proches des zéro, ce qui réduit les couts de stockage, mais qui restant suffisant pour faire face aux besoins .Il convient que l'entreprise prise s'assurer auprès de ses fournisseur dans les délais bref et faible de livraison des biens commandés.

1.2.3.5. Objectifs de sécurité

Limitier et optimiser le niveau des stocks de matières premières.¹⁶

1.2.4. Composants du cout d'approvisionnement

1.2.4.1. Cout d'achat

Le cout d'achat comprend le prix d'achat et les frais accessoires l'achat, la politique d'approvisionnement est conditionnée non seulement par le cout d'achat mais aussi par les frais de stockage, les frais administratif d'approvisionnement et les couts entrainés par les ruptures des stocks éventuelles.

1.2.4.2. Cout de possession (cout de stockage)

Il comprend le cout de financement du stock, la prime d'assurance dustock contre les risques divers, le cout des moyens de stockage, le cout de la appréciation du stock avec le temps, ces couts sont proportionnels pour l'essentiel à la durée de stockage et à l'importance du stock, et plus particulièrement à sa valeur.

1.2.4.3. Cout de lancement (cout administratif des commandes)

Le cout de lancement correspond aux frais administratifs de la fonction approvisionnement. Ce sont essentiellement des frais fixe dans une optique stratégique à long terme ; les structures administratives sont variables et fonction du nombre de commandes à traiter.¹⁷

¹⁶ Tebani Anis, Slimani Adam Maras « *la procédure d'achat à l'importation* » rapport de stage en vue d'obtention de diplôme en science commercial, spécialité commerce international et logistique, université Mouloud MAMMERI.

¹⁷ EDJEKOUANE CHERIF, FELLAHI ASSIREM « *la gestion des stocks et d'approvisionnement* » rapport de stage en vue d'obtention de diplôme de stage de gestion des stocks en science de gestion université mouloud MAMMERI TIZI- OUZOU, promotion 2021.

1.2.4.4. Cout de pénurie

Il recouvre un ensemble de couts apparents ou cachés est la conséquence d'une rupture de stock. Les lois de comportement de ces couts incluent cout incluent :

- des couts proportionnels aux unités manquants ;
- des couts proportionnels au nombre de ruptures.

1.2.5. Les rôles d'approvisionnement**1.2.5.1. Satisfaction des besoins**

L'approvisionnement commence dès l'apparition d'un besoin à satisfaire par un acte d'achat et se termine après que la commande ait été livré, reconnue conforme en qualité et en quantité stockée ou remise aux utilisateurs et que le fournisseur ait été payé. L'approvisionnement doit être effectué en temps opportun et au cout globale optimum.

1.2.5.2. Constitution et gestion des stocks

Les besoins de l'entreprise ne peuvent être instantanément satisfaits que rarement par le marché amont, le problème sera résolu par le stockage. Le niveau du stock dépend du volume des ventes de la capacité physique des magasins, des possibilités de trésorerie.

1.2.5.3. Collaboration à la définition de qualité des articles

L'entreprise doit définir le niveau de qualité des articles à incorporer dans la production, il est impératif d'associer les acheteurs à l'analyse fonctionnelle des produits à fabriquer afin d'optimiser le rapport qualité / prix.

1.2.5.4. Participation aux décisions d'intégration

Grâce à sa parfaite connaissance du marché amont ; le responsable des approvisionnements, peut renseigner utilement sur le niveau des compétences des différents sous- traitants.

1.2.6. L'intégration de la fonction d'approvisionnement dans l'entreprise

Cette fonction approvisionnement n'est pas autonome, au contraire elle est étroitement liée au autre fonctions de l'entreprise et condition leur performance, l'efficacité des activité d'approvisionnement conditionne l'efficacité de la production(*respect du taux de déchets, amélioration de la productivité*) de l'activité commerciale(*respect des délais de livraison, conception commune entreprise /fournisseur, meilleure satisfaction des besoins de la clientèle*) du système financier (*réduction des capitaux investis dans les stocks, réduction du cout des produits achetés, économies réalisées grâce à une meilleure définition des besoins*).

1.2.7. La différence entre le politique achat et approvisionnement

L'approvisionnement est une technique ou méthode permettant de livrer à un tiers un bien ou un service. L'approvisionnement répond à toutes contraintes environnantes, la

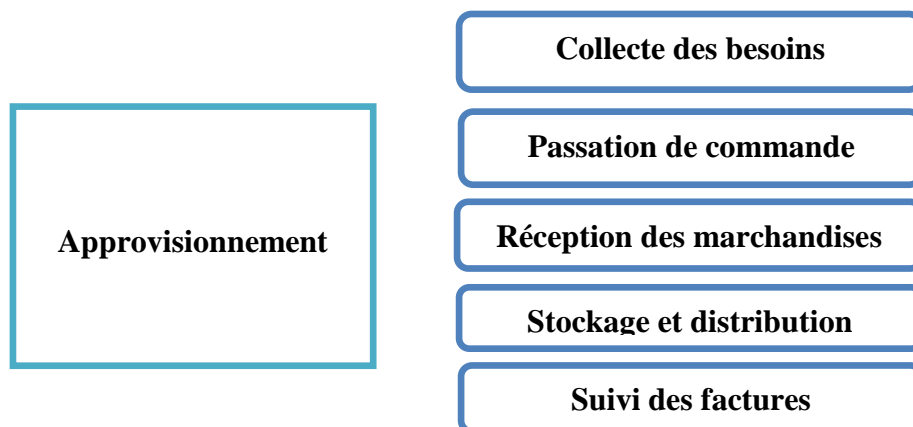
La première est de livrer des marchandises au bon moment, au bon prix, et au meilleur coût selon le choix du demandeur. Les achats et les approvisionnements représentent les deux fonctions majeures qui régissent les rapports entre les établissements et leurs fournisseurs.

En effet, l'achat public signifie l'ensemble de la procédure de passation d'un marché public, de l'expression du besoin jusqu'à un suivi de l'exécution du contrat, elle intervient en amont, et englobe les activités telles que la recherche des fournisseurs, la négociation et la sélection des produits ou composants, elle a une vision à moyen et à long terme. Tandis que la fonction approvisionnement, située en aval de l'achat se centre sur le recensement des besoins des utilisateurs, la passation de commande, la réception des produits, le stockage et le suivi des factures.

*« L'approvisionnement a une fonction tactique traitant les demandes d'achat dans une vision à court terme, c'est-à-dire pour répondre à un besoin immédiat exprimé et souvent récurrent. Cette fonction intervient donc principalement au niveau du calcul de la quantité à commander, de la passation de commandes, du suivi des livraisons et de la gestion de stocks ».*¹⁸

La fonction achat /approvisionnement vient actuellement de tout premier plan dans la mesure où elle est amenée à gérer le poste le plus important des coûts d'une entreprise. En effet, les achats représentent souvent un pourcentage du coût direct des produits bien supérieur à 50%, sans parler de l'incidence des achats sur d'autres éléments de coût de revient (bien d'investissement, pièces détachées, matières et produit consommable).¹⁹

Figure N03 : processus approvisionnement



Source : Tarondeau, J, Op.cit.

¹⁸Jean Claude, Tarondeau « l'acte achat et la politique d'approvisionnement » édition organisation, paris, 1979, P123

¹⁹Olivier Bruel, « politique achat et gestion des approvisionnements », DONUD, 3 Emme Edition, paris, p06

1.2.8. Les sources d'approvisionnement

Définir les critères est objectif, encore faut-il disposer des sources d'informations permettant de mieux connaître les fournisseurs autrement qu'en se fondant sur sa mémoire et son instruction. Les principaux supports d'informations couramment utilisés sont les suivantes.

1.2.8.1. Sources d'informations internes

Par enregistrement manuel ou comme sortie d'une application informatisée, les délais de livraison et le taux de qualités peuvent être suivis en temps réels à partir des contrôles de réception.

- **Les catalogues** : quelques descriptions succinctes ou non de photos, les catalogues fournissent des descriptifs détaillés des produits, les codes fournisseurs, dans la mesure où ils sont bien conçus et ne se limitent pas aux pièces de rechange en ce qui concerne les fournisseurs standards, ils comportent des prix précisent les conditions de paiement de ristourne proposées, ils fournissent les coordonnées des interlocuteurs à contacter ;
- **Presse professionnelles** : les journaux professionnels existent dans la majorité des branches industrielles, ils comportent toujours des articles sur des nouvelles applications ou des nouveaux produits ;
- **Annuaire professionnelles** : elles enregistrent des données exhaustives et mettent jour l'ensemble des entreprises appartenant à un secteur économique ; ils fournissent ainsi un certain nombre de renseignements généraux ;
- **Représentant et techniciens** : il s'agit d'un moyen privilégié de contact avec un fournisseur potentiel, selon les cas et les entreprises, les contacts peuvent se limiter à des vendeurs techno- commerciaux ou nécessiteront plusieurs interlocuteurs dans l'entreprise fournisseur ;
- **Echantillons et séries d'essais** : assimilés à une source d'information, des échantillons ou une série d'essais peuvent être fournis par les fournisseurs afin d'être testés et permettre une appréciation de la qualité en vue d'un agrément ;
- **Fichiers fournisseur** : le fichier fournisseur est une richesse essentielle, mais il ne concerne que les fournisseurs qui ont déjà travaillé avec l'entreprise, si ce fichier est bien conçu, il fournit un état mis à jour de la performance de chacun, en particulier son aptitude à tenir dans les délais, son niveau de qualité, historique de ses prix, son dynamisme.²⁰

²⁰ Olivier Bruel, *Op.cit.*, p 98.

Section 2 : L'achat et approvisionnement comme le levier de création de valeur**2.1. Définition de la chaîne de valeur**

La chaîne de valeur est un modèle de gestion d'entreprise introduit par Michael Porter et qui schématise la création de valeur au sein d'une organisation.

Il définit l'entreprise comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit. Selon Michael PORTER, l'entreprise est un enchaînement d'activités interconnectées transformant des inputs (*matières premières*) en outputs (*produits finis*) vendus aux consommateurs.

2.1.2. L'utilité de la chaîne de valeur

Concrètement, l'analyse de la chaîne de valeur nous aidera à diviser les activités de notre entreprise en deux grandes catégories : activités qui créent fortement de la valeur pour notre entreprise et activités moins génératrices de valeur.

Suite à cette analyse, nous serons en mesure de prendre les bonnes décisions stratégiques concernant chaque activité de l'entreprise. Autrement dit, le concept de la chaîne de valeur nous permettra de choisir la meilleure option stratégique pour chaque activité.

Dans le monde de la stratégie d'entreprise, on distingue souvent trois orientations stratégiques possibles : faire, faire avec ou faire faire.

Faire signifie l'entreprise une activité, c'est à dire se concentrer davantage sur cette activité et ne jamais la déléguer à une entité externe à l'entreprise. C'est le cas notamment des activités qui créent plus de valeur pour l'entreprise et les clients.

Exemple : pour une entreprise de fabrication des vêtements de luxe, l'activité de conception de nouveaux modèles constitue une activité à forte valeur ajoutée pour l'entreprise et pour les clients. Ces derniers paient de grandes sommes d'argent pour acquérir de nouvelles idées et de nouveaux designs uniques.²¹

Alors, la bonne décision stratégique à prendre dans ce cas est de se focaliser sur la maîtrise de cette activité. Aussi, les entreprises optent pour ce choix stratégique dans le cas où elles détiennent des activités ayant des ressources et des compétences très distinctives par rapport à leurs concurrents. Ces dernières constituent pour ces entreprises des sources importantes de l'avantage concurrentiel.

²¹Xavier Robent « *La chaîne de valeur de Porter : Identifier la création de valeur* », a éditions 50 minutes, Année de publication 2015.

2.1.3. La création de valeur, nouvel axe de travail

Dans un monde complexe, où l'approvisionnement fait appel à de nombreux fournisseurs, les objectifs des acheteurs évoluent. « *Les achats se tournent davantage vers la création de valeur avec la logique de chaîne de valeur mondiale et non uniquement vers la baisse de réduction des coûts, explique Frédéric Pichard responsable des baromètres achats de CSC. Les directeurs achats doivent dorénavant travailler sur la création de valeur et l'innovation* ».

Sans surprise, on continue d'observer une montée en puissance des achats. Aujourd'hui, ils représentent en moyenne 65 à 80 % du chiffre d'affaires des entreprises, contre seulement 40 % dans les années quatre-vingt. Et 86 % des entreprises interrogées déclarent que leur taux de couverture achats dépasse les 50 %. Un chiffre qui n'était que de 65 % en 2011.

Parallèlement, les achats s'invitent dans les hautes sphères décisionnelles de l'entreprise. Ainsi, en 2012, la direction achats est membre du comité de direction à 80 %, contre seulement 47 % l'an dernier. La fonction achats participe davantage à la stratégie de l'entreprise. Une fonction qui prend de l'importance et pour laquelle Éric Dewilde, directeur achat du groupe Crédit Agricole plaide afin qu'elle « *soit inscrite dans le parcours du dirigeant* ».

62 % des directeurs achats considèrent que l'importance de leur fonction a été renforcée par la crise et qu'ils en retirent une meilleure image auprès des autres services.

2.1.4. L'élaboration de la chaîne de valeur de l'entreprise

Pour conduire le modèle de la chaîne de valeur au niveau de l'entreprise, cette dernière est amenée à respecter les étapes suivantes :²²

- **Phase 1: la définition des activités de l'entreprise** : Pendant cette étape, l'entreprise doit procéder à l'élaboration d'une liste complète de toutes ces activités.
- **Phase 2: l'analyse des activités de votre entreprise** : Cette étape consiste à subdiviser les activités mentionnées dans la liste (phase 1) en deux grandes catégories: activités principales et activités de soutien.
- **Phase 3: la construction de la chaîne de valeur correspondant aux activités de l'entreprise** : A ce stade, on élabore le schéma de la chaîne de valeur de l'entreprise.

²²Helfer, Kalika et Orson « *Management stratégique* », 9ème édition, Vuibert, Année 2013

▪ **Phase 4: l'analyse de la chaîne de valeur**

La dernière phase consiste à analyser la chaîne de valeur pour identifier d'une part, les activités qui créent plus de valeur pour l'entreprise. Autrement dit, ce sont des activités qui constituent des sources importantes de l'avantage concurrentiel pour l'organisation.

2.1.5. L'identification des activités créatrices de valeur

Les activités créatrices de valeur sont les activités qui contribuent à augmenter la valeur perçue par le client final (*le client pourrait aussi bien être interne qu'externe mais l'appréciation ultime est réalisée par le client externe*). L'identification des activités qui ne créent pas de valeur va permettre d'identifier des ressources qui sont gaspillées, c'est-à-dire consommées sans créer de valeur pour le client. Se pose alors la question de réallocation des ressources depuis les activités faiblement créatrices de valeur vers les activités fortement créatrices de valeur.²³

Figure N° 01 :.....

Activités créatrices de valeur	Activités non créatrices de valeur
Traiter un paiement	Retraiter un paiement pour corriger une erreur Fabriquer des produits défectueux Passer du temps à déplacer des produits Produire pour stocker

Afin d'identifier ces activités, Ronald Hilton propose de se poser deux questions :

- **1 Un client externe nous encouragerait-il à développer cette activité ?**
- **2 Cette activité permet-elle à notre organisation d'atteindre ses objectifs ?**

Si les deux réponses sont positives, l'activité crée de la valeur. Si une des réponses est négative, l'activité ne crée pas de valeur et gaspille probablement des ressources.

Cette dichotomie activités créatrices de valeur/activités non créatrices de valeur est toutefois réductrice. Des échelles de mesure peuvent être utilisées pour obtenir des mesures plus nuancées.

Robert Kaplan et Robin Cooper critiquent vis-à-vis de cette distinction. Les exemples pris pour distinguer les activités créatrices de valeur de celles qui ne le sont pas sont caricaturaux et il s'avère difficile de distinguer une activité créatrice de valeur d'une qui ne l'est pas.

²³Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Cost and Effect: Using Integrated Systems to Drive Profitability and Performance*. Harvard Business School Press

Pour appuyer leur argumentaire, Kaplan et Cooper prennent le cas d'une activité de réglage d'une machine. Au premier abord, une activité de réglage n'est pas utile pour le client ; elle ne créerait donc pas de valeur. Cependant, sans activité réglage, l'usine ne fabriquerait qu'un seul produit. Si le client valorise la personnalisation ou la diversité des produits, la modification des réglages pour fabriquer des produits différents crée de la valeur pour le client. Kaplan et Cooper ajoutent qu'il est démotivant pour des collaborateurs d'apprendre que les activités auxquelles ils contribuent ne créent pas de valeur.²⁴

2.2. La stratégie d'approvisionnement/achat

A ce stade et en fonction de ce qui précède, nous sommes en mesure de définir les lignes directrices d'une stratégie achats/approvisionnement. Les actions concrètes devront ensuite être adaptées selon le degré d'avancement de l'entreprise et selon les familles d'achats prédéterminées. Toute réflexion stratégique, quelles que soient les spécificités du segment concerné, doit s'organiser autour des points principaux suivants.

2.2.1. Rôle d'information stratégique

De façon non exclusive mais privilégiée, la fonction représente l'entreprise sur les marchés amont. Cette situation lui permet de collecter un grand nombre d'informations essentielles.

2.2.1.1. Informations techniques

Les acheteurs constituent un canal privilégié d'information sur les innovations relatives à de nouvelles matières, ou au développement de nouvelles technologies. Celles-ci peuvent guider l'évolution des produits dans le cadre de démarches formalisées d'analyse de la valeur ou de conception à coût objectif en particulier.

2.2.1.2. Informations marketing

Par ailleurs, la fonction Achats doit collecter (au moins sur les secteurs stratégiques, et/ou d'enjeu économique important), toutes les informations relatives aux caractéristiques des marchés fournisseurs, et ceci le plus souvent aujourd'hui au niveau mondial. Dans la démarche de marketing achat, ces informations doivent résulter d'analyses macro-économiques et d'études de marchés systématiques (*analyse de l'offre, ainsi que de l'ensemble des clientèles concurrentes à l'achat*), et d'une analyse stratégique du secteur Concerné et des agents y exerçant leur activité.

²⁴Hilton, R., Maher, M., & Selto, F. (2008). *Cost Management - Strategies for Business Decisions - Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill.

2.2.2. Définition et mise en œuvre stratégique

Une telle stratégie doit être guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise. Elle doit être en parfaite cohérence avec la stratégie générale et porter sur les points suivants, constituant autant de domaines d'actions complémentaires.

2.2.2.1. Politique produits

Ce premier volet de la stratégie comporte les points suivants :

Tout d'abord la définition systématique de cahiers des charges incorporant les descriptifs techniques fonctionnels des produits, mais aussi incluant toutes les caractéristiques des services attendus.

Les enjeux stratégiques actuels portent souvent sur une recherche de flexibilité, concernant en partie la phase de conception et de développement des nouveaux produits. Au niveau interne des Achats, aussi bien que dans la relation technique avec les fournisseurs, des procédures doivent être mises en place pour garantir l'obtention de délais courts, tout en assurant simultanément le respect de ce délai et la maîtrise des exigences techniques et de qualité. Ce point essentiel suppose bien sûr une réflexion conjointe avec les services d'Études, de Développement et de Production (*au sein d'équipe-projets par exemple*). Ce point est essentiel pour les entreprises dont l'activité consiste à concevoir et vendre des ensembles spécifiques à l'unité ou en petite série.

La stratégie produits porte en troisième lieu sur la mise en œuvre, sélective et motivée selon les objectifs de coûts de revient, de recherches de type analyses de la valeur, programmes de standardisation et de réduction des coûts. Ces opérations supposent elles aussi des démarches conjointes avec tous les services concernés.

2.2.2.2. Politique fournisseur

Le politique fournisseur comporte plusieurs niveaux :

- Le premier, en liaison étroite avec la stratégie industrielle, concerne les choix d'intégration verticale ou de sous-traitance. Beaucoup d'entreprises industrielles réalisent actuellement *«un retour vers leur métier de base»*, se traduisant par un désengagement d'activités auparavant intégrées. Les enjeux sont économiques, mais tiennent aussi à la sécurité ou à la maîtrise de la technologie ;
- Le second point concerne les décisions de délocalisation internationale, motivées par des raisons commerciales (*accès à des zones géographiques*), réglementaires ou simplement économiques ;

- Le troisième aspect concerne la définition par segment-achats de la politique d'approvisionnement multi ou mono-sources. Ce point, destiné à rechercher une sécurité d'approvisionnement, est étroitement relié au mode de collaboration avec les fournisseurs, et à la volonté de développer ou non un véritable partenariat avec certains d'entre eux ;
- Le dernier volet essentiel repose sur la conception et la mise en œuvre d'un système de cotation, dévaluation et de collaboration avec les fournisseurs.²⁵

2.2.2.3 Stratégie de communication

La communication des Achats doit s'exercer à deux niveaux :

Sur le plan interne : Ceci concerne tous les processus de décision multifonctionnels (équipes d'AV, sélections de fournisseurs, procédures de qualification et d'homologation, par exemple). Sur le plan externe : vis-à-vis des marchés fournisseurs. Dans un parallèle avec le marketing-ventes, la démarche marketing-achat doit nécessairement comporter un volet communication.

De façon complémentaire, la fonction Achats doit s'appuyer sur un système informatique complet constitué par les éléments suivants :

- Applications constituant la chaîne administrative de traitement des commandes depuis les demandes d'achats jusqu'aux livraisons et à la vérification de facture ;
- Applications relatives à la planification et au suivi des besoins en général dans le cadre d'un interfaçage avec les applications industrielles (*module mrp d'un gpao*) ;
- Applications spécifiques aux études de marchés achat et à la base de données correspondante ;
- Système de suivi des fournisseurs (*incluant éventuellement la liaison en télétraitement avec certains d'entre eux*) ;
- Enfin, système d'évaluation et de mesure des performances.

2.2.2.4. Politique de ressources humaines

Un point essentiel de la stratégie achats (*lié évidemment aux choix de structure et aux stratégies fournisseurs*) est celui de la définition des profils nécessaires dans les diverses fonctions d'achat. En termes de formation, il existe à l'heure actuelle des formations techniques pour les personnels d'achat de niveaux intermédiaire ou d'exécution.

En revanche, les systèmes éducatifs français et européen comportent peu de formations supérieures spécialisées amenant sur le marché de l'emploi les futurs cadres dirigeants et supérieurs d'achat dont les entreprises ont besoin.

²⁵ Olivier BRUEL ; « *politique d'achat et gestion des approvisionnements* » ; 2^{ème} édition DU NOD ; 2001 ; paris ; P 25 P 26.

Pour cette raison, associée à l'origine technique des acheteurs dans la plupart des entreprises, plus que pour d'autres fonctions il est essentiel de concevoir une stratégie de formation interne cohérente.

2.2.2.5. Le Choix de structures

Condition de mise en œuvre de la stratégie et de l'efficacité des processus de décision, les choix structurels interviennent à deux niveaux. Le premier concerne l'organisation interne du service achat, relié à la notion de spécialisation par segments d'achats ou fonctions.²⁶

Par exemple, des hommes de marketing orientés vers l'analyse des marchés-amont et la prospective technique ; des acheteurs négociateurs, traitant les besoins des utilisateurs, sélectionnant les fournisseurs et passant des marchés ; au dernier niveau, des approvisionneurs gérant le court-terme, les aspects logistiques et le suivi des livraisons, et traitant les litiges. Plutôt que des hommes spécialisés par segments d'achats, mais tout à fait polyvalents en ce qui concerne les fonctions à remplir. Le second choix est plus délicat sur le plan stratégique, et propre aux entreprises multi-établissements ayant une autonomie de gestion en tant que centres de profit. Il s'agit des décisions en matière de centralisation de la fonction. Sur ce point, il n'existe aucune solution.

Il convient de réfléchir à un ensemble de critères de décision qui ne sont que la traduction des objectifs stratégiques prioritaires.

2.2.2.6. Stratégie de mesure des performances

Dernier aspect essentiel de la stratégie, il est fondamental de prévoir un système d'évaluation des performances. Ceci pour plusieurs raisons :

- Etre en mesure d'avoir une vision précise (et objective le plus possible) du respect des objectifs ;
- Initier des actions correctives rapides, et, au-delà d'un certain seuil, remettre en cause éventuellement certains choix stratégiques eux-mêmes ;
- Fournir une base d'évaluation de la performance des acheteurs, dans le cadre d'un management par objectifs individualisés ;
- Promouvoir la fonction achats à l'intérieur de l'entreprise en démontrant sa contribution (*ce qui répond dans certains cas au manque de reconnaissance ressenti par les acheteurs*). Un tel système doit s'appuyer sur deux pôles complémentaires : le contrôle budgétaire et des systèmes spécifiques.²⁷

²⁶Olivier BRUEL ; « politique d'achat et gestion des approvisionnements » Op.cit. P 29

²⁷Idemp26.

Le système de contrôle budgétaire porte d'une part sur le budget de fonctionnement du service Achats, et d'autre part sur le suivi des coûts de revient des produits achetés. Ce système, exprimé en unités monétaires, sert essentiellement à la mesure de l'efficacité de la fonction. Toutefois, il ne fournit qu'une mesure très partielle de son efficacité. Parallèlement, il convient donc de définir un système de tableau(x) de bord, orienté sur la mesure de l'efficacité, à savoir la façon dont les Achats remplissent leurs missions. Celui-ci doit inclure une série d'indicateurs techniques et non plus seulement financiers.

2.3. Les phases d'achat

L'achat industriel résulte d'un processus itératif, identifié notamment par Robinson, Faris et Wind¹ qui ont pu proposer une grille d'analyse des différentes phases d'achat. À la suite de leurs travaux, il est possible de distinguer six phases majeures :²⁸

2.3.1. L'anticipation et la reconnaissance d'un besoin

Mieux que la reconnaissance d'un besoin, l'anticipation permet à l'entreprise de gagner du temps par rapport au délai technique d'acquisition. Elle peut orienter les décideurs internes, par exemple le service marketing, vers des solutions réalistes ou à haute probabilité de réalisation. De même, le fournisseur prévenant, capable de se préoccuper effectivement des futurs problèmes de son client, bénéficie du climat de confiance qu'il a ainsi engendré. L'anticipation des besoins repose sur la prise en compte des informations internes et externes échangées. Il s'agit d'y déceler les signaux de besoins latents pas encore formalisés.

Au sein des services techniques, il peut s'agir d'améliorer la qualité, en diminuant le taux de rebut, ou de remplacer tel matériau dont l'utilisation détériore tel outil de découpe, ou de préparer la substitution de telle matière dont l'utilisation sera prohibée par de nouvelles normes environnementales, ou de se prémunir d'une pénurie ponctuelle ou durable qui serait rendue possible par la dépendance à l'égard d'un seul fournisseur. Concrètement l'information est plutôt constituée d'insatisfactions remontées au service achats.

Schémas N 04 : Le transfert d'information du service marketing commerciale au service achats :



Source:Philip MALAVAL, Marketing business to business, 5^{ème} édition

²⁸ Philip MALAVAL et Christophe BENAROYA;«Marketing business to business»5^{ème}édition ; Paris P 46.

Au sein du service marketing-vente de l'entreprise fournisseur, il s'agit d'améliorer la satisfaction du client et, pour cela, de corriger tel point faible relatif du produit : intégration de plus de produits recyclables, remplacement d'un bouton de commande peu ergonomique, d'un cadran peu lisible, d'un emballage occupant trop de place une fois vide, etc.

Schémas N 05 : Le transfert d'information du service marketing commerciale au service achats :



Source : Philip MALAVAL , Marketing business to business, 5^{ème} édition

Il importe donc d'améliorer les transferts d'information entre les services internes. En ce qui concerne les informations d'origine externe, tout dépend de la capacité du fournisseur à convaincre son interlocuteur interne du problème qui va se poser.²⁹

2.3.2. La définition des caractéristiques et des quantités de l'achat à réaliser

Il s'agit de définir quelles sont les performances attendues en termes de type de produit, matières, outils à prendre en compte, quelles quantités sont nécessaires par période de temps. L'élaboration du cahier des charges répond à ce besoin de précision. Au-delà du volet technique indispensable, il faut préparer la partie « *service commercial* », en précisant les contraintes de livraison (*horaires, fréquence*), ainsi que les spécifications logistiques, les délais de paiement, les conditions de maintenance et de service après-vente. Dans le cas de produits de haute technicité, le cahier des charges sera élaboré par les services techniques fonctionnels (*ingénierie, services des méthodes, des normes*), qui se font aider par les utilisateurs, chefs d'atelier, contremaîtres, etc. Lorsqu'il s'agit de produits banalisés, le service utilisateur signale immédiatement les besoins. Cette phase est très importante pour le vendeur, qui va pouvoir travailler avec les «*influencer*».

C'est la phase de participation active du fournisseur. Il va pouvoir fournir des informations détaillées sur le produit et parfois aussi sur le processus de production, ainsi qu'une assistance technique. Plus il a d'informations, plus on l'écoute. En fonction de l'apport de connaissances qu'il proposera, le vendeur pourra mieux se faire accepter dans le processus de résolution du problème. Son action constitue un investissement pour les phases suivantes.

²⁹ Philip MALAVAL et Christophe BEN AROYA ; «*Marketing business to business*» 5^{ème} édition ; paris P 46.

2.3.3 La recherche et la qualification des sources potentielles

Dans cette phase, il s'agit d'établir la liste des fournisseurs potentiels. Cette liste doit prendre en compte, non seulement les fournisseurs actuellement référencés par l'entreprise, mais également les fournisseurs qui ont déjà participé à un courant d'échange dans le passé ou qui n'ont encore jamais fourni l'entreprise. La recherche de ces fournisseurs ne doit pas se cantonner à une technologie donnée : une solution compétitive peut être obtenue à partir d'une technologie différente... Dans le domaine de l'industrie du moulage de pièces en matière plastique, par exemple, la plupart des fournitures concernent soit le thermoformage, soit le moulage par injection. En fonction des qualités requises pour les matériaux (*souplesse, résistance*) et des quantités demandées, les deux techniques peuvent être compétitives. Par conséquent, la recherche de fournisseurs devra porter sur les deux types de techniques.

Pour le fournisseur, le fait d'être référencé n'est pas un gage d'activité pour autant, mais ce statut lui permettra d'être consulté... Une des méthodes les plus pratiquées pour établir la liste des fournisseurs possibles, consiste à recenser les entreprises les plus dynamiques à partir de leur présence et de leurs messages dans la presse professionnelle. De plus, leur participation aux salons³. L'impression laissée par leur prestation d'exposant, les visites d'usine qu'ils ont pu proposer, permettront de les faire entrer ou non dans la compétition. Certaines entreprises ont une attitude encore plus dynamique : il s'agit non plus d'attendre les propositions des fournisseurs mais, au contraire, d'aller à leur devant. Cette démarche développée plus loin est appelée marketing achat.³⁰

2.3.4. Le recueil et l'analyse des propositions

Le recueil des informations doit s'effectuer de façon objective, minutieuse, sans a priori et en essayant de ne pas tenir compte des expériences passées. Une grille de notation peut être établie et appliquée aux différentes propositions, pondérée par :

- Les critères de qualité et de coût :
- Le degré de présence indispensable et le statut souhaité.

Pour tout ce qui concerne les biens d'équipement, les négociations peuvent durer plusieurs mois. Il y a de fréquents échanges de propositions et de contre-propositions entre l'entreprise et ses fournisseurs. Au-delà des arguments cartésiens, un grand avantage sera pris par le fournisseur qui bâtira une proposition sur mesure. C'est dans cette phase également que seront comparés les avantages respectifs des solutions de fabrication interne et d'approvisionnement externe : *make or buy?* (faire ou faire faire ?)".

³⁰Philip MALAVAL et Christophe BEN AROYA ; «*Marketing business to business*» Op.citp 48.

Chaque fois que l'entreprise pourra produire dans des conditions plus économiques que le prix d'acquisition le plus bas obtenu, c'est la solution interne qui sera retenue ainsi que dans les cas où la confidentialité est essentielle pour l'entreprise cliente.

2.3.5. Le choix des fournisseurs et d'un processus de commande

Le choix du processus de commande dépend des contraintes internes, notamment techniques. Par exemple, le choix d'une production en flux tendus nécessite une organisation particulière à laquelle doit se conformer le fournisseur. Le choix dépend également des propositions et des possibilités des divers fournisseurs en fonction de leur propre organisation logistique :

- Proximité du site de production du fournisseur
- Plate-forme d'éclatement des stocks.

Il faut noter que la procédure d'achat ne se clôt que lorsque le produit commandé a été réceptionné par l'entreprise, contrôlé par le service utilisateur et déclaré apte à l'emploi. Un changement des modalités de commande est bien sûr envisageable. Mais il suppose une renégociation de l'accord entre l'entreprise et son fournisseur.³¹

2.3.6. La remontée d'informations et l'évaluation des performances

Un processus d'achat complet nécessite une phase de contrôle. Ce n'est que par la remontée des informations du terrain que le centre d'achat et le service achats en particulier pourront évaluer la pertinence de leur choix. Les deux terrains principaux sont ceux du marketing-vente et du service production. Ce dernier est chronologiquement le premier à réagir pour signaler une anomalie, voire un décalage entre les qualités commandées et la qualité effectivement reçue..

Au-delà de ce suivi de la qualité, le service production peut remonter des informations sur la facilité de mise en œuvre ou sur un mauvais choix en termes de protection pendant le transport, etc. Mais la remontée essentielle d'informations sera celle émanant du service commercial. Les clients perçoivent-ils une différence ? Sont-ils davantage satisfaits ? Va être jugé alors le respect du cahier des charges dans son volet technique et commercial : délai de livraison, régularité, souplesse, capacité de dépannage... Afin de faciliter ces différentes remontées d'informations, le service achats doit tout faire pour les provoquer et, notamment expliquer qu'une position n'est jamais acquise définitivement par un fournisseur, qu'un changement reste possible en fonction des avis recueillis.

³¹ Philip MALAVAL et Christophe BEN AROYA *Op.cit.* ; p 49.

2.4. Segmentation achats

Pour que les Achats puissent définir leur propre stratégie, cohérente avec la stratégie générale, nous venons de voir qu'il faut d'abord clairement identifier les segments stratégiques, puis les facteurs clé de succès associés. C'est à ce niveau que l'opère le lien avec la politique commerciale et marketing et que se définissent les priorités d'achats pour les clients externes et internes sous forme d'un Cahier des Charges commercial à destination des Achats.

D'un autre côté, l'ensemble des produits et services achetés ne se situent pas sur le même plan. On observe par exemple des segments technologiques présentant des risques différents, ou bien des marchés fournisseurs ayant des caractéristiques et/ou présentant des contraintes variées.

Ce constat général impose ainsi de mener en parallèle une analyse typologique des achats selon plusieurs critères. Ces classifications permettent ensuite de définir des objectifs adaptés par familles d'achats homogènes et d'orienter les actions et les investissements temps selon l'importance relative de ces différents segments-achats.

Parmi les critères de segmentation possibles et pratiqués, nous proposons d'effectuer l'analyse selon au moins les trois dimensions suivantes :

2.4.1. Chiffre d'affaires achats

Sur le critère de chiffre d'affaires achat, il s'agit d'identifier les articles selon leur importance économique de façon à faire porter l'effort prioritairement sur les «*gisements*» importants de rentabilité.

2.4.2. Segmentation des marchés amont

Il est aussi nécessaire de tenir compte des spécificités du marché fournisseurs de façon à sélectionner les systèmes de gestion selon les risques encourus.

La structure des marchés doit être prise en compte ainsi que la stabilité de cette structure concurrentielle (*risques de d'absorptions, de fermetures d'unités de production, etc.*).

Ainsi l'approvisionnement de pièces standards sur un marché concurrentiel où coexistent de nombreux fournisseurs potentiels peut donner lieu à un processus de sélection «*classique*» avec mise en concurrence. La double source d'approvisionnement permet alors d'assurer la sécurité sans stocks importants tout en obtenant des prix bas.³²

³² Olivier BRUEL *Op.cit* P 20.

En revanche, une pièce mécanique spécifique, faite en sous-traitance, dont les jeux d'outillages sont coûteux, implique un processus de sélection spécifique, ainsi qu'un système d'assurance qualité élaboré.

L'autre dimension à analyser concerne l'analyse des marchés sous l'angle des risques techniques (*stabilité ou non des technologies existantes, durée de vie des technologies, existence de technologies concurrentes, etc.*). Selon les cas, les stratégies d'achats varieront grandement (*partenariat, ou mise en concurrence, intervention des Achats dans les phases de conception et d'industrialisation des produits, etc.*).

2.4.3. Segmentation technologique des produits

La troisième dimension concerne l'importance stratégique du composant ou du service acheté. Même n'appartenant pas à la catégorie économique A, un composant peut être essentiel au fonctionnement ou à l'image du produit fini sans qu'il y ait possibilité de substitution.

Dans ce cas, on peut chercher à «déverrouiller» cette contrainte par un ré conception du produit. Mais si une telle solution est impossible ou différée, les implications sur l'achat sont évidentes en termes de sécurité d'approvisionnement, de maîtrise de la qualité et de partenariat avec les fournisseurs.³³

Il s'agit donc ici de mener une analyse des criticités internes des produits ou groupes de produits sous l'angle des risques techniques, d'exigences en matière de développement, de confidentialité ou d'attentes spécifiques vis-à-vis des fournisseurs.

Ces analyses croisées amènent donc la définition de cahier des charges différenciées sur un certain nombre de segments d'achats (ou couples produits-marchés amont). Ceux-ci impliquent des politiques fournisseurs différents et correspondent d'ailleurs à des métiers d'achats différents.

Ainsi un grand groupe industriel européen d'un secteur de haute technologie a été amené à définir six segments d'achats : les biens d'investissements, les prestations intellectuelles et de service, la sous-traitance, les composants standards, les composants spécifiques de haute technologie, et les frais divers. Cette classification se retrouve en particulier au niveau de l'organigramme des services Achats. Dans la démarche de détermination des stratégies achats induites, on veillera simultanément à ce que ces choix soient bien en cohérent ce aussi avec les facteurs clé de succès au niveau des produits finis.³⁴

³³ Olivier BRUEL *Op.cit*P22.

³⁴ *Idem*

2.5. Le centre d'achat

C'est à partir des années 1970 qu'est apparue la notion de centre d'achat, au sens actuel du terme, à savoir l'ensemble des responsables opérationnels et fonctionnels qui prennent part à la décision finale d'acquisition, et non plus le seul service achats. D'autres termes tels que « *chaîne décisionnelle* » ou « *spectre de décision* », désignent aussi parfois cette notion.

Les phénomènes d'interaction entre les participants, ainsi que le poids du rôle social de chacun, ont été mis en lumière par les travaux de nombreux auteurs, parmi lesquels Robinson, Faris et Wind. Du point de vue théorique, le centre d'achat est structuré selon deux axes, latéral et vertical :

- La dimension latérale (*ou largeur*) du centre d'achat fait référence au nombre de services concernés par la décision ;
- La dimension verticale (*ou profondeur*) a trait au nombre de degrés hiérarchiques concernés par la décision.

La largeur et la profondeur sont d'autant plus importantes que l'achat représente un risque élevé pour la qualité des produits et la rentabilité de l'entreprise. A partir de la reconnaissance du rôle des multiples participants à la décision d'achat, s'est effondrée la croyance selon laquelle la rationalité régissait entièrement les choix.

2.5.1. Le comportement des acheteurs professionnels :

Le processus d'achat et l'acte d'achat industriels ont longtemps été qualifiés de rationnels par comparaison avec le comportement plus affectif des consommateurs, acheteurs individuels. Cette conception tient à la rationalité économique qui entoure l'acte d'achat en milieu industriel, notamment pour la recherche du coût minimum, l'ordonnancement de la production (*système Matériel Rééquipements Planning, MRP, Matériels Management*), etc. Mais cette attitude varie nettement en fonction des situations.

Par exemple, les biens conçus sur mesure pour une entreprise, ceux qui sont également vendus à d'autres entreprises, ceux vendus directement aussi bien au grand public qu'aux entreprises, ne seront pas évalués de la même manière.

D'une manière générale, l'acheteur professionnel recherche principalement :

- à contribuer à l'amélioration de la performance de son entreprise.
- à satisfaire les attentes des membres du centre d'achat.³⁵

L'acheteur doit donc proposer son propre arbitrage sur les décisions d'achat, en composant avec les avis des membres du centre d'achat. Ces derniers utilisent en général les mêmes

³⁵ Philip MALAVAL et Christophe BEN AROYA *Op.cit.* P 35 .

critères d'évaluation mais pas les mêmes niveaux de pondération". Il faut noter que de tels systèmes détaillés d'évaluation représentent un avantage important pour le fournisseur déjà référencé et qui donne entière satisfaction : le fournisseur non référencé ne dispose en effet pas d'arguments aussi probants pour permettre la comparaison. Parmi les critères généralement pris en compte, il est possible de citer quelques exemples d'arguments et de les classer en fonction de leur rationalité ». ³⁶

Figure 01 : Principaux critères rationnels et non rationnels :

Critères cartésiens	Critères non cartésiens
<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de prix - Délais de livraison - Conformité au cahier des charges (Normes) - Qualité - Précision des devis et notes de synthèse de fin de chantier - Proposition de service après-vente - Proximité du distributeur ou du service Commercial du fournisseur - Sécurité physique des utilisateurs - Disponibilité des responsables 	<ul style="list-style-type: none"> - Prestige et réputation du fournisseur - Ancienneté de la relation - Implantation géographique du fournisseur - Rôle d'investisseur du fournisseur dans le pays - Formation d'origine de l'interlocuteur ingénieur, de quelle école ?...) - Taille, notoriété et prestige des clients cités en référence

La frontière entre cartésien et non cartésien n'est cependant pas toujours aussi nette que cela. Par exemple, en termes de zone géographique, la proximité d'un fournisseur peut être à la fois un facteur cartésien et non cartésien selon qu'il représente un potentiel meilleur service (*intervention plus rapide et moins coûteuse*) ou qu'il corresponde à des affinités culturelles (*économie régionale*).

2.5.2. La composition du centre d'achat

Les membres du centre d'achat, ensemble informel, peuvent être regroupés en quatre composantes principales. ³⁷

2.5.2.1. Les décideurs

Théoriquement, il s'agit de celui ou de ceux qui prennent la décision finale. L'observation des entreprises importantes montre que le mode de décision prédominant est actuellement de type collectif, c'est-à-dire que même un directeur général fortement impliqué dans les décisions techniques préférera amener le comité de direction à prendre collectivement la décision, plutôt que de l'imposer personnellement.

³⁶ Philip MALAVAL et Christophe BEN AROYA ;Marketing business to business 5^{ème} édition ; paris P 37.
³⁷Idem P 38.

Ce n'est qu'après l'étude des différentes propositions, et surtout l'analyse des différents avis, internes et externes, que la décision sera finalement prise. En fait, en matière d'achats complexes, l'importance des décideurs a fortement diminué lorsqu'un consensus se dégage clairement au sein du centre d'achat.

Leur poids reste prédominant au contraire en cas de non-consensus. Ils peuvent alors influencer sur le choix final, imposé aux membres du centre d'achat de parvenir à un consensus, ou enfin partager l'achat en deux fournisseurs. Ce choix provoque généralement des surcoûts de maintenance, de formation mais présente l'avantage de maintenir une forte pression commerciale sur les deux fournisseurs choisis.

En revanche dans les PME, le chef d'entreprise prendra souvent la décision en s'appuyant sur le responsable qui aura su mériter sa confiance et présentera un niveau suffisant de compétences en fonction du dossier traité.

2.5.2. 2. Les acheteurs

Il s'agit essentiellement du service achats, qui cède en général ses prérogatives au profit des différents prescripteurs, pour les achats de biens et de prestations complexes. Leurs principales fonctions sont :

- La procédure de collecte d'informations sur les différentes solutions que l'entreprise peut trouver sur le marché, compte tenu des contraintes internes de savoir-faire technique et des contraintes financières ;
- Le recensement des différents fournisseurs nationaux, européens et hors d'Europe, susceptibles d'être interrogés et pouvant apporter une réponse adéquate aux besoins de l'entreprise ;
- La recherche accrue de compétitivité (*avantage concurrentiel à l'achat*) ;
- L'accélération de la mondialisation des approvisionnements (*sourcing*) ;
- La professionnalisation renforcée du métier, avec un nombre plus important de formations spécialisées et l'enrichissement du périmètre d'action (*domaine juridique, négociations internationales, gestion de centres de profit*) ;
- La prise en compte de la dimension éthique des achats²⁷ et des orientations stratégiques prises par de nombreux industriels dans le développement durable ;
- La mise en place et l'exploitation de nouveaux outils de gestion des achats - market places, e-procurement, supplier relationship management (srm)... ;³⁸

³⁸ Philip MALAVAL et Christophe BEN AROYA *Op.cit*38

- Ces tendances ont permis aux directions des achats de monter en puissance au sein des structures (*accès au comité de direction, prise de décisions stratégiques...*).

2.5.2.3. Les prescripteurs

Les prescripteurs constituent, en fait, le bloc d'interlocuteurs qui varie le plus d'une entreprise à l'autre, selon les différents secteurs observés et les différents types de culture d'entreprise. La littérature anglo-saxonne distingue essentiellement les « influencers » des « gatekeepers ». L'inconvénient de cette présentation réside dans la subjectivité des types de prescripteurs proposés. Favorable à l'entreprise A, tel prescripteur est de fait défavorable à l'entreprise B. C'est pourquoi, il semble préférable de distinguer les prescripteurs internes et externes.³⁹

2.4.2.3.1. Les prescripteurs internes

Le centre d'achat Ce sont des responsables fonctionnels qui influencent favorablement ou défavorablement les autres membres du centre d'achat par rapport à telle ou telle offre des fournisseurs. Les principaux prescripteurs internes sont :

- Le service qualité ;
- Le service maintenance ;
- Le service recherche et développement ;
- Le service marketing ;
- Le service commercial.

2.5.2.3.2. Les prescripteurs externes

Par les avis qu'ils émettent, les prescripteurs externes exercent également une influence sur les membres du centre d'achat. Parmi eux, on relève essentiellement les clients, les experts professionnels (*cabinets d'ingénierie, bureaux d'études, architectes*) et les journalistes.

2.4.2.4. Les utilisateurs

Le poids accordé aux utilisateurs est très variable selon :

- **Le prestige de l'utilisateur** : le chirurgien plutôt que les infirmiers ; les ingénieurs plutôt que les techniciens ; les pilotes plutôt que les chauffeurs d'autocars... ;
- **La culture nationale** : la Scandinavie, le Japon ont depuis longtemps le réflexe de prendre en compte l'avis des futurs utilisateurs de la machine-outil, du véhicule... Cela est beaucoup moins vrai dans les Pays du Sud et même aux États-Unis (à l'exception des utilisateurs de biens complexes). En France, la prise en compte de l'avis des utilisateurs

³⁹ Philip MALAVAL et Christophe BEN AROYA *Op.cit*P 40.

se développe régulièrement, appuyée sur l'idée qu'elle permet d'améliorer l'état d'esprit « entreprise » basé sur la satisfaction des clients finaux ;

- **La taille des entreprises :** statistiquement, les grandes entreprises ont davantage développé d'outils pour intégrer les utilisateurs dans les processus de décision.

L'achat industriel résulte ainsi d'une décision collective prise par un nombre variable de personnes, plus ou moins impliquées par l'achat et très peu homogènes entre elles (en termes d'expériences, de niveaux de formation, de responsabilités, de niveaux de confiance).⁴⁰

Pour mieux se placer et mieux négocier, les entreprises fournisseurs ont tout intérêt à connaître le plus possible les différents interlocuteurs internes de l'entreprise cliente (rôle exact, motivations, poste actuel, poste occupé antérieurement, formation, autres informations personnelles). Elles doivent également repérer la phase d'achat dans laquelle se trouve l'entreprise cliente.

2.6. L'analyse des marchés amont

Les choix de stratégie achat et le processus d'homologation des fournisseurs supposent à l'évidence de disposer d'informations sur les marché amont. En ce qui concerne les fournisseurs habituels, l'entreprise dispose des résultats des divers contrôles et retours d'expérience du « train » en plus des informations obtenues par d'autres moyens et remise à jour périodiquement (*catalogue, visite d'entreprises, analyse d'échantillons, repenses antérieures aux appels d'offre ...etc.es*).

Ces techniques d'étude de marché reprennent au plan technique les principales étapes des études menées dans le domaine du marketing B to B, dans le cas où le(s) marché(s) amont est (sont) constitué(s) de nombreuses entreprises. Dans le cas d'un marché très restreint, du type oligopole à l'échelle internationale, l'étude constituera plutôt à développer une connaissance approfondie et systématique, à découvrir des entreprises nouvelles susceptibles d'ouvrir ce marché, et même à rechercher des produits de substitution.⁴¹

Il est hors de propos de refaire ici un exposé approfondi sur les études de marché en contexte interentreprises.

L'objectif d'une démarche globale de marketing achat est toujours le même :

- Apprécier de façon objective la position concurrentielle à l'achat de l'entreprise (*notamment du point de vue des quantités des montants achetés*) ;
- Evaluer la réalité des rapports de force et positionner la société par rapport aux autres acheteurs présents sur le marché ;

⁴⁰ Philip MALAVAL et Christophe BEN AROYA ; Marketing business to business 5^{ème} édition ; Paris P42 43 .

⁴¹ Olivier Bruel, « *politique d'achat et gestion des approvisionnements* » Edition DUNOD, Paris p52

- Apprécier la convergence des offres techniques des fournisseurs avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise et les moyens d'agir sur elle ;
- Mesurer les possibilités de sourcing de nouveaux fournisseurs au-delà des limites géographiques des marchés habituellement exploités et sollicités ;
- Comprendre quelles actions acheteur peut entreprendre pour agir effectivement sur la structure concurrentielle du marché.

2.7. La gestion des stocks

2.7.1. La définition des stocks

Le dictionnaire définit les stocks de la manière suivante « *ensemble des, marchandises disponible sur un marché ; dans un magasin* ». « *Ensemble des marchandises ; des matières premières ; des produits semi finis ; qui sont la propriété de l'entreprise* ». ⁴²

La deuxième définition nous intéresse beaucoup plus vu que le sens concerne une entreprise industrielle de fabrication ou de transformation. Pour ce type d'entreprise de taille moyenne ou grande, les pôles d'action essentiels sont :

- Les achats des matières premières à des fournisseurs (*partie amont du cycle de fabrication*) dans le but d'approvisionner les ateliers ou les usines ;
- Les transformations de ces matières premières (*partie centrale de cycle de fabrication*) dans le but d'assurer la production des produits finis directement propres à la vente ou le produit semi fini destiné soit à des achèvements ultérieurs au sein de l'entreprise elle-même, soit à des ventes pour d'autres entreprises ;
- Les ventes de ses produits finis ou semi finis à la clientèle (*partie aval de cycle de fabrication*) ;
- Il faut bien comprendre que les stocks ne concernent pas une matière de surplus et qui signe, mais c'est une matière en constante évolution et de renouvellement, en quelque sorte un tissu de base sur lequel s'effectuent les activités de l'entreprise.

Il peut être aussi définie comme une accumulation physique en attente dans une entreprise, il peut s'agir de matières premières, de cours de fabrication ou de produits finis.

2.7.2. Le rôle des stocks

Le premier rôle est régulation, le stockage n'a pas pour but d'accumuler les marchandises, mais d'ajuster économiquement le flux des livraisons au flux des consommations.

⁴² Berthier P, Spallanzani A ; la gestion des stocks ; édition Sirey ; paris ; 1979 ; P 01.

- Un stock de matières premières permet d'amortir les fluctuations de délais et de quantités du fournisseur pour livrer.
- Un stock d'en cours permet d'amortir les arrêts et les pannes de machines sans bloquer tout le processus de production.
- Un stock de produit finis permet de satisfaire la demande et amortir ces fluctuations.

Donc les stocks permettent de concilier les objectifs techniques de temps, délais, quantités et de rythme. A cote de son rôle de régulation le stock à un objectif économique dont l'achat d'une grande quantités au fournisseur peut permettre d'obtenir une réduction des couts. ⁴³

⁴³Berthier P, Spallanzani A ; la gestion des stocks ; édition Sirey ; paris ; 1979 ; P 01 .

Conclusion

Il apparaît bien que le marketing trop souvent lié à la fonction vente, mais applicable à d'autres domaines et particulier à la fonction achat. en effet nous avons montré dans cette partie la nécessité pour un responsable achat d'une maîtrise parfaite de l'outil marketing achat afin de mieux guider et ajuster les besoin de son entreprise aux possibilités offerte par le marché amont, et également avoir choisir les fournisseur par la suite nous avons approfondie a l'analyse de la fonction l'achat /approvisionnement pour mieux comprendre son fonctionnement, son importance et son rôle essentiel dans la marche des affaires de l'entreprise et cela se traduit par les missions et objectifs qu'elle s'est fixée pour assurer la poursuite, la pérennité et la croissance de l'entreprise ainsi par les liens forts qui l'unissent avec le restent des services ou sien de l'organisation.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Introduction

La revue littérature effectuée dans les deux premiers chapitres, nous a permis de mieux comprendre la fonction achat et approvisionnement dans entreprise industrielle ainsi que la notion de la performance. Toute fois cela ne suffit pas pour répondre totalement à notre problématique posée antérieurement, alors que pour mieux répondre à cette problématique et réaliser notre objectif qui est l'analyse de la fonction achat et approvisionnement » et son impact sur la performance de l'entreprise. Nous avons effectué un stage pratique de deux mois au niveau de la direction achat et approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM.

Nous avons articulé le travail dans ce chapitre en deux sections :

La première traite la présentation de l'entreprise ENIEM, son historique, ses activités principales, ses objectifs et ses ressorts de succès et enfin l'évolution de son effectif ainsi que le chiffre d'affaire de l'entreprise.

La deuxième est consacrée pour analyser le processus d'achat et d'approvisionnement et la maîtrise de sa performance au sein de l'entreprise ENIEM.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Section 1 : Présentation et mode de fonctionnement de l'entreprise ENIEM

Les entreprises sont considérées comme l'élément essentiel de l'économie dans le monde pour un meilleur développement.

1.1 Présentation générale de l'ENIEM

L'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager (ENIEM) oriente ces dernières années sa stratégie de développement vers la pénétration de ses produits aux marchés européens, Africains, et du moyen orient. D'où l'exigence primordiale pour la croissance de l'ENIEM sera donc l'exploitation.

a- L'historique de l'ENIEM

Le complexe d'appareils ménagers (CAM) résulte d'un contrat « Produit en main » établi dans le cadre du premier plan quadriennal, et signé le 21 Aout 1971 avec le groupe d'entreprise allemandes représentées par le chef de file D.T.A.G (Société Allemande) pour une valeur de 400 millions dinars. Les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires a eu lieu en juin 1977.

En 1983, l'ENIEM est issue de la restructuration de la SONELEC, elle est donc une entreprise au statut de société nationale.

En 1989, l'ENIEM est passé à l'autonomie, les premières réformes ont été engagées et dans ce cadre, l'ENIEM fût doté de tous les organes de gestion légaux.

- Une assemblée générale ;
- Un conseil d'administration ;
- Un capital social.

Ainsi que le redéploiement des activités des activités à l'intérieur et à l'extérieur de l'unité.

Ces plans d'extension et de redéploiement du CAM se conjuguent directement avec ses autres programmes relatifs à la formation et à l'amélioration de la gestion de la maintenance et de la qualité.

Depuis 1996, l'entreprise est organisée en unités et à filialisé l'unité lampes de Mohammedia. En octobre 1998, l'ENIEM est une entreprise certifiée à l'ISO 2009 par un organisme international.

b- La situation géographique de l'ENIEM

L'ENIEM est une entreprise publique économique, son siège social se situe au chef lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou. Les unités de productions froides, cuisson et climatisation sont implantées dans la zone industrielle Aissat IDIR d'Oued Aissi, distante de sept km du chef lieu de la wilaya.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Tandis que, la filiale sanitaire est installée à Miliana, Wilaya d'Ain Defla, et la filiale lampe à Mohammedia dans la wilaya de Mascara.

c- Les objectifs de l'entreprise ENIEM

Les évolutions technologiques et l'accroissement de la concurrence dans un environnement en perpétuel changement imposent à l'ENIEM d'être à l'écoute de la clientèle.

Ainsi, dans le souci d'accroître la satisfaction des ses clients et préserver son statut de leader de l'électroménager en Algérie, l'entreprise base sa politique qualité sur l'amélioration continue de ses produits et services.

Cette politique se manifeste par la ferme volonté de la direction générale à :

- Accroître la satisfaction des clients.
- Développer les compétences et la communication.
- Améliorer en continu l'efficacité du système de management qualité.

Pour mettre en œuvre cette politique, la direction générale de l'ENIEM s'est engagée à :

- Fournir les ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs.
- Se conformer aux exigences légales et réglementaires.
- Appliquer et respecter les procédures du système de management de la qualité.
- Les objectifs qualités :
 - Développer les compétences ;
 - Améliorer les produits existants.
- Les objectifs environnements :
 - La certification de l'entreprise à la norme ISO, 14001 ;
 - L'amélioration de la gestion des déchets ;
 - La rationalité de la consommation des énergies ;
 - La prévention des risques de pollution.
- Politique et objectif qualité de l'entreprise ENIEM :
 - La politique qualité :

Consciente de la pression exercée par le marché de l'électroménager et face aux enjeux économiques, ENIEM a mis en œuvre et développée un système de management de la qualité conforme au référentiel ISO 2001/2008.

Cette politique qualité basé sur l'amélioration continue des processus se manifeste par la volonté de la direction générale à :

- Comprendre les besoins de nos clients et y répondre efficacement en mettant à leur disposition des produits et services compétitifs ;

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

- Développer la culture de l'entreprise et le professionnalisme de notre personnel.
- Améliorer en continue l'efficacité du système de management de la qualité.
- Objectifs 2010 :

Les objectifs qualités assignées pour l'année 2010 sont les suivants :

- Accroître la satisfaction des clients ;
- Améliorer les compétences du personnel ;
- Réduire les rebuts ;
- Augmenter la valeur de la production ;
- Améliorer le chiffre d'affaire.

1-2 L'organisation de l'ENIEM

L'ENIEM est organisée en unités. Les unités sont organisées en départements qui sont composés de diverses en services, chaque service est divisé en section.

Les différentes unités de l'ENIEM sont en nombres de cinq :

- Unité siège de Tizi-Ouzou (la direction générale) « DG ».
- Complexe d'appareils ménager de Oued Aissi (CAM), ce dernier est composé de : unités de production et des unités de prestations.

a- Les unités de production

Elles sont au nombre de trois :

- Unité froid ;
- Unité cuisson ;
- Unité climatisation.

b- Les unités de prestation

- Présentation technique ;
- Présentation et service ;
- L'unité commerciale ;
- La filiale EIMS (Miliana) ;
- La filiale FILAMPE.

L'ENIEM, est dotée d'un potentiel équipement important et humain avoisinant les 3500 travailleurs. Son capital social est de 2.957.000.000 DA

1.3- Missions principales de l'ENIEM

L'ENIEM est l'une des entreprises stratégiques sur le plan économique du pays puisqu'elle participe à l'augmentation du produit intérieur brute (PIB).

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Sa mission est d'assurer le montage, le développement et la recherche dans le domaine des différentes branches de l'électroménager, elle assure également la production des appareils de réfrigérations de cuisson et de climatisation avec une intégration nationale importante.

1.4 Principales missions et activités de chaque unité

a- Direction générale

La direction générale est l'entité responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise en tenant compte des résolutions de son conseil d'administration.

Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le président directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés des principales fonctions, de l'entreprise, suivants :

- Direction industrielle (DI) ;
- Direction développement et partenariat (DDP) ;
- Direction finances et comptabilité (DFC) ;
- Direction des ressources humaines (DRH) ;
- Direction planification et contrôle de gestion (DPCG) ;
- Direction marketing et communication (DMC) ;
- Direction qualité (DQ).

b L'unité froid

Elle est de loin l'unité la plus importante du point de vue effectif, elle emploie 1880 travailleurs, elle produit plusieurs modèles de réfrigérateurs et congélateurs.

Cette unité possède des bâtiments industriels, de stockage et de moyens de soutien adéquats à son exploitation.

▪ Sa mission

La mission principale de l'unité est de produire et développer les produits de froid domestique.

▪ Ses activités

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture, plastification) ;
- Injection plastique et polystyrène ;
- Fabrication de pièces métalliques (condenseur, évaporateur,..) ;
- Isolation ;
- Thermoformage ;
- Assemblage.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

c- L'unité cuisson

Cette unité est spécialisée dans la production de différents types de cuisinières. Ses différents produits sont :

- Cuisinières.
- Réchaud plat.

▪ **Sa mission**

La mission principale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de cuisson à gaz, électrique ou mixte et tout produit de technologie similaire.

▪ **Ses activités**

- La transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (*émailage, zingage et chromage*).

d- L'unité climatisation

Elle est implantée sur le même site que l'unité froid.

Comme son nom l'indique, elle est spécialisée dans la fabrication et montage de plusieurs types de climatiseurs.

Ses produits sont :

- Type muraux ;
- Split système ;
- Chauffe-eau, chauffe bain, machine à laver, plastique.

▪ **Sa mission**

La mission globale de l'unité est de fabriquer assembler et développer les produits de climatisation de lavage, de linge et de chauffage d'eau.

▪ **Ses activités**

- La transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture) ;
- Assemblage de climatiseurs.

En plus de ces activités de réalisation, les unités de production, (froid, cuisson et climatisation) assurent, en leurs seins respectifs les activités suivantes :

- Etudes / méthodes de fabrication ;
- Achats ;
- Contrôle (réception, en cours de fabrication, final) ;
- Stockage (magasin, atelier) ;
- Maintenance ;

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

- Sécurité industrielle.

e- L'unité prestation technique

C'est une unité de soutien aux autres unités de production, elle est chargée de la gestion :

- Des énergies et fluides ;
- De l'entretien des équipements ;
- Des engins roulants ;
- De l'entretien des bâtiments ;
- De fonction informatique au sein des complexes appareils ménagers.

▪ **Sa mission**

L'unité est chargée de fournir et d'exploiter les moyens techniques communs, ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes (*bâtiments, voiries, éclairages ...etc.*).

Cette unité assure également la réalisation de pièces de rechange pour la production, la conception et la fabrication d'outillage (*moules, outils, ...etc.*). Assure toutes les activités informatiques des unités.

▪ **Ses activités**

- La conception et réalisation des outils/moules ;
- La réalisation (usinage) de diverses pièces ;
- Etalonnage / vérification des instruments de mesure ;
- Impression, prestation sociales ;
- Production d'énergie et des fluides ;
- Entretien des bâtiments ;
- Fabrication de palettes (menuiserie) ;
- Neutralisation de rejets industriels avant évacuation dès l'Oued ;
- Transport de marchandises ;
- Surveillance du site.

f- L'unité commerciale

L'unité commerciale est implantée dans la zone industrielle d'Oued-Ainsi, wilaya de Tizi-Ouzou. Elle est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise, de la gestion du réseau et du service après-vente.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

▪ **Sa mission**

Sa mission étant l'étude du marché national et l'écoulement de tous les produits des unités de production.

▪ **Ses activités**

- Marketing ;
- Vente (à travers ses moyens propres et un réseau d'agent ;
- Service après-vente ;
- Gestion des stocks des produits finis des produits ENIEM ;
- La distribution et l'exportation des produits ENIEM.

g- Filiale EIMS

(Entreprise industrielle et matériels sanitaire) Miliana.

Elle fabrique du matériels sanitaire (baignoire, évier, lavabo...) elle est acquise par l'entreprise ENIEM en l'an 2000.

Cette unité assure aussi la commercialisation des ses produits et dispose pour la fabrication de pièces en tôle de :

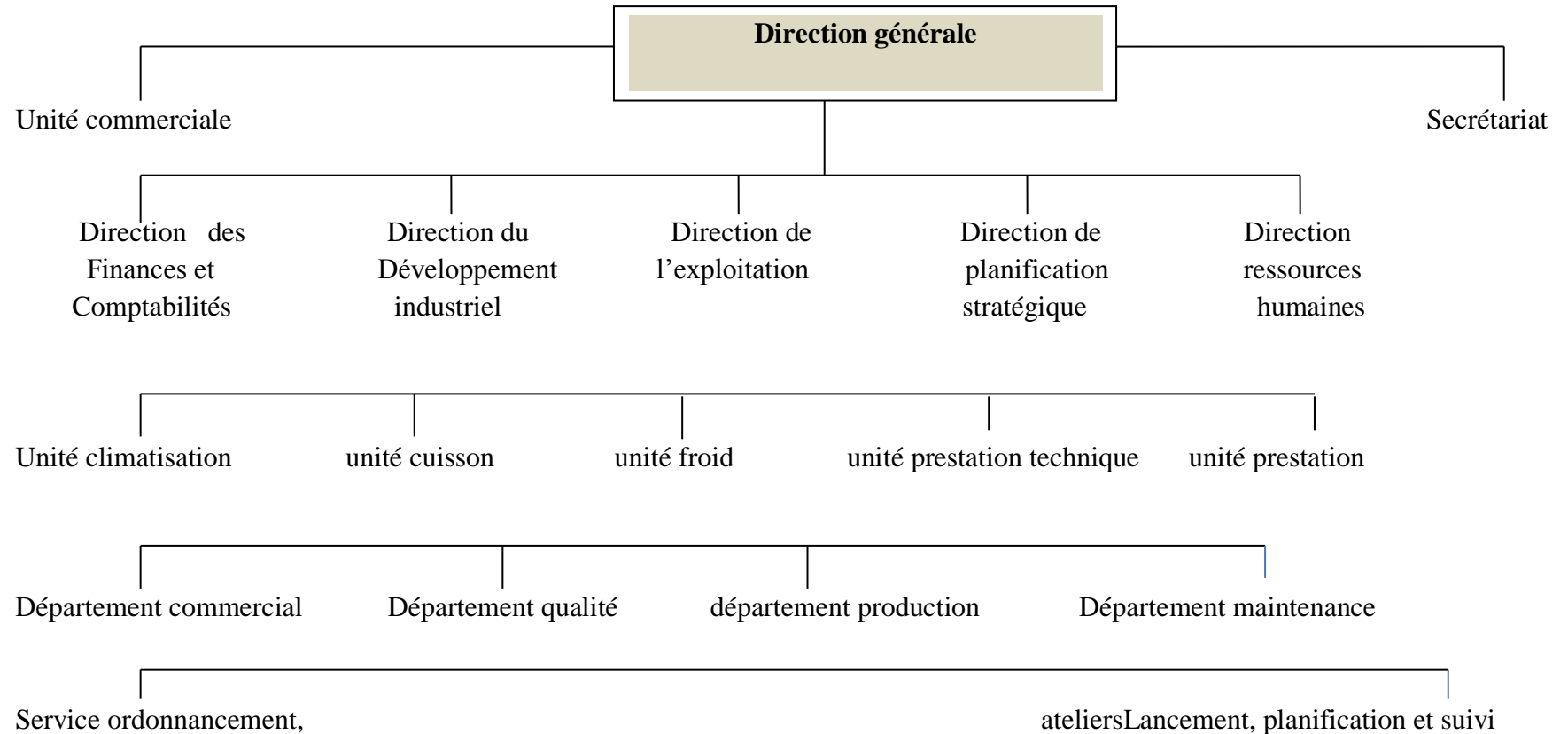
- Un atelier de presse mécanique et hydraulique ;
- Un atelier de traitement et revêtement de surface (peinture et émouillage).

h- Filiale FILAMP

L'unité lampe de Mohammedia (ULM) qui a démarré en Janvier 1979 pour fabriquer des lampes d'éclairage domestiques ainsi que des lampes de réfrigérateurs est devenu filiale à 100% ENIEM le premier janvier 1997. Dénommée (FILAMP)

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ENIEM



Source : ENIEM / DRH

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Section 2 : Le processus et la maîtrise d'achat et approvisionnement au sein de L'ENIEM

Dans chaque entreprise, la fonction achat et approvisionnement joue un rôle Stratégique et primordial pour la pérennité de l'entreprise. L'organisation de la fonction achat et Approvisionnement de L'ENIEM. Sa procédure et ses missions principales ainsi les méthodes de sélection d'évaluation des fournisseurs de l'entreprise sont présentées dans la section suivante.

2.1. Présentation de la direction achat et approvisionnement de L'ENIEM

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

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

2.1.1. Objectifs de la direction achat et approvisionnement de l'entreprise

La direction achat et approvisionnement a pour mission de gérer les ressources extérieures de L'ENIEM et contribuer à la création d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise en :

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

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

2.1.2. Organisation de la direction achat et approvisionnement de l'ENIEM

Les approvisionnements de l'entreprise sont organisés selon une organisation centralisée.

Dans le cadre d'une organisation centralisée, les achats sont gérés par une direction unique.

Celle-ci est rattachée à la direction générale de l'entreprise, ce qui témoigne du caractère stratégique de la direction.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

L'organisation de la direction achats et approvisionnements est présentée selon un organigramme prédéfini par la direction générale pour répondre à ses exigences

2.2. Objet et domaine d'application

2.2.1. Objet

Cette procédure définit les règles et dispositions à respecter pour toute opération d'achat de services et délimite les responsabilités de chaque intervenant.

2.2.2. Domaine d'application de la procédure

Elle décrit le processus d'évacuation et de sélection des fournisseurs.

Cette procédure s'applique à toute acquisition de service par l'entreprise.

Il s'agit notamment de :

- Transport de marchandises ;
- Expertise et audit ;
- Etudes et suivi ;
- Assistance technique ;
- Formation ;
- Installation / Réparation / maintenance ;
- Locations ;
- Publicité / marketing.

2.2.3. Références et définitions

2.2.3.1. Références

- SQE 4.2.3.4.01 « Procédure de maîtrise des documents et des enregistrements qualité et environnement ».
- Règlementation relative à l'environnement (Voir CD des exigences légales).
- Normes ISO 9001/2008 et ISO 14001/2004.

N° REVISION	DATE D'EMISSION	NATURE DE LA MODIFICATION	PAGES
01	Juin.2013	Révision suite à l'exécution des EPE du dispositif de passation des marchés publics	1 à 06
02	Déc.2013	Prise en considération des remarques et observations du conseil d'Administration du 08 Décembre 2013	1 à 08

Note : les procédures générales propriétés de l'entreprise ENIEM, sont confidentielles.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

2.2.3.2. Définitions

- Services : Un service est une prestation qui consiste en la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle, sans transformation de matière, moyennant un prix.
- Visa : Forme de contrôle préalable de l'engagement d'une dépense.

2.2.4. Liste des destinataires

Strict.	Directions Assistants	Départements	Services	Sections	Nbre Exemp
DG	PDG DCFC, DGI, DDP, DPCGA, DRH, DQE, A.Q.E	DJC	SAS	/	10
UF	Directeur,	Production, Qualité, AQE, Technique, Maintenance, Commercial, DARH, Finance et comptabilité, LABO	Industrialisation, Développement, Méthodes Fabrication, qualité, Gestion des stocks, Achats, Inspection matières et produits	/	17
U cuis	Directeur	Production, Technique, Commercial, AQE	Développement / Méthodes, RH, Achats, Qualité, Gestion des stocks, SCE finance et comptabilité	Inspection matières et produits	13
U CI	Directeur		SCE Technique, SCE montage, SCE comptabilité et finances, SCE RH, SCE commercial	Section achats ; Section gestion des stocks	08
UPT	Directeur	Fabrication Mécanique, Maintenance, AQE, Commercial, DGE, DARH, informatique, Sécurité Industrielle, CMT	Technico- commercial, Gestion des stocks, Service finances et comptabilité ; Energie et fluides	/	15
UC	Directeur,	DAGRH, Marketing, SAV G.Stocks, ventes	SCE moyens généraux	/	07
Total					70

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Tableau synoptique des seuils et des modes de passation de marché

Type de produit	Montant	Mode d'achat	Structure et organe
Services	Inférieur ou égal à 200 000 DA	Consultations directes	Validation par le responsable commercial N-1 sur la base d'un TCO
	Supérieur à 200 000DA et inférieur à 4 MDA	Consultations directes des prestataires	- Avis CMU sur la base d'un TCO . - Avis CCM pour la DG sur la base d'un TCO
	Supérieur à 4 MDA	Appel d'offres retreint ou ouvert	Inférieur à 20 MDA CM Unité ou CCM pour les prestations de la DG
			Sup ou égal à 20 MDA CCM/DG
		Sup. à 100 MDA soumis au CA pour information	

2.3. Description de la procédure achat de TUBES ALUMINIUM

Dans les années précédentes la direction d'approvisionnement sa fonction se limitait à l'achat et le stockage des produits et matériels définis par l'utilisateur sans se soucier des performances de gestion.

Ce n'est plus le cas aujourd'hui, ou l'acheteur traditionnel doit se transformer en homme de marketing préoccupé par le bon déroulement du processus d'achat afin d'aboutir à des couts d'achat très bas et les meilleures délais de livraison. La mission d'achat en général s'escente dans le respect des points suivants :

- Niveau de qualité exigé ;
- Livraison de quantités commandées dans les délais attendus ;
- Meilleur rapport qualité /prix ;
- Meilleure condition de services.

2.3.1. Expression des besoins

Toutes les opérations d'acquisition de services doivent être formalisées dans le cadre du budget de l'entreprise. Le service gestion des stocks de l'entreprise « ENIEM» détermine un besoin à acheter en établissant un PGA (programme général d'approvisionnement) (voir annexe N°01)

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Toute autre opération hors budget supérieures ou égale à 500 000 Dinars doit être soumise à l'aval du Président Directeur Général

Cas exceptionnels : Les opérations relevant du cas d'urgence ou ayant un caractère exception ne sont pas concernées par les consultations au sens de la présente procédure.

Pour les déferents besoins. Une fois les quantités déterminées le service de gestion de stock établit une demande d'achat interne (da) (voir annexe N°02)

Il s'agit :

- Certaines réparations de maintenance d'équipements ou d'installations et des organes d'équipements (rembobinage des moteurs électriques, cartes électriques...);
- Maintenance des appareils informatiques et bureautiques.
- Réparation d'organes des moyens de manutention et de transport.

Les prestations d'urgences dont le montant est inférieur ou égal à 500 000 Dinars doivent avoir l'accord du Directeur d'unité et celles dont le montant est supérieur à ce seuil l'aval du Président Directeur Général.

Le 11/02/2020 ENIEME a exprimé ses besoins pour 1500KG de tube alu et elle a établi un cahier des charge le même jour. (Annexe n 05)

2.3.2. Passation des marchés

Les prestations de services dont le montant du marché est inférieur à 4 000000 DA peuvent faire objet de consultation directe d'au moins trois prestataires sur la base d'un cahier des charges ou un descriptif des travaux élaboré conjointement avec la structure concernée par l'achat.

Le choix du prestataire retenu doit être validé par la commission des marchés de l'unité concerné pour les marchés dont le montant du marché est supérieur à 200000da
Les offres peuvent être reçues par le courrier, fax ou Email.

Les prestations de services dont le montant du marché est supérieur ou égal à 4000 000 DA sont soumises à l'appel d'offres.

2.3.2.1. La structure commerciale

Procède au lancement des avis d'appels d'offres avec un cahier des charges élaboré conjointement avec la structure concernée par l'achat et sui doit comporter les critères de notation. Toutefois, l'achat des prestations ci-après sont prise en charge par les structures concernées :

- Transport ;
- Publicité ;

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

- Formation ;
- Location magasins.

Dans ces cas précis, le bon de commande ou contrat est engagé par le directeur de l'unité concerné.

▪ **L'appel d'offre doit être publié obligatoirement dans au moins deux quotidiens nationaux**

Le cahier des charges est accompagné des pièces suivantes qui doivent obligatoirement être renseignées et dûment signées par les soumissionnaires :

- La déclaration de probité ;
- La lettre de soumission ;
- La déclaration à souscrire.

Le cahier des charges doit être au préalable validé par la commission des marchés.

Les offres doivent comporter une offre technique et une offre financière.

▪ **Les spécifications de l'avis d'appel d'offre**

Le numéro de l'appel d'offre de la forme :

- N° :044/2020 ;
- Appel d'offre ;
- ENIEM.

Chaque offre est insérée dans une enveloppe fermée et cachetée, indiquant la référence et l'objet de l'appel d'offres ainsi que la mention « technique » ou « financière », selon le cas.

Les deux enveloppes sont mises dans une autre enveloppe anonyme, comportant la mention « à ne pas ouvrir appel d'offre N° ... l'objet de l'appel d'offres ».

▪ **Le recours au gré à gré simple se fait exclusivement dans les cas suivants :**

- Les marchés ne peuvent être exécutés que par un cocontractant unique qui détient soit une situation monopolistique, soit à titre exclusif le procédé technologique ;
- Dans les cas d'urgences impérieuses motivée par un danger imminent que court un bien ou un investissement déjà matérialisé sur le terrain et qui ne peut s'accommoder des délais de l'appel d'offres, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le service contractant et n'aient pas été résultat de manœuvre dilatoires de sa part ;
- Dans le cas d'un approvisionnement urgent destiné à sauvegarder le fonctionnement de l'économie à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

prévues par le service contractant et n'aient pas été le résultat de manœuvre dilatoire de sa part.

Dans ces cas, les marchés supérieurs à 200 000 DA sont soumis au visa de la commission des marchés de l'unité concernée.

Le recours à un gré à gré après consultations peut se faire dans le cas où l'appel à la concurrence s'avère infructueux et ce dans les cas suivants :

- Lorsqu'il est réceptionné une seule offre valide ;
- Lorsqu'une seule offre est valide après évaluation technique des offres ;
- Lorsqu'aucune offre n'est réceptionnée.

Dans notre étude, nous avons considéré le cas l'appel d'offre lancé par ENIEM le 11/02/2020 pour l'acquisition des tubes aluminium.

ENIEM lance en 2020 un avis d'appel d'offres pour l'achat des tubes alu pour cela une lettre de publication est valide et envoyé par le directeur du département approvisionnement vers EVIDAL /EGYPTE.

2.3.3. Commissions

Trois commissions sont créées sur décisions des Directeurs.

La commission centrale des marchés est créée sur décision du Président Directeur Général.

2.3.3.1. Commission permanente d'ouverture des Plis

▪ La commission d'ouverture des plis a pour mission

- De constater la régularité de l'enregistrement des offres sur un registre ad hoc ;
- De dresser la liste des soumissionnaires dans l'ordre d'arrivée des plis de leurs offres avec l'indication du contenu, des montant des propositions et des rabais éventuels ;
- De dresser une description détaillée des pièces constitutives de chaque offre ;
- De parapher tous les documents des plis ouverts ;
- De dresser, séance tenante, le procès-verbal signé par tous les membres présents de la commission qui doit contenir les réserves éventuelles formulées par les membres de la commission ;
- D'inviter, le cas échéant par écrit, les soumissionnaires à compléter leurs offres techniques, dans un délais maximum de dix (10) jours, sous peine de rejet de leurs offres par la commission d'évaluation des offres, par les documents manquants exigés, l'exception de la déclaration à souscrire, de la caution de soumission, quand elle est prévue et de l'offre technique proprement dite.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

La commission d'ouverture des plis dresse, un procès-verbal d'anfractuosité signé par les membres présents.

L'ouverture, en séance publique, des plis technique et financiers, en présence des soumissionnaires préalablement informé, intervient, pendant la même séance, à la date et à l'heure d'ouverture des plis prévues dans le cahier des charges.

Les plis et les procès-verbaux sont transmis par le président de la commission d'ouverture des plis au président de la commission d'évaluation des offres.

La commission d'ouverture des plis se réunit valablement quel que soit le nombre des membres présents.

2.3.3.2. Commission permanente d'évaluation des offres

Cette commission dont la qualité des membres qualifiés, choisis en raison de leurs compétences, est incompatible avec ceux désignés dans la commission d'ouverture des plis.

▪ La commission a pour missions de procéder à

- L'élimination des offres non conformes à l'objet du marché et contenu du cahier des charges ;
- L'analyse de l'une ou des offres restantes le cas échéant, les variantes et les options en deux phases sur la base de critères et de la méthodologie prévus dans le cahier des charges ;
- Classement technique des offres dans une première phase et élimine les offres qui n'ont pas obtenu la note minimale prévue au cahier des charges ;
- Analyse dans une deuxième phase les offres financières pré qualifiées techniquement pour retenir l'offre économiquement la plus avantageuse.

NB : Une marge de préférence, d'un taux de 25 %, est accordée aux produits d'origine algérienne et / ou aux entreprises de droit algérien.

Durant la période de validité des offres lorsqu'un opérateur économique attributaire d'un marché, se désiste sans motif valable, avant la notification du marché ou refuse d'accuser réception de la notification dans les délais fixés, le service contractant peut continuer l'évaluation des offres restantes, dans le respect du principe du libre jeu de la concurrence et des exigences de prix, de qualité et de délai.

2.3.3.3. Commission des marchés

La commission des marchés a pour mission de :

- Valider les cahiers des charges ;

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

- Donner son visa pour la passation du marché sur la base des procès-verbaux rapports sanctionnant les résultats des travaux des commissions d'ouverture des plis et d'évaluation des offres, transmis par la structure « commercial » ;
 - Donner son visa pour les marchés de gré à gré ;
 - Donner un visa sur toute réclamation introduite par le soumissionnaire qui consiste le choix opéré par le service contractant.
- **La commission examine les marchés selon les seuils minimums suivants**
- Supérieur à 200 000 Da et inférieur à 20 MDA les marchés sont examinés par la commission des marchés de l'Unité ou la CCM pour les marchés de la Direction Générale.
 - Supérieur ou égal à 20 MDA sont examinés par la commission centrale des marchés de la Direction Générale.

NB : Conformément à la décision du conseil d'administration contenue dans l'article 08 de son règlement intérieur approuvé par résolution n°4 du 04.02.2006, les contrats d'un montant égal ou supérieur à cent millions de dinars (100MDA) sont soumis au conseil d'administration pour information.

2.3.4. Attribution provisoire des marchés

Un avis d'attribution provisoire du marché sera publié afin de permettre aux soumissionnaires d'introduire un recours dans les dix jours à compter de la date de la publication auprès de la commission des marchés compétente.

2.3.5. Validation des marchés

Les marchés ne sont valables et définitifs qu'après leur approbation par l'autorité compétente à savoir le responsable commercial (N-1), le Directeur d'unité ou le Président Directeur Général de l'entreprise.

Tout marché dont le montant est supérieur à deux (2 000 00) DA donne lieu à la signature d'un contrat.

▪ **Les engagements se feront suivant les niveaux ci-après :**

a) Montant inférieur ou égal à 2 000 000 Da

Le bon de commande est engagé par le Directeur de l'unité ou le responsable commercial (N-1) (selon l'importance des marchés).

b) Montant supérieur à 2 000 000 DA et inférieur à 20 000 000Da.

Le contrat est engagé par le Directeur de l'unité concernée.

c) Montant égal ou supérieur à 20 000 000 DA.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Le contrat est engagé par le Président Directeur Général (PDG) et le cas de notre étude le montant c'est 540828 ,00 donc supérieur à 20 000 000.

2.3.6.Paiement

Les paiements des factures à l'importation se feront selon la réglementation en vigueur.

Le règlement des factures liées aux opérations des achats locaux se fera par :

- Virements bancaires.
- Chèques.
- Traités

Dans notre étude l'opération c'est une consultation gré à gré et le mode de paiement c'est une remise documentaire. Dans ce cadre l'acheteur se conforme à chaque exigence des modalités de paiement arrêtées (*ex. domiciliation et rédaction de la demande d'ouverture de la lettre de crédit*).

2.3.6.1.Définition de crédit documentaire

Le crédit documentaire est un écrit d'une banque informant un vendeur appelé « bénéficiaire » que pour compte de son acheteur, elle lui réglera la marchandise ou service convenu concurrence d'une certaine somme (*montant du crédit*) contre remise, avant une certaine date, des documents déterminés.

2.3.6.2.Définition de la domiciliation bancaire

La domiciliation bancaire des importations concerne l'enregistrement et légalisation juridique des opérations d'importation. C'est aussi une formalité qui consiste à identifier la transaction commerciale par une immatriculation. Et ce pour suivi physique au regard des dispositions de la réglementation des changes. Elle est comme suit :

- L'importateur choisi une banque ou une agence bien définie avec une adresse ou le dossier d'importation va être localisé donc domicile ;
- La banque désignée, exécute tout ce que lui demandera l'importateur, aux fins les réalisations des modalités de paiement contre et moyennement des frais ;
- La banque désignée, entre dans le circuit d'importation envisagée en vue d'agir comme intervenant ;
- La banque domiciliaire va intervenir dans le processus de paiement étranger et elle sera concernée.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

2.3.6.3. Déroulement de réception de la marchandise Transport / expédition

Le fournisseur prendra en charge le transport maritime de la fourniture, port d'embarquement, et devra affréter des navires de moins de dix(10) ans d'âge répondant aux meilleures normes de sécurité applicable en matière.

2.3.6.4. Mode et modalité de l'expédition

La fourniture sera livrée par le fournisseur au client, en CFR ports algériens : Alger, Oran, Bejaia ; Annaba, selon incoterms 2010. Afin de permettre à énième d'accomplir les formalités douanières, le fournisseur est tenu de lui transmettre les documents suivants :

A .Par canal bancaire BADR agence site ENIEME.

- Facture commerciale en (05) cinq exemplaire originaux dûment signés et cachetés par le fournisseur ;
- Connaissance « Bill of landing » en 03 exemplaire dont (01) un original à l'ordre d'ENIEME branche commercialisation direction tube alu ;
- Liste colisage et la note de poids en (03) exemplaire, dont (1) original ;
- Certificat d'origine en 03 exemplaire, dont 01 originale délivré par la chambre de commerce dupayé d'origine ;
- Certificat de conformité de la fourniture en à 03 exemplaire, dont 01 original ;
- Certificat de contrôle de qualité ;
- L'original de certificat de circulation de marchandise « EUR 1 » dûment signé et cacheté par l'administration des douanes ;
- L'original du « EX1 » ou l'EXA.

B- Par pli cartable de bord

C'est la même liste juste certificat de circulation et EX1, EX A c'est la copie pas l'originale.

Les documents ci-dessus indiqués seront confiés au commandant du navire qui les remettra au représentant dûment habilité du client au port de débarquement. Le fournisseur confirmera au plus tard (48) heures à compter de l'embarquement par télécopie au client, la remise au commandant du navire des documents.

C- Modalité d'établissement de document

Les documents de livraison seront établis de la manière suivante

- La facture commerciale de circulation définitive ;
- Certificat de circulation des marchandises EUR1 ;
- Liste de colisage ;

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

- Note de poids ;
- Certificat d'analyse ;
- Certificat de qualité ;
- Avis d'aliments (assurance).

2.3.7. Le transitaire

Le transitaire prend le dossier d'importation pour dédouanement de la marchandise au niveau des services de douane au port de destination.

2.3.7.1. Dédouanement de la marchandise

Toutes les opérations de commerce international nécessite une déclaration de douane, elle est remplie par déclarant en douane. Elle doit obligatoirement comporter certaine indications et cela qu'elle soit leurs natures, leurs origines ; leur mode de transport ENIEM doit donc payer les droits et taxes à l'administration de douane.

2.3.7.1. La réception de la marchandise

Après la réception de la marchandise au port de destination ; les responsables du suivi de l'opération de dédouanement, présent, dans les centres portuaires de ENIEM entament la procédure de la réception de la marchandise qui se déroule en 03 étape :

- La vérification de la marchandise ;
- Garantie réglementaire ;
- La réception définitive.

2.3.8. Dossier achat

▪ Documents internes

- Demande d'achat (DA) ;
- Appel d'offre ou consultations ;
- P.V de la commission permanente d'ouverture des plis ;
- P.V de la commission permanente d'évaluation des offres;
- P.V de la commission des marchés ;
- Contrat ou conventions ;
- Facture ;
- Demande d'ouverture de la lettre de crédit ;
- Demande d'imputation bancaire (DIB) ;
- Demande de chèque ;
- Bon de cession Bancaire.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Tableau N°04 : Le déroulement de la procédure de l'appel d'offre au sien d'ENIEM

La procédure del'appel d'offre	Le déroulement des procédures
Expression de besoin	11/02/2020 ENIEME a exprimé ses besoins pour 1500 TL
Etablissement ducahier des charges	15/02/2020 ENIEME a établi un cahier des charges concernant toutes les conditions et règles et délais à respecter par les soumissionnaires. 18/02/2020 ENIEME lance un appel d'offre pour l'acquisition des tubes alu .
Retrait du cahier des charges	Les soumissionnaires intéressées par lavis d'appel d'offre, peuvent retirer le cahier des charges en contre partie d'une somme d'argent
Dépôt de l'offre technique	L'offre doit être transmise en trois exemplaires sous double pli anonyme dans un délai précis à partir de parution d'avis d'appel d'offre.
Ouverture des plistechnique	04/03/2020 La COP procède à l'ouverture des plis offres techniques en séance publique en présence des soumissionnaires
Etude des offres techniques et financières des dossiers techniques	04/03/2020 la réunion débute à 13H00 au niveau de la salle de réunion de la direction pour examiner les marchés et ce conformément à la procédure d'achat matière et composant en présence des membres susnommés et du secrétaire des marchés branchent commercialisation.
Sélection des fousseurs retenus pour l'offre commerciale	Avec la présence du l'ensemble des soumissionnaires pour assister a la séance de l'ouverture des plis offre commerciale
L'ouverture des plis commerciaux	La COP procède à l'ouverture des offres commerciales dans une séance publique le 27 /05/2021
Sélection des soumissionnaires qui reprisent au critère de choix	La sélection se fait par la quantité et par le prix le moins disant
Etablissement du contrat.	Après la sélection du fournisseur et la négociation sur paiement l'expédition de la marchandise ; le transport ; l'assurance, et la garantie, énième établie le contrat d'achat des tubs alu avec EVIDAL égypt.
	Conclusion de contrat

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

2.4. La création de valeur selon l'entreprise ENIEM

▪ Les activités de soutien

Les activités de soutien	Leurs émissions
Infrastructure de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Les ateliers de production - Les entrepôts - Les moyens logistiques
Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Qualification du personnel - Compétence - Experience
Développement technologique	<ul style="list-style-type: none"> - Les études de développement et partenariat - Les brevets ou publication sur licence
achat	<ul style="list-style-type: none"> - Equipement - Logiciel de gestion

▪ Les activités de base

Les activités de base	Leurs missions
Logistique entrante	<ul style="list-style-type: none"> - Approvisionnement en matières provisoire - Les équipements industriels - Supply chaine management
Operations	<ul style="list-style-type: none"> - Fabrication - information
Logistique sortante	<ul style="list-style-type: none"> - entrepôts commerciaux - logistique
Marketing ventes	<ul style="list-style-type: none"> - Etude des besoins des clients - Comportement d'achat
Services	<ul style="list-style-type: none"> - SAV - Livraison aux clients

▪ L'objectif de l'enquête menée au niveau de l'entreprise ENIEM

Une enquête est une opération qui a pour but la découverte de faits, l'amélioration des connaissances ou la résolution de doutes et de problèmes. Concrètement, il s'agit d'une recherche poussée d'informations, avec le but de l'exhaustivité dans la découverte des informations inconnues au début de l'enquête et parfois la volonté de publication des informations collectées.

• Etude qualitative

Une étude qualitative est une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont le plus souvent non directement chiffrables par les individus interrogés ou étudiés.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Une étude qualitative est le plus souvent réalisée par les entretiens collectifs ou par des observations en situation menés auprès d'échantillons réduits, Elle vise généralement à comprendre en profondeur des attitudes en profondeur des attitudes, comportement, déroulement d'une présentation ou opération.

Notre enquête au sein de l'entreprise ENIEM sert a :

- Recueillir des informations à propos de déroulement du processus d'achat et d'approvisionnement et comprendre les étapes suivies afin de réaliser une opération d'achat importante ;
- Faire une étude à propos des critères d'un choix de fournisseurs ;
- Mieux comprendre la fonction achats et approvisionnement dans une entreprise industrielle ;
- Identifier la relation de l'ENIEM avec les collaborateurs extérieurs de l'entreprise ;
- Légitimer les résultats de l'analyse théorique sur le plan pratique.

Cette enquête nous a permis aussi de mieux comprendre les départements et les unités de l'entreprise ENIEM ainsi que la répartition des effectifs et services. L'importance de la fonction achats et approvisionnement pour l'entreprise et la création de valeur.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

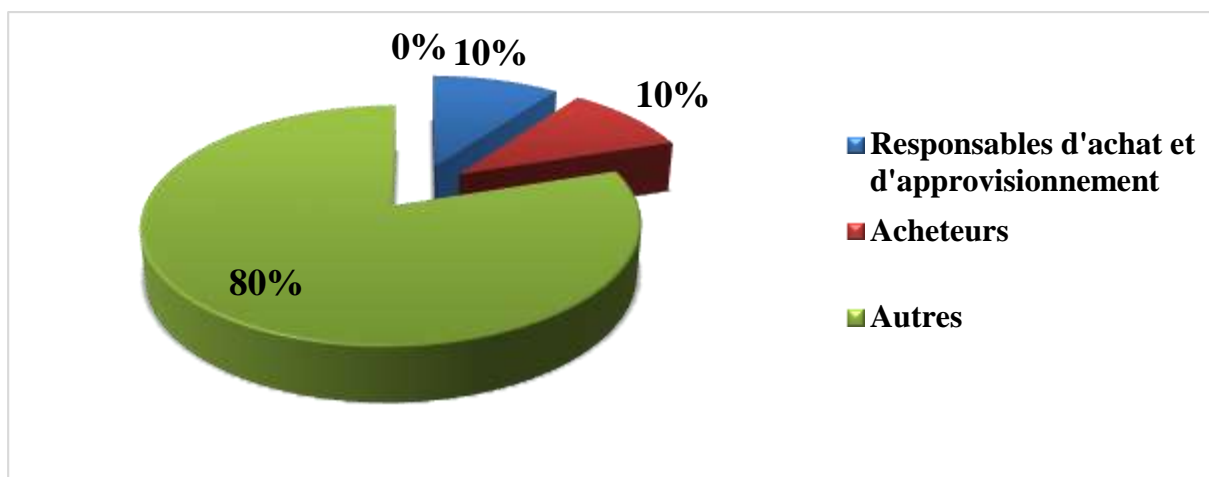
2.5. La maîtrise de la performance achat et approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Figure N° 05: La fonction occupée de la direction achats et approvisionnement de L'ENIEM

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

Source : dépouillement du questionnaire.

Schéma N°01 : La fonction occupée de la direction achats et approvisionnement de L'ENIEM



Source : dépouillement du questionnaire.

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

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

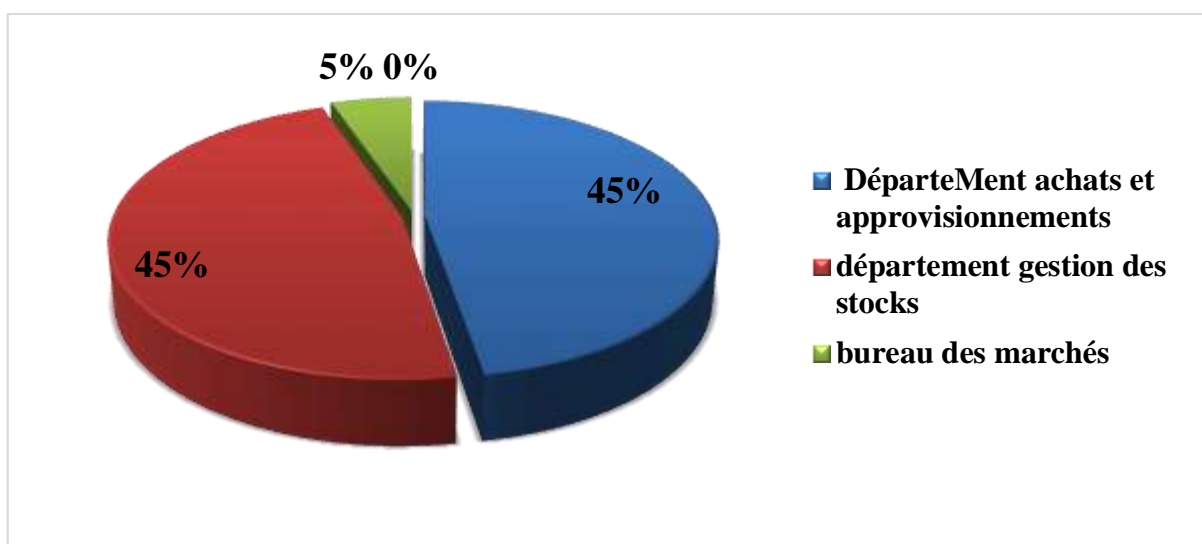
8.1. Services de rattachement du personnels de la direction achats et approvisionnements :

Figure N° 06: Répartition de l'échantillon selon leurs services de rattachement.

Le service	Nombre	Pourcentage
Département achats et approvisionnements	09	45%
Département gestion des stocks	09	45%
Bureau des marchés	02	5%
Total	20	100%

Source :dépouillement du questionnaire.

Schéma N°02 : La répartition de l'échantillon selon leurs services de rattachement.



Source : dépouillement du questionnaire.

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

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

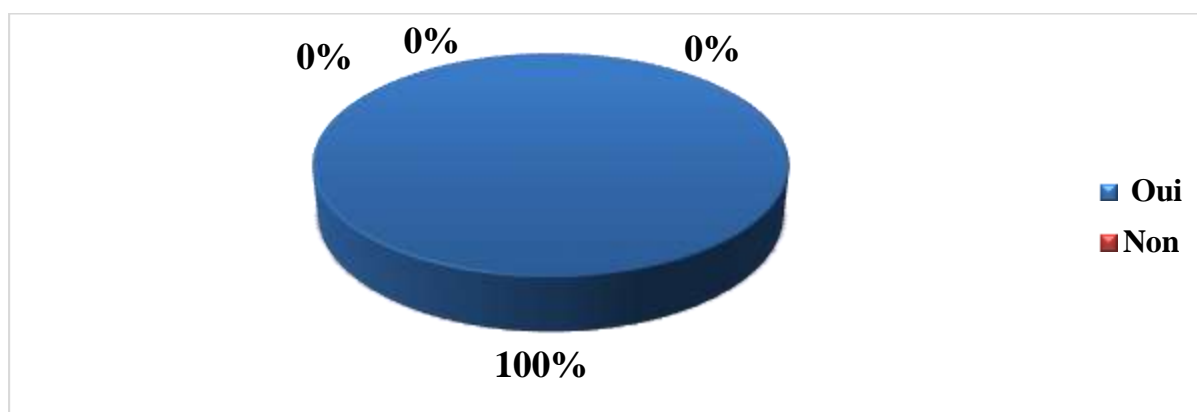
8.2. Identification de l'importance de la fonction approvisionnement au sein de L'ENIEM

▪ Question N° 01

Figure N° 07 : Prospection d'achat de l'entreprise L'ENIEM

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

Schéma N°03 : Prévision de L'ENIEM en matière d'achat



A partir de cette figure, on peut dire que la direction achat et approvisionnement gère d'une manière prudente la fonction achat et approvisionnement dans le fait que l'ENIEM prévoit des besoins des clients interne en matières premières biens et fournitures. En effet, cette démarche permet cette démarche permet d'éviter des stocks qui influencent sur les activités de l'entreprises.

▪ Question N°02 :

Figure N°08 : Le niveau de mise en place des prévisions d'achat.

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

Source : dépouillement de la question n°02.

D'après les réponses collectés, tous le personnels ont répondu que les prévisions sont faite au niveau de la direction des achats et approvisionnements et en particulier entre le département des achats et approvisionnements et le département gestion des stocks vue que leurs suivies de la circulation des matières premières entre les services de l'entreprise. La

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

coordination entre les deux structures permet d'éviter les conséquences de la rupture des approvisionnements des sites de production et sur l'entreprise dans son ensemble.

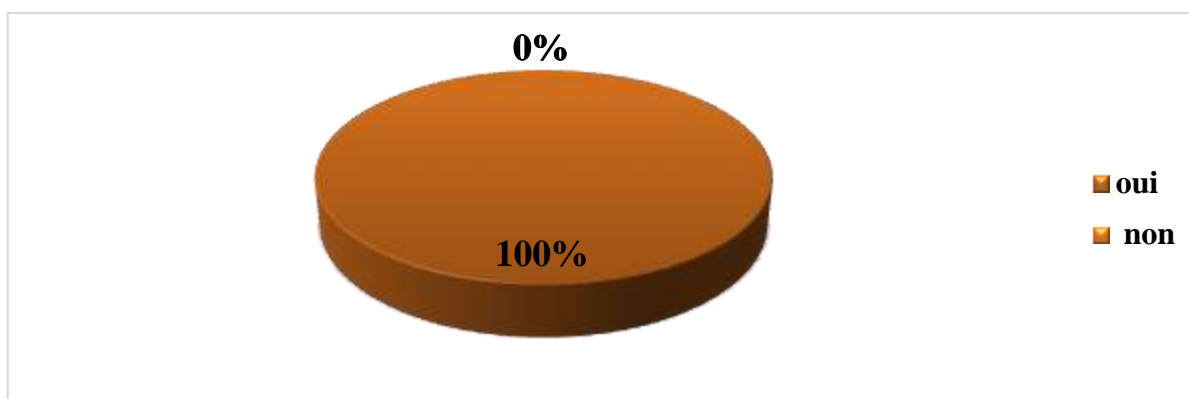
▪ **Question N°03**

Figure n° 09 : Le plan d'achat et la stratégie globale de l'entreprise.

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

Source : dépouillement de la question n°03.

Schéma N°04 : le plan d'achats et d'approvisionnements et la stratégie globale de l'entreprise



Source : dépouillement de la question n° 03.

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

▪ **Question N° 04**

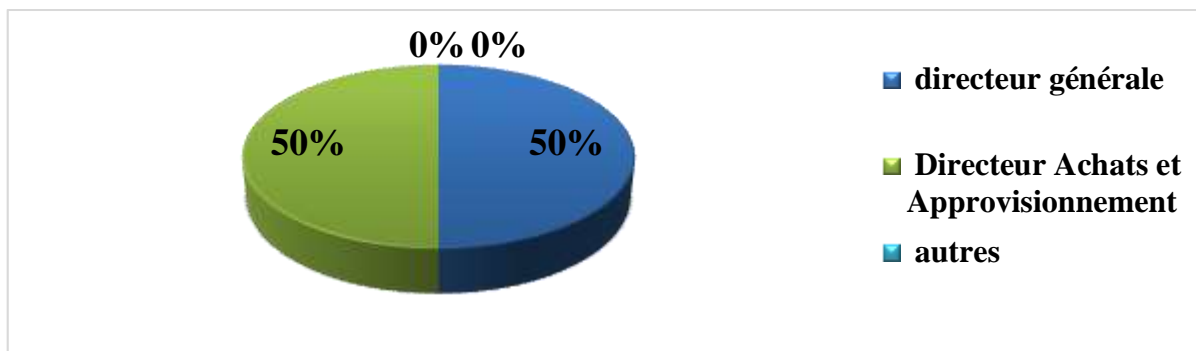
Figure N°10 : élaboration de plan d'achat et d'approvisionnement de L'ENIEM.

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

Source : dépouillement de la question n° 04.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Schéma N°05 : élaboration de plan d'achats et d'approvisionnements de L'ENIEM.



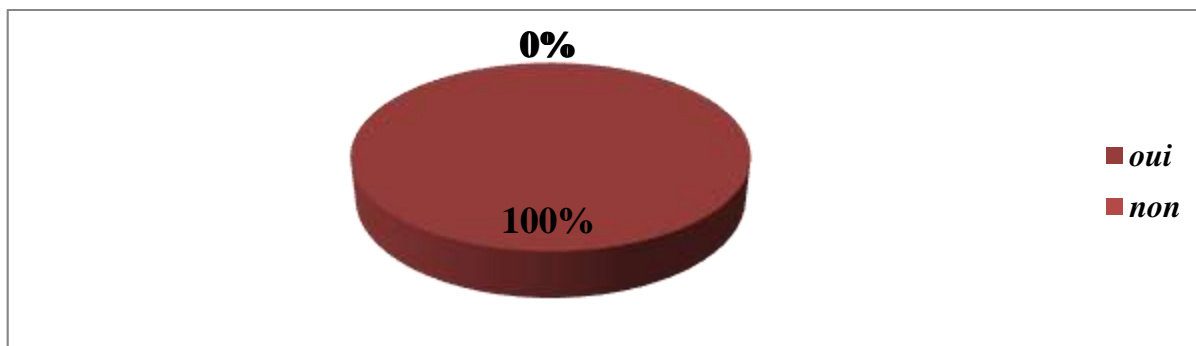
L'ensemble des personnes questionnées ont répondu que le plan d'achats et d'approvisionnements est élaboré en collaboration entre la direction achats et approvisionnements de l'entreprise et le directeur général. Après avoir défini ses ambitions à réaliser dans l'avenir, le directeur général réunit le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

Figure N° 11 : La relation de la fonction support avec des collaborateurs extérieurs de l'entreprise.

Intitulé	Nombre de réponses	Pourcentage
Oui	20	100%
Non	00	00%
Total	20	100%

Source : dépouillement de la question n°05.

Schéma N° 06 : La relation de la fonction avec les collaborateurs extérieurs à l'entreprise.



A partir des résultats obtenus, on déduit que la fonction achat approvisionnement a des relations avec des collaborateurs extérieurs à l'entreprise, cela pour assurer la sécurité des approvisionnements et réduire les risques liés aux processus d'achats et d'approvisionnements ainsi, des produits de qualité à moindre coût et au bon moment.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

A partir d'ici on déduit que la fonction achats et approvisionnements comporte des opérations qui peuvent être sous-traité avec un prestataire extérieur à l'entreprise. Ces relations entre la direction achats et approvisionnements de L'ENIEM et les collaborateurs extérieurs permet de bien mené les négociations et réduire les couts des achats et des approvisionnements ainsi la bonne connaissance des marchés des fournisseurs, l'évaluation des fournisseurs ; l'audit des achats et le sourcing des nouveaux fournisseurs. Ces relations ont des échéances différentes soit à court terme, à moyen terme et à long terme.

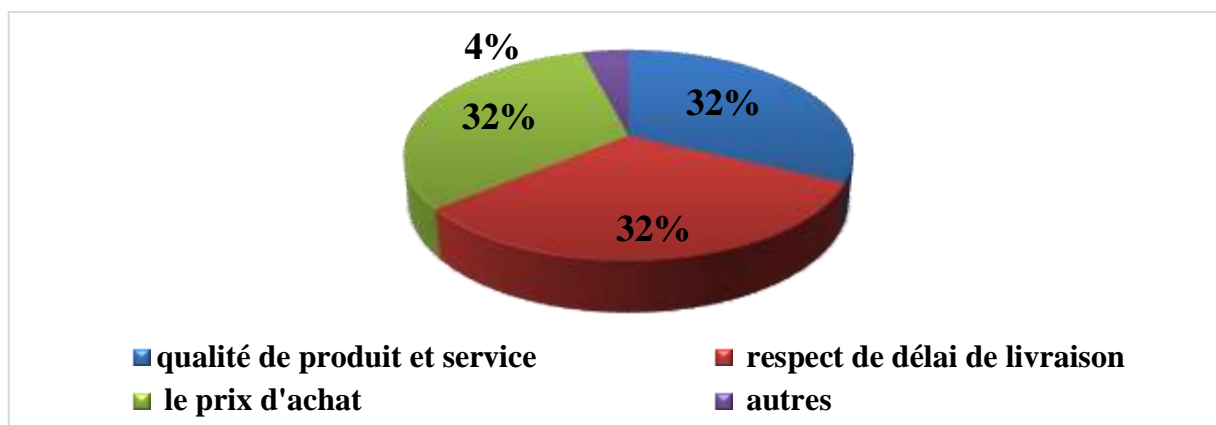
▪ Question N ° 06

Figure N° 12 : Les critères de la sélection des fournisseurs de L'ENIEM.

Intitulé	Nombre de réponses	Pourcentage
Qualité de produit et service	10	32%
Respect de délai de livraison	10	32%
Le prix d'achat	10	32%
Autres	5	4%
Total	35	100%

Source : dépouillement de la question n° 06.

Schéma N° 07 : les critères de la sélection des fournisseurs de L'ENIEM



A partir de ces résultats, nous constatons que tous les responsables interrogés ont répondu que les critères de sélection des fournisseurs de L'ENIEM sont au nombre de trois : qualité, prix, délai, ces critères sont jugés essentiels et pertinents dans le choix et la sélection des fournisseurs. Autres répondants rajoutent d'autres critères de sélection comme, écoute clients et délai de paiement. la qualité des approvisionnements (matières, biens intermédiaire, fournitures,...) conditionne la qualité des produits, le respect des délais d'approvisionnement est nécessaire pour tenir les délais et plans de production, il est à noter qu'une attention plus forte est portée au rapport qualité /cout. Il s'est avéré que des achats au prix le plus bas

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

pouvaient ensuite entraîner des dépenses supplémentaires ou créer des problèmes de performance de l'entreprise.

▪ **Question N°07**

Figure N° 13 : le contrôle de conformité des produits réceptionnés :

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

Source : dépouillement de la question n°07

Schéma N°08 : Le contrôle de conformité des produits réceptionnés.



A travers les résultats obtenus, nous pouvons dire que le contrôle de conformité des produits réceptionnés est obligatoire pour assurer leurs conformités des produits réceptionnés. A ce stade, on peut dire que le contrôle de conformité est indispensable pour éviter les problèmes liées à la fonction Achat et Approvisionnement.

▪ **Question N° 08**

Figure N ° 14 : impact des problèmes d'achats et d'approvisionnements sur la fonction.

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

Source : dépouillement de la question n°08.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Schéma N°09 : impact des problèmes d'achats et d'approvisionnements sur la fonction.



A travers cette figure, on constate que tous les problèmes (*délais de livraison, la non-conformité des produits et les délais de paiement,...*) ont une influence sur la fonction Achat et approvisionnement dans l'accomplissement de leur missions, ce qui influence l'efficacité, l'efficience, la productivité de l'entreprise.

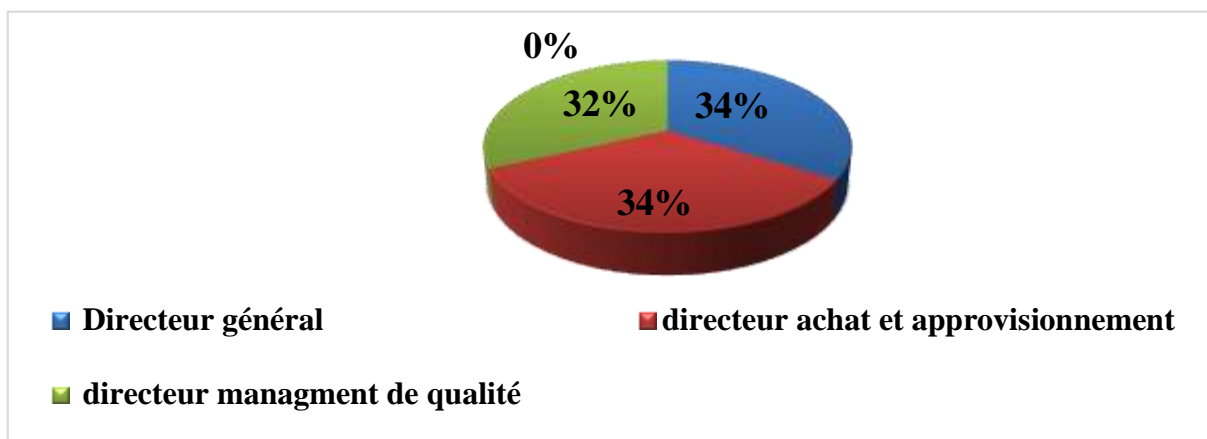
▪ Question N° 09

Figure N°15 : Mesure de la performance des achats et des approvisionnements.

Intitulé	Nombre des réponses	pourcentage
Directeur général	20	34%
Directeur achats et approvisionnements	20	34%
Directeur management de qualité	20	32%
Total	60	100%

Source : dépouillement de la question n°09.

Schéma N° 10 : La mesure de la performance d'achat et d'approvisionnement de L'ENIEM.



Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

A partir de cette figure, on peut dire que la performance des achats et approvisionnements de L'ENIEM est mesurée par trois directions ; direction générale, direction de achats et approvisionnements et la direction management de qualité dans le but d'améliorer la qualité de ses achats et ses approvisionnements.

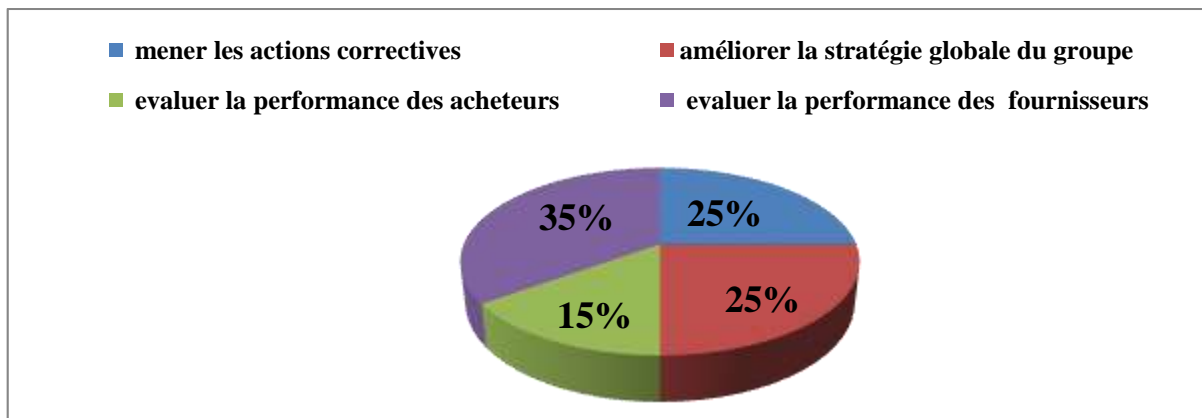
▪ **Question N° 10 :**

Figure N° 16 : Utilité de mesure de la performance de fonction d'approvisionnement.

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

Source dépouillement de la question n°10.

Schéma N° 11 : utilité de mesure de la performance achats et approvisionnements de L'ENIEM.



A travers la figure, 50% des responsables interrogés pensent que la mesure de la performance achats et approvisionnements de l'entreprise sert d'une part à évaluer la performance des acheteurs et des fournisseurs, d'autre part 25% pensent que cette mesure n'inscrit dans le but d'améliorer la stratégie globale de l'entreprise n alors que 25% des interrogés disent que le groupe mesure la performance de ses achats et approvisionnements pour, mener des actions correctives. Ce qui explique la place stratégique des approvisionnements dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

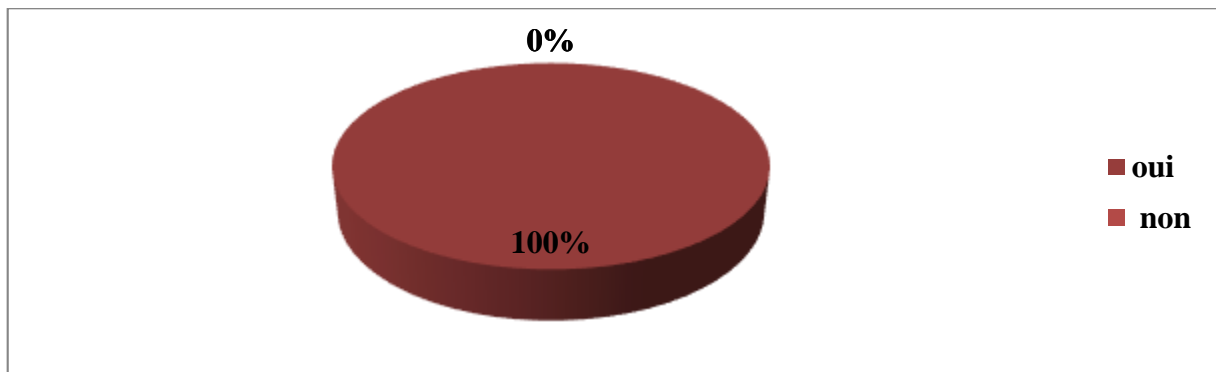
▪ **Question N°11 :**

Figure N° 17 : la mise en place d'un partenariat fournisseurs.

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

Source : dépouillement de la question n°11.

Schéma N°12 : la mise en place d'un partenariat fournisseurs.



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

▪ **Question N°12**

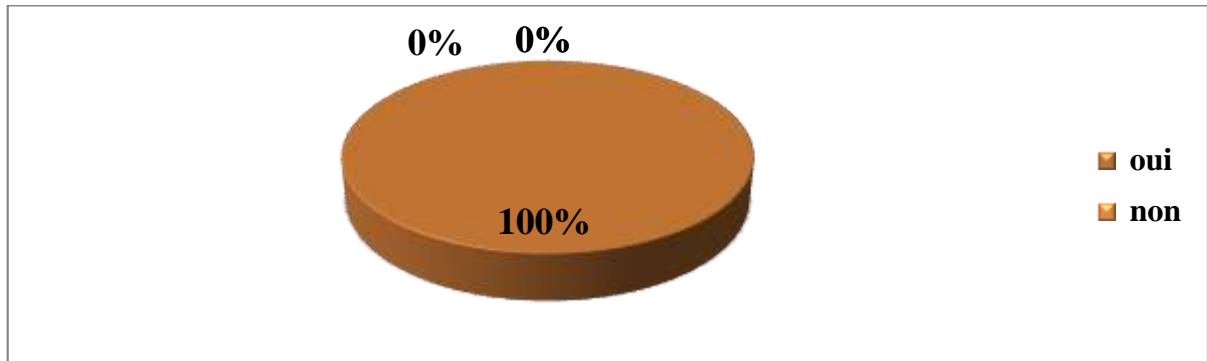
Figure N°18 : analyse de rôle de la fonction entité dans l'amélioration de la fonction de L'ENIEM.

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

Source : dépouillement de la question n°12.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Schéma N°13 : analyse de rôle de la fonction entité dans l'amélioration de la fonction de L'ENIEM.



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

Analyse des résultats de l'enquête

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

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

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

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Conclusion

L'analyse du politique achat et approvisionnement au sein de l'entreprise de ENIEM nous a permis d'analyser et présenter d'abord l'entreprise ENIEM ensuite nous avons décrit sa procédure d'achat et d'approvisionnement en biens et services. Nous avons enfin procédé l'analyse de questionnaire.

Le cas pratique sur l'analyse de la politique achat et approvisionnement au sein de L'ENIEM nous a permis de légitimer les résultats de l'analyse théorique sur cette politique et sa relation avec la performance et la création de valeur pour l'entreprise.

En effet, l'étude de cette relation nous a permis aussi de dire que le bon pilotage de la politique achat et approvisionnement et le conciliation de cette dernière avec la stratégie globale de l'entreprise permet d'améliorer la performance et crie de la valeur pour l'entreprise.

L'objectif principale de ce travail de recherche est de présenter l'essentiel du domaine couvert par la fonction achat / approvisionnement dans l'entreprise industrielle. A ce titre nous avons d'abord voulu présenter certains éléments de base liée au marketing industrielle tel que sa définition et quelque concept base et les caractéristiques de marché business to business et ses principaux domaine d'activités.

Ensuite le rôle et les missions d'achat/ approvisionnement et les multitudes d'objectifs à prendre en compte par la fonction ; son intervention dans la stratégie globale de l'entreprise à travers les outils tel que le marketing achat dont la connaissance et la pratique par les acheteurs de ces principaux concept s'avère et nécessaire. Et enfin, nous avons terminé par la partie pratique, nous avons suivi l'étendu du processus d'achat des tube alu au sien du l'ENIEM. Plus essentiellement la mise en œuvre d'une stratégie de création d'avantage concurrentiel.

Pour ce faire, nous avons suivi un stage pratique d'une durée de 3mois ; au sien de l'entreprise en sollicitant a laide de du « *madame OUALI la responsable de l'unité cuisson* ».

En plus de ce que nous avons eu comme informations sur les différentes activités et le processus d'approvisionnement au sien de cette entreprise, et pour le but d'enrichir nos connaissances sur le sujet, on a opté pour l'élaboration d'un guide d'entretien,

L'analyse des résultats de notre guide d'entretien avec la responsable de l'unité cuisson , nous a montré que l'entreprise ENIEM dans une grande importance a la maitrise des couts et cherche toujours des nouvelles technique pour faire en sorte de les minimisés que ce soit en ce qui concerne le volet logistique en choisissant des techniques de transport peu couteuse , la gestion des sur stockages, le choix du meilleure fournisseur avec une meilleure offre en terme de prix, de qualité et de service....

Notre passage à l'ENIEM nous a aussi permis de comprendre comment l'entreprise déclenche sa procédure d'achat, du choix de ses fournisseurs jusqu'au lancement de sa commande, mais aussi de l'arrivé des marchandises au port ou aéroport jusqu'un l'entrepôt sous douane, et la mise à la consommation par déclaration en douane.

Donc la fonction achat / approvisionnement très en vu aujourd'hui de fait de son impact sur chiffre d'affaire de l'entreprise s'impose comme l'un des principaux outille à la disposition des entreprise industrielle pour améliorer leur capacité concurrentielle et dont les responsables doivent avoir conscience de l'atout décisif que constitue une tell fonction bien organisé, bien conduite et équipée d'homme compétents.

Dans un contexte concurrentiel de plus en plus fort, la fonction achat est considérée par les managers qui lui octroient désormais une place centrale dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Enfin, Nous estimons que le présent et modeste travail peut être une petite ébauche de départ pour les 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.

Ouvrages

- ARMAND, DAYEAN. « *Marketing industriel* » 3^{ème} édition corrigée.
- Berthier P, Spallanzani A ; « *la gestion des stocks* » ; édition Sirey ; paris ; 1979 .
- Cécile, Bozzo. « *Marketing industriel* ». Éd Dunod Paris, 2007.
- Claude DEMEURE, « *marketing* », 4^{ème} Edition 2003.
- Helfer, Kalika et Orson « *Management stratégique* », 9^{ème} édition, Vuibert, Année 2013.
- Hilton, R., Maher, M., & Selto, F. (2008). *Cost Management - Strategies for Business Decisions - Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Isabelle Pariente, « *gérer les appels d'offre international* » Edition, DUNOD, paris 1999.
- Jacques LENDREVIE, Julien Lévy, « *Mercator, tout le marketing a l'air numérique* » ,11^{ème} édition, DUNOB, Paris, 2014.
- Jean Claude Tarondeau « *l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement* » édition organisation, paris.
- Philippe CLOUET « *les achats, un outil de management* » ; les éditions d'organisation, 1989, Paris.
- Jean François PANSARD et Michel RIVET, « *la segmentation en marketing industriel* »
- Laurent, Hemel, Alain, scholash. « *Marketing industriel* », Ed Economies, Paris, 1996.
- MALAVAL et BENAROYA, “marketing business to business.
- Marc, Divinié. « *Marketing industriel* », 2^{ème} éd, Vuibert, paris, 2014.
- Marie Camille deb, « *pratique de marketing E le chantre* » paris1999.
- Olivier Bruel « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* » Dunod 3^{ème} édition, paris.
- P ,AMEREIN ,D ;BARCZYK ,R ,EVRARD ,F,ROHARD ,B ,SIBAUD ,P ,WABER, « *marketing stratégie et pratique* »Edition Nathan 1996 .
- P.KOTLER et B.DUBOIS « *marketing management* », 10^{ème} édition, PUBLI-UNION, 2000, Paris.
- Paul FOURNIER& Jean- pierre MENARD « *gestion des approvisionnements et des stocks* », Edition Gaétan Morin, 2009.
- R, Maniak, C, Baumann; M, Fouchard; R; Soyer. « *marketing industriel* »,éd Armand Colin, Paris, 2005.
- Xavier Robent « *La chaîne de valeur de Porter : Identifier la création de valeur* », a éditions 50 minutes, Année de publication 2015.

Mémoires et article

- Article proposé par Wyssal ABBASSI, « *module de marketing industriel* », école national d'ingénieurs de TUNIS, ENIT, 2009-2010.
- Article.112 du code des marchés publics 2006 (abrogé).
- BELLAHCENE Mustapha, « *la différence entre le milieu industriel et la grande consommation* », séminaire sur le marketing industriel.
- EDJEKOUANE CHERIF, FLAHI ASSIREM « *la gestion des stocks et d'approvisionnement au niveau de l'unité cuisson à ENIEME* » rapport de stage licence en science de gestion, université UMMTO, promotion 2020/2021.
- Mr Mokrane TAZEKRIT, « *essai d'analyse de la fonction achats, achat d'un produit sidurgique* », institut national de commerce, ALGER, 2006.
- S.C Houm Kpounou, « *évaluation de la performance du service achat du centre hospitaliser ABAS NDAO(CHAN)* » thèse de doctorat en audit et contrôle de gestion au centre africain d'études supérieur en gestion soutenue octobre 2014.
- Tebani Anis, Slimani Adam Maras « *la procédure d'achat à l'importation* » rapport de stage en vu d'obtention de diplôme en science commercial, spécialité commerce international et logistique, université Mouloud MAMMERI.

Webographie

- <https://www.1min.30> Consulté le 31/8/2021 à 18h :13
- /www. Marché, public.fr

Table de matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale..... 01

Chapitre I : Les caractéristiques du marché b to b

Introduction 03

Section 1 : Généralité sur le marketing industriel 04

1.1. Historique 04

1.2. Définition du marketing industriel 05

1.3. Les concepts clés du marketing..... 06

1.3.1. Besoin..... 06

1.3.2. Demande..... 07

1.3.3. Produit 07

1.3.4. Valeur et satisfaction 07

1.3.5. Stratégie marketing 08

1.3.6. Bien industriel 09

1.4. La typologie des produits industriels 09

1.4.1. Matières premières 09

1.4.2. Produits intermédiaires..... 09

1.4.3. Composant accessoires, éléments d'assemblages 09

1.4.4. Bien lourds d'équipements 09

1.5. La différence entre marketing b to b et b to c 10

1.5.1. Marché b to b to c..... 10

1.5.2. La décision à l'achat..... 10

1.5.3. La communication en b to b et b to c 11

1.6. Le mix marketing industriel 11

1.6.1. La politique produit industriel..... 11

1.6.1.1. Le cycle de vie de produit industriel 11

1.6.2. La politique prix au milieu industriel..... 12

1.6.3. La politique de communication..... 13

1.6.3.1. Les objectifs de communication b to b..... 13

1.6.3.2. Les types de la communication 13

1.6.4. La politique de distribution au milieu industriel 14

Section 2 : Les caractéristiques du marché business to business (marché industriel)..... 15

2.1. La définition du marché b to b 15

2.2. Les principaux domaines d'activités du business to business 16

2.2.1. Les trois types de marketing b to b 16

2.2.1.1. Le b to b grande diffusion 16

2.2.1.2. Le b to b récurrent 16

2.2.1.3. Le marketing projet ou affaires 17

2.2.2. Les quatre types d'approches marketing par destinataire final 17

2.2.2.1. B to B classique 17

2.2.2.2. B to E (business to employee)	17
2.2.2.3. B to C to C (business to consumer)	17
2.2.2.4. B to C to U (business-to-business tu user)	18
2.3. Les spécificités des marchés industriels	18
2.3.1. La demande dérivée où induite et filière	18
2.3.1.1. La demande dérivée	19
2.3.1.2. Filière	19
2.3.1.3. L'influence de l'aval sur l'amont	19
2.3.1.4. La dépendance à l'égard de la demande drivée.....	19
2.3.2. Le nombre restreint de clients	20
2.3.3. L'hétérogénéité des marchés industriels	21
2.3.3.1. L'hétérogénéité due à la diversité des secteurs d'utilisation.....	21
2.3.3.2. L'hétérogénéité due à la diversité des entreprises elles-mêmes.....	21
2.3.3.3. L'hétérogénéité due aux conditions d'utilisation du produit	21
2.3.3.4. L'hétérogénéité due le plan géographique	21
2.3.3.5. L'hétérogénéité par rapport à la situation d'achat.....	22
2.3.4. La complexité du processus d'achat	22
2.3.4.1. Caractéristiques de l'achat industriel	22
2.3.4.1.1. Participation de plusieurs personnes	22
2.3.4.1.2. Degré de nouveauté d'achat	23
2.3.4.1.3. Pression sur le décideur.....	23
2.3.5. Une clientèle souvent internationale	23
2.3.6. Un processus d'achat de groupe	24
2.3.7. La complexité du produit industriel	24
2.3.7.1. La diversité des produits et services industriels	24
2.3.7.1.1. Les biens d'équipements lourds	24
2.3.7.1.3. Des matières premières	24
2.3.7.1.4. Produits de base transformés	24
2.3.7.1.5. Les composants et sous-ensembles	25
2.3.7.1.6. Les consommables	25
2.3.7.1.7. Les services	25
2.3.7.2. La dimension technologique	25
2.3.7.3. L'avantage concurrentiel procuré par les innovations technologiques	25
2.3.8. La création de valeur	25
2.3.9.1. Les intégrateurs	26
2.3.9.2. Les utilisateurs.....	26
2.3.9.3. Les distributeurs	26
2.4. La segmentation des marchés industriels	26
2.4.1. Définition de la segmentation	26
2.4.2. Les difficultés de la segmentation	27
2.4.3. Les critères de segmentation	27
2.4.3.1. Les caractéristiques sociodémographiques du client	27
2.4.3.2. Les caractéristiques des opérations du client	28
2.4.3.3. Les caractéristiques des fonctions achat.....	29

2.4.4. Les principales méthodes de segmentation	29
Conclusion.....	31

Chapitre II : L'achat et l'approvisionnement dans une entreprise industriel

Introduction	32
Section 1 : Le processus d'achat et d'approvisionnement au milieu industriel	33
1.1. Définition de la fonction d'achat	33
1.1.1. Les missions, les objectifs et enjeux de la fonction d'achat.....	33
1.1.1.1. Les missions de la fonction achat.....	33
1.1.1.2. Les objectifs de la fonction achat.....	33
1.1.1.3. Les enjeux de la fonction achat	34
1.1.4. Les types de la fonction achat	34
1.1.5. La procédure d'achat ou les étapes de processus d'achat	35
1.1.5.1. Le budget d'achat de l'entreprise	35
1.1.5.2. Expression du besoin.....	35
1.1.5.2.1 Les caractéristiques d'un besoin	35
1.1.5.3. La demande d'achat	36
1.1.5.4. Le processus de décision d'achat	36
1.1.5.4.1. La naissance et l'expression de besoin	36
1.1.5.4.2. Le processus de décision comprend	37
1.1.5.4.3. Les intervenants.....	37
1.1.5.5. Avis d'appel d'Affre	37
1.1.5.5.1. Les type de l'appel d'Affre	37
1.1.5.6. Lancements d'un appel d'offre	37
1.1.5.7. Comparaisons des offres	38
1.1.5.8. Passations de la commande	39
1.1.5.9. Rappel et suivi de la commande.....	40
1.1.5.10. Réception de la livraison	40
1.1.5.12. Vérification et archivage de la facture	41
1.1.6. Les critères d'achat.....	41
1.1.6.1. Le prix	41
1.1.6.2. La qualité.....	41
1.1.6.3. La quantité.....	42
1.1.6.4. Le délai.....	42
1.1.6.5. Mode de paiement	42
1.1.7. Le rôle de fonction achat.....	42
1.2. Définition de la fonction approvisionnement.....	42
1.2.1. Les missions d'approvisionnement	43
1.2.3. Les objectifs de la fonction approvisionnement.....	43
1.2.3.2. Objectifs des couts	43
1.2.3.3. Objectif qualitatif	43
1.2.3.4. Objectif délai	44
1.2.3.5. Objectif de sécurité.....	44
1.2.4. Composants de cout d'approvisionnement	44
1.2.4.1. Cout d'achat	44

1.2.4.2. Cout de possession (cout de stockage)	44
1.2.4.3. Cout de lancement (cout administratif)	44
1.2.4.4. Cout pénurie	45
1.2.5. Les rôles d'approvisionnement	45
1.2.5.1. Satisfaction des besoins	45
1.2.5.2. Constitution et gestion des stocks	45
1.2.5.3. Collaboration a la définition qualité des articles	45
1.2.5.4. Participation aux décisions d'intégration	45
1.2.6. L'intégration de la fonction d'approvisionnement dans l'entreprise	45
1.2.7. La différence entre le politique achat et approvisionnement	45
1.2.8. Les sources d'approvisionnement	47
1.2.8.1. Sources d'information internes	47
Section 2 : L'achat et l'approvisionnement est une source de création de valeur	48
2.1. Définition de la chaine de valeur	48
2.1.1. L'utilité de la chaine de valeur	48
2.1.2. La création de valeur nouvel axe d'activités	49
2.1.3. L'élaboration de la chaine de valeur de l'entreprise	49
2.1.4. L'identification des activités créatrices de valeur	49
2.2. La stratégie d'achat et d'approvisionnement	50
2.2.1. Rôle d'information stratégique	51
2.2.1.1. Information technique	51
2.2.1.2. Information marketing	51
2.2.2. Définition et mise en œuvre stratégique	52
2.2.2.1. Politique produit	52
2.2.2.2. Politique fournisseur	52
2.2.2.3. Stratégie de communication	53
2.2.2.4. Politique de ressources humaines	53
2.2.2.5. Le choix de structures	54
2.2.2.6. Stratégies de mesure des performances	54
2.3. Les phases d'achat	55
2.3.1. L'anticipation et la reconnaissance d'un besoin	55
2.3.2. La définition des caractéristiques et des quantités de l'achat à réaliser	56
2.3.3. La recherche et la qualification des sources potentielles	57
2.3.4. Le recueil et l'analyse des propositions	57
2.3.5. Le choix des fournisseurs et d'un processus de commande	58
2.3.6. La remontée d'information et l'évaluation des performances	58
2.4. Segmentation achat	59
2.4.1. Chiffres d'affaires achat	59
2.4.2. Segmentation des marchés amont	59
2.5. Le centre d'achat	61
2.5.1. Le comportement des acheteurs professionnels	61
2.5.2. La composition du centre d'achat	62
2.5.2.1. Les décideurs	62
2.5.2.2. Les acheteurs	63

2.5.2.3. Les prospecteurs	64
2.5.2.4. Les utilisateurs.....	64
2.6. L'analyse des marchés amont	65
2.7. La gestion des stocks.....	66
2.7.1. La définition des stocks.....	66
2.7.2. La rôle des stocks	66
Conclusion.....	68

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Introduction	69
Section 1 : Présentation et mode de fonctionnement de l'entreprise ENIEM	70
1.1. Présentation générale de L'ENIEM	70
1.2. L'organisation de L'ENIEM	72
1.3. Mission principale de L'ENIEM.....	72
1.4. Principales missions et activités de chaque unité	73
1.5. Organigramme général de L'ENIEM	77
Section 2 : Le processus d'achat et d'approvisionnement « TUBES ALU » au sein de l'entreprise ENIEM.....	78
2.1. Présentation de la direction achat et approvisionnement de L'ENIEM	78
2.1.1. Objectifs de la direction achat et approvisionnement de l'entreprise	78
2.1.2. Organisation de la direction achat et approvisionnement de L'ENIEM	78
2.2. Objet et domaines d'application.....	79
2.2.1. Objet.....	79
2.2.2. Domaine d'application de la procédure	79
2.2.3. Référence et définitions.....	79
2.2.3.1. Références	79
2.2.3.2. Définitions.....	80
2.2.4. Liste des destinataires.....	80
2.3. Description de la procédure achat de tubes ALUMINIUM	81
2.3.1. Expression des besoins.....	81
2.3.2. Passation des marchés	81
2.3.2.1. La structure commerciale	82
2.3.3. Commission.....	84
2.3.3.1. Commission permanente d'ouverture des plis	84
2.3.3.2. Commission permanente d'évaluation des offres	85
2.3.3.3. Commission des marchés	85
2.3.4. Attribution provisoire des marchés	86
2.3.5. Validation des marchés	86
2.3.6. Paiement	87
2.3.6.1. Définition de crédit documentaire.....	87
2.3.6.2. Définition de la domiciliation bancaire	87
2.3.6.3. Déroulement de réception de la marchandise	88
2.3.7. Transitaire.....	89
2.3.7.1. Dédouanement de la marchandise	89
2.3.7.2. La réception de la marchandise	89

2.3.8 Dossier achat	90
2.4 .La création de valeur selon l'entreprise ENIEM.....	91
2.5. La maitrise de performance achat et approvisionnement au sein de L'ENIEM	93
Conclusion	104
Conclusion général	105
Références bibliographie	
Liste de figures	
Liste tableaux	
Annexes	



I *Introduction Générale*





Chapitre
|

**Les caractéristiques
du marché b to b**

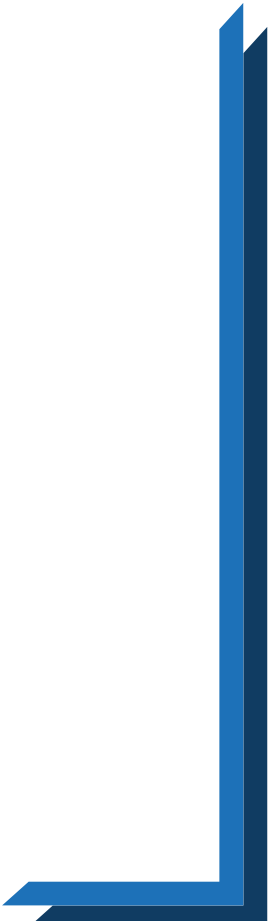




Chapitre

II

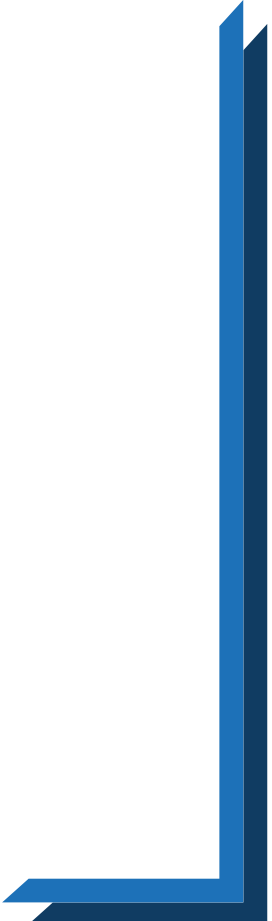
**L'achat et
l'approvisionnement dans
une entreprise industriel**





Chapitre
III

**Le processus d'achat
et d'approvisionnement au
sein de l'entreprise
ENIEM**





Conclusion Générale



Bibliographie



Liste des Illustrations





Sommaire





*A*nnexes



Table des Matières



R emerciements

*Loin d'être une simple formalité académique,
Nous avons l'obligation intellectuelle de nous acquitter d'un devoir du cœur
en exprimant notre reconnaissance à tous ceux qui de près ou de loin,
De manière directe ou indirecte, ont contribué à la réalisation de ce modeste
travail.*

*Notre reconnaissance se destine, à notre encadreur Monsieur HAMDAD,
auprès de qui nous avons trouvé, disponibilité malgré ses contraignantes
obligations et devoirs.*

*Nous le remercions pour avoir accepté de nous encadrer, pour ses suggestions
et son soutien continu.*

*Nous remercions le chef de spécialité monsieur SAADOUD qui nous a aidés
avec son expérience et ses conseils d'or.*

*Nous remercions tous les responsables de l'entreprise ENIEM et
spécifiquement madame WAALI et monsieur BENNAJI pour leur aide et leur
contribution à la réussite de ce travail.*

*Nous remercions également les membres du jury pour l'effort qu'ils feront
dans le but d'examiner ce modeste travail.*

D édicaces

Je dédie ce travail à :

A MES CHERS PARENTS, en reconnaissance pour tous les sacrifices consentis par chacun pour me permettre d'atteindre cette étape de ma vie.

A mes deux frères : SAMIR et ACHOUR, et leurs épouses NASSIMA et NAWAL.

A ma chère et unique sœur FATMA et son mari et ses deux poussins ISLAM et THANINA.

A MOULOUD qui a été la source de ma réussite.

A la pensée de chers grands parents qui sont toujours vivants dans ma mémoire.

A mon binôme et ma meilleure amie WARDA pour son encouragement et sa patience, ainsi que toute sa famille.

A mes chères et meilleures amies: TAOUS, SYLIA, NAIMA, SAFIA ET ZIZOU.

A tous ceux qui, de loin ou de près, ont contribué à la réalisation de ce travail.

R azika

D édicaces

J e dédie ce travail à :

A **MES CHERS PARENTS**, en reconnaissance pour tous les sacrifices consentis par chacun pour me permettre d'atteindre cette étape de ma vie.

A mon cher frère: **YACINE**.

A ma chère sœur **FAIZA** et son mari **HASSAN** et leur petit poussin **LIAM**.

A ma chère petite sœur **SONIA**

A ma tante **OUIZA** et son mari **HAMID** et leurs enfants **WASSIM**, **DALIA**, **MANIL**.

A mes grands-parents **SAID** et **DAHIBIA**

A mon binôme et ma meilleure amie **RAZIKA** pour son encouragement et sa patience, ainsi que toute sa famille.

A mes chères et meilleures amies : **TAOUS**, **SYLIA**, **NAIMA**, **SAFIA**, **ZIZOU**, **AMAR**, **DABIA** et **LATIFA**.

A tous ceux qui, de loin ou de près, ont contribué à la réalisation de ce travail.



*Listes des
Abréviations*



Liste des abréviations :

Abréviations	Significations
A.A	Achat et Approvisionnement
A.O	Appel d'Offre
B to B	Business to Business
B to C	Business to Costumer
B to E	Business to Employée
B to U	Business to User
BADR	Banque Agricole de Développement Rural
PDG	Président Directeur Général
RH	Ressources Humaines
ENIEM	Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager



Sommaire



Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Les caractéristiques du marché b to b	
Introduction	03
Section 1 : Généralité sur le marketing industriel	04
Section 2 : Les caractéristiques du marché business to business (marché industriel).....	15
Conclusion.....	31
Chapitre II : L'achat et l'approvisionnement dans une entreprise industriel	
Introduction	32
Section 1 : Le processus d'achat et d'approvisionnement au milieu industriel	33
Section 2 : L'achat et l'approvisionnement est une source de création de valeur	
Conclusion.....	68
Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM	
Introduction	69
Section 1 : Présentation et mode de fonctionnement de l'entreprise ENIEM	70
Section 2 : Le processus d'achat et d'approvisionnement « TUBES ALU » au sein de l'entreprise ENIEM.....	78
Conclusion	104
Conclusion générale	105



***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 nous 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.

*« Le rapport entre le prix d'achat des marchandises et leur prix vente. Cette donnée d'avoir une vision de la rentabilité de l'entreprise par l'analyse du coût de revient des produits vendus. Elle permet à une entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents ».*¹

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 et cela est possible grâce à l'analyse et à la maîtrise des coûts associés au financement des entreprises.

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, les Achats d'une entreprise industrielle.

¹ Roger Pérotin, François de Bruguière, J JACQUES, « *Le manuel des achats* » Ed donud, paris 2007. P66.

▪ **Problématique**

Dans un contexte d'optimisation et de meilleure maîtrise de la fonction achats, la mesure de sa performance nécessite de mettre en œuvre des méthodes et des outils d'évaluation appropriés en vue d'établir un diagnostic pertinent et de définir les actions d'amélioration à mettre en œuvre.

La principale question à laquelle nous allons apporter une réponse dans notre mémoire est :

« Comment la maîtrise de la fonction achat et approvisionnement peut créer de la valeur pour une entreprise industrielle ? ».

Spécifiquement, il s'agira de répondre aux questions théoriques suivantes :

- Qu'est-ce qu'une fonction achats ?
- Quel est la place de la fonction achat /approvisionnement dans l'entreprise ENIEM ?
- Dans quelle mesure la maîtrise de processus d'achat permet à ENIEM de maîtriser ses coûts ?

▪ **Objectif de cette étude**

Ce travail de recherche a pour objectif d'illustrer une opération d'acquisition des TUBES ALU et la description des procédures et technique achat adopté par la société ENIEM, l'évaluation de la maîtrise de la fonction achat pour créer de la valeur pour l'entreprise ENIEM.

▪ **Le plan de recherche**

Le plan de notre travail de recherche comporte trois chapitres, chacun est subdivisé en deux sections.

Le premier chapitre de notre travail servira à présenter un cadre d'analyse et à généraliser les relations théoriques déjà prouvés. Il permet de clarifier les concepts utilisés dans l'étude.

Le premier chapitre porte aussi sur la généralité de marketing industriel et ces caractéristiques.

Le deuxième chapitre porte sur la fonction achat et approvisionnement, les étapes d'une procédure d'un achat réussi et la différence entre fonction achat et approvisionnement aussi l'analyse de chaîne de valeur qui exprime l'objet de notre thème.

Le troisième chapitre nous exposerons notre étude de cas et ses principaux résultats à travers une enquête qui a pour objet, l'évaluation de la performance et la maîtrise de la fonction achat et approvisionnement au sein de L'ENIEM A OUAD AISSI qui se fera à l'aide d'un questionnaire posé au personnel de l'entreprise.

Chapitre I



Les caractéristiques du marché B to B



Introduction

Avant que l'offre ne soit supérieure à la demande, le marketing ne trouvait pas sa place dans le processus de création de valeur pour l'entreprise. Celle-ci produisait et clients dans achetaient, et le prix de vente était déterminé essentiellement par le prix de revient.

Des lors que l'offre est supérieure à la demande, il devient important de rependre aux besoins du client potentiel, de s'intéresser aux attentes du marché, de trouver sa place parmi les offres concurrentes, de faire la différence par une offre élargie au concept de produit globale, c'est dans ce contexte que apparait la notion de marketing structuré et par la suite le marketing plus complexe celui de business to business. Certes, les processus de vente et d'achat sont devenus très compliqués au sein des entreprises, et c'est en ca qu'intervient le marketing B to B pour apporter quelques outils et notion pour aider les entreprises à comprendre et à agir.

Notre présent chapitre est consacré à l'éclaircissement du marketing business to business, en le répartissant sur les deux sections suivantes :

La première section comporte Historique, des définitions et quelque concepts base de marketing B to B, la déférence entre cette dernière et marketing B to C, la typologie de produit industriel ainsi que le mix marketing industriel.

Tandis que la deuxième comporte la définition de marché industriel, les principes domaines d'activités b to b, ses caractéristiques ainsi que la segmentation des marchés industriels.

Malgré que l'ampleur du marketing industriel n'est absolument pas comparable à celui appliqué dans la grande consommation, mais son existence est vitale pour les entreprises de ce secteur au vu de la conjoncture économique mondiale qui se caractérise par une instabilité ces dernière années.

Section 1 : Généralités sur le marketing industriel

Cette présente section se projette sur quelque éléments essentiels, le premier expose certain définition du marketing B to B et quelque concepts base, tandis que le second c'est la typologie du produit industriel, pour la clôturer par la comparaison entre marketing B to B et B to C.

1.1. Historique

La fonction marketing a beaucoup évalué depuis les premiers jours de la révolution industrielle. A L'origine le mot marketing n'existait même pas ; le concept marketing est repose sur le principe de base suivant : la satisfaction des besoins du consommateur en vue de maximiser les profits à long terme de l'entreprise.¹

Le marketing de masse n'existe pratiquement plus, si ce n'est pour certains produits d'usage quotidien, et de nouvelles formes placent l'individu ou le groupe d'individu au cœur des stratégies des entreprises apparaissent.

Selon H .FORD le marketing industriel a une longue et illustre histoire depuis sa naissance 1960- 1973 : à une croissance lente, vente facile, donc études de marché et publicité sont naissance les seuls moyens disponibles.

1973-1980 : crise financière, entraînant une réduction des dépenses commercial ; la fonction marketing est fortement influencée par la fonction financière.

Depuis 1980, on comprend mieux la nécessité de la rationalisation, ainsi que la création de politiques de marketing .En le marketing industriel n'existe pas, seules les qualités technico- commerciales du produit comptent : mauvaises relations marketing. Le consommateur, quand lui, n'est pas totalement logique. En cas d'articles similaires, il donnera la priorité au service, à la fiabilité et à la réputation.²

▪ Système de marketing

Pour les trois grand niveaux de décision et d'action : stratégique, opérationnel et terrain, le marketing doit avoir des activités et des missions et des interlocuteurs varies. Le poids et le caractère du système organisationnel actuel (poids de la structure et vide stratégique, ou volonté de faire stratégie aux niveaux inférieurs alors qu'elle est faite au dessus. Au niveau stratégique le marketing est lié à l'importance de la participation managériale et à interaction avec la recherche.

¹Article, Richard, E(1956) historique de marketing .l'actualité économique(41) 3 ,461 464 .<https://doi.org/10.7202/1003054ar>.

² Définition, origine et démarche marketing les éditions Démos 2012 .

Les conflits abondent dans le marketing opérationnel dans l'objectif de favoriser une répartition du marketing au sein de l'entreprise, ainsi qu'une compréhension plus approfondie des clients et des marchés. Le marketing industriel a mis beaucoup de temps à rattraper son retard.

1.2. Définition du marketing business to business

La définition du concept marketing B to B a été abordée par Cécile Bozzo dans son livre comme suit :

*« Le marketing industriel, ou business to business (B to B) ou encore inter organisationnel, correspond à un domaine spécifique du marketing où les clients et les fournisseurs sont des entreprises. Il s'oppose au marketing de grande consommation, ou business to Customer (B to C) où le fournisseur est une organisation, mais le client est un individu ».*³

Par contre Laurent Hemel et Alain Scholash l'ont prescrit comme :

*« Un marketing réalisé par des entreprises qui vendent à d'autres entreprises ou des professionnels. Il emprunte au marketing « classique » un certain nombre de techniques en les adaptant aux caractéristiques propres de ce type de marchés et définissant des outils plus spécifiques pour atteindre ses objectifs ».*⁴

Selon Mark Divinié, le marketing industriel désigne :

*« Les applications spécifiques du marketing aux entreprises qui vendent leurs produits à des entreprises (ou organisations) et non aux particuliers (ou ménages). Ainsi, le marketing industriel se définit moins par la nature des produits que par celle des clients auxquels ils s'intéressent ».*⁵

R. Maniak, C. Bauman, M. Fouchard, V. Mollix, R. Soyer, dans leur optique, ont défini le marketing industriel ainsi :

*« Le marketing industriel ou marketing B to B repose sur les relations commerciales d'entreprise à entreprise. Il peut être défini comme l'ensemble des études et des décisions d'action qui aboutissent à la connaissance des besoins des consommateurs et à l'adaptation de l'offre commerciale conformément à la stratégie générale de l'entreprise ».*⁶

A partir des apports de ces auteurs, la définition du marketing business to business peut être ainsi :

³ Cécile, Bozzo. « Marketing industriel ». Éd Dunod Paris, 2007, p09

⁴ Laurent, Hemel, Alain, Scholash. « Marketing industriel », Ed Economie, Paris, 1996, p16.

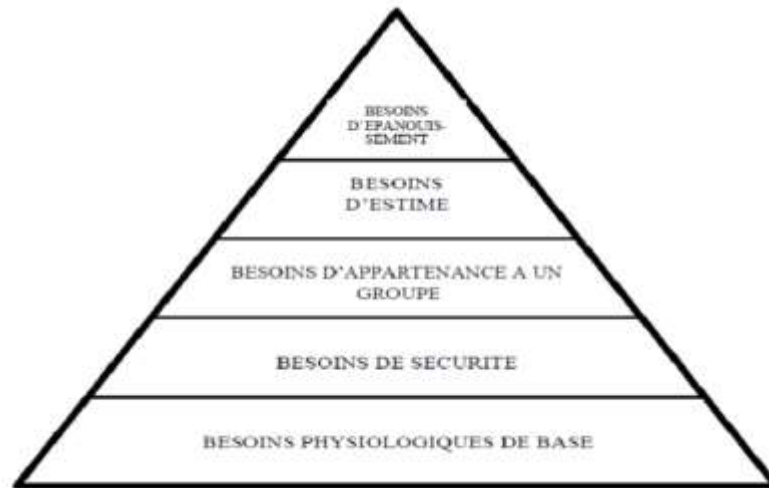
⁵ Marc, Divinié. « marketing industriel », 2ème éd, Vuibert, Paris, 2014. P09.

⁶ R. Maniak, C. Bauman ; M. Fouchard ; R. Soyer. « marketing industriel », éd Armand Colin, Paris, 2005, p05

Le marketing industriel, peut être présenté comme un ensemble d'étude et de décision d'action qui correspond au domaine spécifique du marketing, où les clients et les fournisseurs sont des entreprises. Ce type de marketing se définit moins par la nature des produits que par celle des clients auxquels ils s'intéressent.

1.3. Des concepts clés du marketing

Schéma N°1 .la Hiérarchisation des besoins selon MASLOW. ⁷



1.3.1 Besoin (psychologique ou physiologique).

Le besoin est une situation de manque ressenti par un individu, le poussant à agir à un instant donné, dans une situation donnée (*mangé, se vêtir, s'abriter.....*). Il n'est pas créé par la société ou le marketing, il est inhérent à la nature humaine.

Des économistes de renom comme Maslow ont trouvé que lors de l'achat, les consommateurs voulaient couvrir des besoins : psychologique, sécurité, d'appartenance, d'estime, de soi et de réalisation de soi (figure 1). La théorie de Maslow est fondée sur les hypothèses suivantes :

- Un individu éprouve de nombreux besoins qui n'ont pas tous la même importance et peuvent donc être hiérarchisés ;
- Il cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus important ;
- Un besoin cesse d'exister, au moins pendant quelque temps, lorsqu'il a été satisfait et l'individu cherche alors à satisfaire le besoin suivant le plus important.

⁷ Article proposé par Wissal a .2009 ,2010 Tunis

1.3.2 Demande

La demande correspond au désir d'acheter certains produits, soutenu par un vouloir et un pouvoir d'achat.

- **Demande de marché:** relative à un produit est le volume total qui serait acheté par une catégorie de clientèle donné, au cours d'une période donnée, dans les conditions d'environnement donné (*pouvoir d'achat*) et en repense à des actions marketing données, pour choisir entre différent produit susceptible de satisfaire le même besoin, le consommateur définit une valeur qu'il compare au cout de chaque produit en vue de maximiser sa satisfaction ;
- **La demande B to B :** est une demande drivée, c'est –à-dire exprimé par une organisation utilisant les produits achetés dans son propre système de production, pour pouvoir elle-même rependre à la demande soit d'une autre organisation , soit de consommateur final . Le responsable de marketing industriel doit donc non seulement connaitre et prévoir l'évolution de la demande exprimée par ses clients directs mais également celle des clients de ses clients directs.

1.3.3 Produit

C'est un élément basic du marketing mix, le produit est un ensemble d'avenages perçus par le consommateur lui, permettant de satisfaire un besoin. Un produit est tout ce qui peut être introduit sur le marché pour attirer l'attention, être acheté, utilisé ou consommé et qui peut satisfaire un besoin ou un désir. Cela inclut des objectifs physiques, services, des personnes, des lieux, des entreprises et des idées.⁸

1.3.4 Valeur et satisfaction

Un produit ne connait le succès que s'il procure valeur et satisfaction à son acquéreur.

- **La valeur perçue par le client :** on peut définir délivrée au client comme la différence entre valeur globale perçue (*du produit, du service, d'image*) et le cout total (*en argent, temps, effort consentis, psychologique*). parmi les produits et services offerts, le client cherche celui qui procure le maximum de valeur ;
- **La satisfaction :** la valeur et le cout varient d'un prospect à l'autre d'où la nécessité de réaliser des enquêtes de satisfaction. on peut définir la satisfaction comme le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit (*ou plutôt sa valeur dérivée*) et ses attentes. Trois niveaux de satisfaction sont envisageables :
 - le niveau minimum en dessous duquel apparait le mécontentement

⁸ P ,AMEREIN ,D ;BARCZYK ,R ,EVRARD ,F,ROHARD ,B ,SIBAUD ,P ,WABER, « *marketing stratégie et pratique* »Edition Nathan,1996 ,p

- le niveau moyen qui assure une bonne croissance ;
- le niveau supérieur susceptible d'engendrer une forte fidélité.

1.3.5 Stratégie marketing

C'est un ensemble des actions cohérentes complémentaires et successives qui vont permettre d'atteindre des buts ou objectifs. La démarche généralement suivie pour l'élaboration d'une stratégie de marketing comporte quatre étapes principales : l'analyse diagnostic du marché, de la concurrence et l'entreprise elle-même ; formuler d'une manière précises les objectifs assignés à la stratégie ; définir les options stratégiques fondamentales (segmentation, ciblage, positionnement, politique de la marque, formuler et évaluer, un marketing mix cohérent.

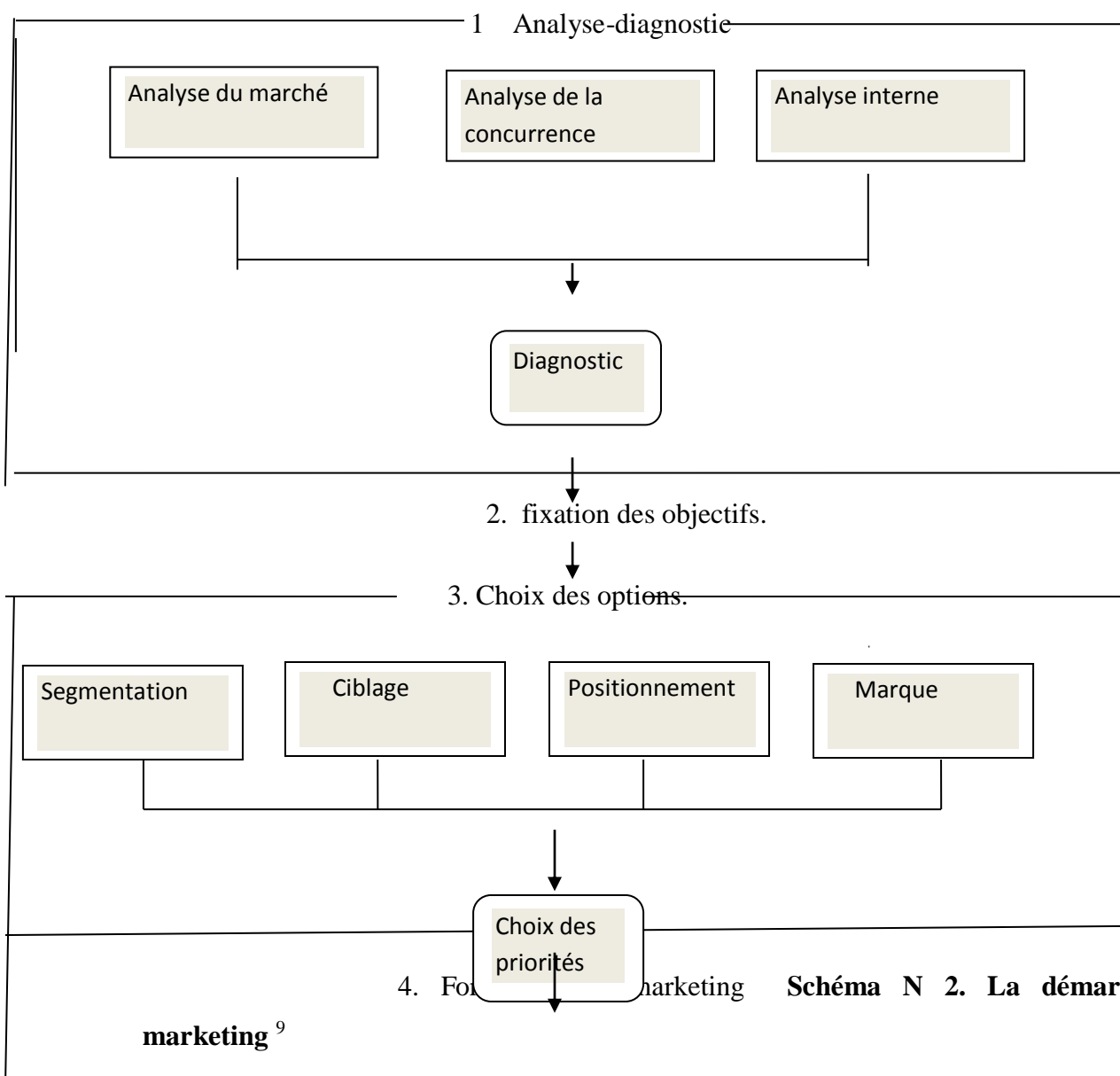


Schéma N 2. La démarche

marketing⁹

⁹ Idem

1.3.6 Bien industriel

Un bien industriel quant à lui est acquis par une entreprise pour satisfaire uniquement ses besoins de fonctionnement et /ou de production. On utilise donc un bien industriel à des fins uniquement professionnelles. Pour un peu plus de clarté, prenons tout de suite un exemple. Une lampe est appelée bien de consommation si le particulier qui l'achète l'utilise à des fins personnelles. Mais partir du moment où un employé l'utilise pour effectuer une tâche au sien de l'entreprise ou il travaille, elle sera considérée comme un bien industriel.

1.4 La typologie des produits industriels**1.4.1. Matière première**

Minerais, fibre textile, végétale et animale, etc. ce type de produits, vendus souvent par un nombre restreint d'entreprise (*importateur extracteurs*) à des industrie de première transformation, à partir de caractéristiques définis à l'avance et sur échantillons, fait l'objet d'achats spéculatifs (*négociations en bourse du commerce*) dans le cas de produits « stratégiques »cuivre, sucre La concurrence a lieu de non seulement sur le prix, mais garantie de suivi de la qualité et la sécurité approvisionnement (*régularité et livraisons*).

1.4.2. Produits intermédiaires

Où encore produit semi ouvrés, demi-produit incorporé.... Comme les tôles, les profiles, les barres, textiles, les grands intermédiaires de la chimie ((éthylène, chlore) les résines plastique (polystyrène), etc. ce sont des produits banalisées, vendus directement en grand clients, et par l'intermédiaire de négociation grossistes à de très nombreuses entreprise de transformation de toutes tailles. La concurrence a lieu ici sur le prix, la régularité de qualité des produits, les délais de livraison.

1.4.2. Composant, accessoires, éléments d'assemblages

Circuits imprimés, circuits intégrés, soupapes, condensateurs pompes à injection Ils sont vendus, comme les produits semi-ouvrés, directement ou par le truchement de négociants, ou encore par contrats de sous- traitance (dans l'automobile, cela représente 50% du chiffre d'affaire total). La clientèle est nombreuse et dispersée, artisanat réparateurs, fabricants incorporant ces produits dans les leurs. En distingue les composants élémentaire (vis, boulons) qui remplissent une fonction non décomposable.

1.4.3. Bien lourds d'équipement

Leurs vente est anormale c'est à dire peu fréquente, car ils sont pour l'acheteur un investissement très important, à long terme, c'est une vente sur devis, très concurrentielle, ou la qualité du produit et ses possibilité, le prix et les conditions de paiement (délais et crédit)

sont fondamentaux. Les prescripteurs extérieurs sont influents dans cette vente directe, parfois active à l'exportation.¹⁰

1.5. La déférence entre marketing B to B ET B to c

Le marketing business to business est pratiqué par les sociétés qui vendent des biens et services à une autre organisation dans le cadre de leur fonctionnement (entreprise, groupements, artisans.....). Il se distingue du marketing b to c. EN peut faire une comparaison par a pour au marché, décision et communication.¹¹

1.5.1 Marché en B to B et B to C

- **Le marché en b to c :** regroupe globalement toute la population. Mais lorsque vous lancez une campagne webmarketing, vous ciblez qu'une partie de cette population. Vous en doutez : les petits pots blédina pour bébé, ne conviendront pas à tout le monde, plus votre ciblage est précis, plus vous allez pouvoir personnaliser votre marketing. D'un autre côté, vous aurez aussi moins de prospects, puisque vous éliminer une partie de la population de votre marketing. C'est votre étude de marché qui vous donnera le bon curseur entre cible marché étroite ou large.
- **Le marché en b to b :** Le marché b to b est souvent beaucoup plus réduit. En particulier si votre entreprise vend des produits très spécifiques. La taille de votre marché est donc différente si vous travailler en b to b ou b to c. Mais ça ne s'arrête pas là ces deux cible ont d'autres différences majeures. Notamment leur décision à l'achat.

1.5.2-La décision à l'achat

Une personne physique et une entreprise ne réfléchissent pas de la même manière lorsqu'ils achètent :

- **En b to b :** contrairement aux idées reçues, en b to b on ne consomme pas avec tête en effet, ce n'est pas leur argent que dépensent vos cibles mais celui de leur entreprise .alors bien sûr, ils ne vont pas relooker leur bureau avec le budget alloué aux ressource humaines. La différence avec la consommation en b to c réside également dans la longueur du processus d'achat, il, faut justifier l'achat auprès de plusieurs acteur.
- **En b to c :** Ici le contraire, le cible est plus susceptible d'acheter par impulsion. Sepandant, un consommateur B to C n'a pas de budget annuel alloué, c'est son argent qu'il dé en tant que consommateur.

¹⁰ ARMAND, DAYEAN." « Marketing industriel » 3^{ème} édition corrigée, p 8et 9

¹¹ Philippe , Malval , « christophe,benaroya. marketing b to b »,5^{ème} édition, paris

1.5.3 La communication en B to B et B to C

Puisqu' une entreprise doit se justifier à ses supérieurs et qu'un consommateur est plus susceptible d'acheter par impulsion, vous allez devoir adapter votre façon de communiquer.

- **En marketing B to B** : il faut voir d'abord comment le produit ou service fera gagner du temps, de l'argent et des ressources à ciblé.
- **Marketing B to C** : Ils n'ont pas besoin de chiffre, de preuves. Si en une image vos prospects aiment le produit, alors on ya de grandes chances de les convertir. Mettre avant le bénéfice, puisqu'ils veulent de simplicité, il suffit de mettre en avant le bénéfice qu'ils vont tirer de produit.¹²

EN résumé

Marketing b to b et b to c sont deux choses bien distinctes. Vous l'avez maintenant compris, les trois principaux critères de différenciation sont :

- La taille de marché respectif ;
- Leur motivation d'achat ;
- La façon dont vous devez communiquer avec e il est cependant tout à fait possible de commercialiser certains produit en b to b et en b to c cependant il faut bien garder à l'esprit que les deux cible ne fonctionnent pas de la même façon.

1.6. Le mix marketing industriel

Dans le but de garantir une meilleure intégration et performance sur les marchés, l'entreprise industrielle doit établir soigneusement ses politiques en termes de produit, prix, communication et distribution.

1.6.1. La politique produit industriel

Selon philippe Haymann, Alain Nemarq et Michel Badoc « *le produit industriel se définit comme un compromis entre la technologie possédée par le producteur et celle réellement utile pour le consommateur industriel* ». ¹³ Tout comme sur le marché de grand de consommation le produit industriel suit un cycle de vie.

1.6.1.1 Le cycle de vie de produit industriel

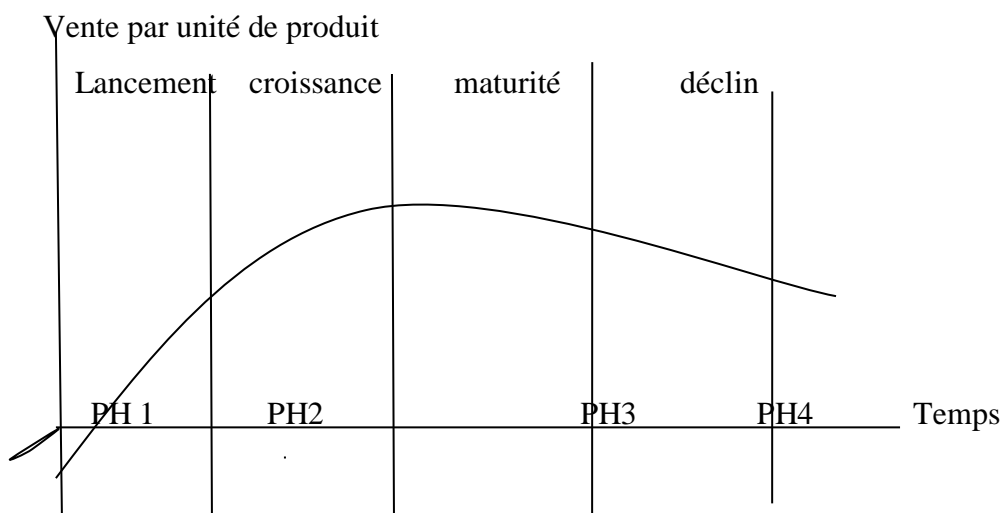
- **Phase 0** : La recherche, conception et le développement : lors de cette phase l'entreprise industrielle évalue les besoins l'intérêt commercial du marché ... ;
- **Phase 1 : lancement et décollage** : lors de cette phase, l'entreprise investit beaucoup pour lancer son produit sur le marché ;

¹² <https://www.1min.30> Consulté le 31/8/2021 à 18h :13

¹³Philippe Hayman ,Alain , Nemarq , Michel Badoc, « *le marketing industriel* »,ed publi-union,Paris,1988 ,p93 .

- **Phase 2 : croissance et développement** : si le produit satisfait le marché, alors les ventes seront en forte augmentation, la concurrence va réagir et une pression sur les prix va apparaître ;
- **Phase 3 : maturité** : cette étape est plus stable que les précédentes : les prix se sont stabilisés, la demande est régulière et les clients connaissent les produits de l'entreprise ;
- **Phase 4 : Saturation et déclin** : lors de cette phase le cycle de vie du produit arrive à son terme, soit par son obsolescence soit parce que le marché n'est plus satisfait par le produit ou qu'un substitut est plus adapté.

Schémas_3 : Cycle de vie de produit



1.6.2. La politique prix en milieu industriel.

L'élément prix constitue un outil important de la politique commerciale d'une entreprise qui permet, entre autres, d'inonder le marché, de maximiser à court terme le profit ou encore d'affaiblir la position des concurrents.¹⁴ L'entreprise industrielle doit prendre en compte trois composantes.

- **Le prix d'achat et prix réel** : comme pour le marketing de grande consommation, on ajoute au prix d'achat des charges annexes pour obtenir le prix réel ;
- **Les appels d'offre** : les achats en milieu industriel s'effectuent le plus souvent par un appel d'offre. Un appel d'offre le fait qu'une entreprise désireuse qu'elle souhaite acheter des biens ;
- **Prix élevés et volumes importants** : les marchés industriels sont gages de volume élevés tout en ayant un niveau de marge satisfaisant.

¹⁴ Lauren ,Hermel ,Alain ,Scholach .Op cit,p 55

1.6.3. La politique de communication.

C'est l'ensemble des informations, des messages et autres signaux que l'entreprise décide¹⁵ de mettre volontairement en direction de publics choisis ou public cible.

1.6.3.1 .Les objectifs de la communication B to B

Comme tout objectif, ceux de la communication sont conduits par la stratégie globale et commerciale de l'entreprise, ils peuvent en effet transmettre des informations sur toutes les nouveautés que la firme accomplit à l'exemple du lancement, d'un nouveau produit, une nouvelle usine, organisation ou la participation à un événement, fusion ou acquisition, etc.¹⁶

Au-delà de cette transmission, la communication B to B a d'autres affectations telles que : présenter l'entreprise et son image, augmenter sa notoriété, renforcer ses liens avec ses collaborateurs anciens ou nouveaux, augmenter le capital client, etc.

1.6.3.2. Les types de la communication

▪ La communication corporelle ou institutionnelle.

« Par opposition à la communication de marque ou de produit, cette communication est axée sur l'entreprise elle-même : son savoir-faire, ses réalisations, ses valeurs etc. ».¹⁷

Elle est généralement utilisée par des entreprises qui communiquent peu, ou moins structurées telles que les TPE et PME. Elles visent par ce genre de communication toutes les cibles possibles et peut être présente sur toutes les techniques de communication.

▪ La communication collective.

Il s'agit d'institutionnaliser auprès des prescripteurs de la profession,¹⁸ des utilisateurs et des particuliers par les grands médias, les relations publicitaires collectives en promouvant l'industrie toute entière, une activité commune ou un produit générique. L'ensemble des entreprises d'un secteur participe à la pacification de la concurrence, son action peut par exemple accroître l'intérêt pour un certain produit.

▪ La communication marque- produit

Cette communication, axée sur le produit ou le service, est mise en œuvre pour soutenir et promouvoir les ventes. Elle est destinée généralement aux acheteurs, aux utilisateurs... Elle peut être orientée principalement sur la vente ou davantage sur l'information. La communication informative permet d'annoncer un changement de prix, l'existence d'un nouveau produit ou services, de suggérer de nouvelles utilisations, de décrire

¹⁵ Jacques, Lendrevie, Julien, Levy, *Op.cit.*, p 398

¹⁶ Philippe, Malaval, Christophe, Benaroya. *Op.cit.*, p 494

¹⁷ *Idem* p 396 .

¹⁸ *Idem* p 515-518.

les services offerts. La communication de marque- produit a ainsi pour objectif de démontrer le savoir-faire et développer la notoriété d'une marque gamme de produit.

- **la communication interne**

Ce type de communication est exigé sur les parties internes afin de s'aligner aux objectif préalable de l'organisation, non seulement par promotion de leurs sentiments d'appartenance et la création d'un champ de motivation, mais aussi pour une meilleure canalisation et transmission des messages aux contacte extérieurs de la firme.

1.6.4 La politique de distribution en milieu industriel.

Pour distribuer ses produits, le fournisseur industriel a le choix entre deux possibilités soit d'assurer lui – même sa distribution en mettant en place une force de vente ou bien de faire appel à un distributeur.

- **La force de vente**

Par souci de la non –conformité aux exigences de l'entreprise auprès des distributeurs et afin de garantir une meilleure maîtrise¹⁹, présentation, information et contrôle du cheminement de ses produits, les firmes industrielles décident donc d'internationaliser la fonction de distribution.

- **Les distributeurs**

Assurer sa propre exige une dépense abondante en termes de moyens et de surveillance, l'ampleur de cette tâche décourage alors certaines entreprises, ce qui les pousse à externaliser la fonction de distribution et déléguer à des distributeurs professionnels qui se dotent d'un savoir-faire et de moyens logistique permettant une couverture à grande échelle.

¹⁹ Cécile ,Bozzo .*Op.cit.*, p93

Section 2 : Les caractéristiques du marché business to business**(marché industriel)**

Le business to business est caractérisé par le nombre de secteurs d'activités qu'il concerne (les entreprises agricoles, forestières, les industries de la pêche, des bâtiments, les sociétés de transport, ainsi le domaine des banques, des assurances et les sociétés de services) et la complexité de son environnement, radicalement différent celui de la grande consommation. Dans le marché industriel le producteur ou le vendeur et l'acheteur sont des entreprises ou des organisations engagées dans la production de biens ou services qui sont vendus à d'autres organisations.

2-1 La définition du marché B to B

L'expression business to business est un anglicisme désignant l'ensemble des entreprises fournissant des produits ou des services à d'autres entreprises administrations ou collectivités locales. L'expression est souvent employée en abrégé : marketing B to B.²⁰

Les marchés industriels sont des marchés de fournitures non courantes ayant pour objet principal l'achat des produits qui ne se trouvent dans le commerce et que le titulaire doit réaliser sur spécifications techniques propres à l'acheteur public. Il peut s'agir de contrats de nature diverse, par exemple de contrats de recherche, d'études, de faisabilité, de définition ou de conception (*d'un système, d'un ouvrage, d'un produit ou d'un procédé*) ou bien encore de contrats exploitation y compris la prospective.²¹

Ce marché est également appelé le marché des entreprises se compose de toutes les organisations qui acquièrent les biens et services en vue de produire d'autres biens et services fournis à autrui ; en d'autres termes dans le marché industriel le producteur ou vendeur et l'acheteur sont des entreprises ou des organisations engagées dans la production des biens et services qui sont vendus à d'autres entreprises.²²

▪ Exemples de marchés industriels

Marchés de fournitures courantes, prestations de services, marchés de fournitures, marchés des services, marchés de prestations intellectuelles, marchés des travaux, marchés complémentaires, accord cadre, service produit, services d'intérêt économique général (SIEG).....etc.

²⁰ Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA « *Marketing business to business* », 5ème édition, PEARSON, 2009, Paris P 07.

²¹ Article.112 du code des marchés publics 2006 (abrogé).

²² P.KOTLER et B.DUBOIS « *marketing management*, » 10ème édition, PUBLI-UNION, 2000, Paris, P224.

2-2 Les principaux domaines d'activités du business to business

Le terme générique de « biens industriels » présente l'intérêt de véhiculer simplement la notion globale de biens destinés à des professionnels. Les biens industriels dans leur acceptation plus large, comprennent l'ensemble des biens, produits ou services fabriqués et vendus par des entreprises à d'autres entreprises : industriels, organismes ou professionnels.

Les industriels caractérisent également par leur très grande hétérogénéité : blé, coton, ciment, microprocesseurs, moteurs, machines-outils, turbines, avions....pour cette raison plusieurs méthodes de classification ont été notamment utilisées. La première préconisée notamment par KOTLER et SAPORTA présente l'avantage de situer les biens industriels en trois grandes catégories :

- Les biens entrants dans le produit final (*entering goods ou input goods*) ;
- Les biens d'équipements entrants directement dans le processus de fabrication (*production goods ou equipment goods*) ;
- Les biens et services n'entrent pas directement dans le processus (*facilitating goods ou supply goods*).

Loin de représenter un contexte homogène, business to business recouvre en réalité des contextes très différents. Il est tout d'abord nécessaire de différencier les situations en fonction de types client et des prestations délivrées, puis en fonction des différentes approches marketing, elles mêmes définies par le destinataire final.²³

2-2-1- Les trois types de marketing B to B**2-2-1-1 Le B to B grande diffusion**

S'adresse à une clientèle professionnelle mais en très grand nombre à l'instant des TPE, professions libérales pour la fourniture de bureau et l'informatique par exemple .un autre exemple est fourni par les électriciens, artisans indépendants, PME spécialisées et services internes des grandes structures qui constituent de fait un marché de masse pour les fournisseurs des équipements électriques basse tension. Le nombre de clients potentiels permet alors d'utiliser de nombreux outils identiques à ceux de B to C aussi bien pour les études de marché que pour les outils de communication et de vente.

2-2-1-2 Le B to B récurrent

Anciennement appelé le marketing industriel est caractérisé par une relation continue entre le fournisseur et le client. Les produits / services proposés sont plus standard mais customisés, voire totalement dédiés à un compte clé. L'équipement automobile illustre ce

²³ Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA « *Marketing business to business* », 5ème édition, PEARSON, 2009, Paris, P08.

contexte. Si Valeo fournit l'équipement électrique de la Peugeot 308, les échanges d'information, des produits ainsi que de transactions financières sont quasiment continues sur une période de plusieurs années. Généralement caractérisé par un faible nombre d'acheteurs (*clients intégrateurs*), ce contexte a permis de révéler les particularités de l'achat d'organisation avec l'importance des enjeux et les risques encourus ainsi que la complexité des influences concourants à la décision finale.

2-2-1-3 Le marketing de projet ou d'affaires

Il est caractérisé par une relation non continue entre le fournisseur et le client et souvent par des procédures d'achats longues et complexes par appel d'offres. Du côté du fournisseur comme de l'acheteur un plus grand nombre de personnes sont impliquées dans la préparation d'affaire, dans la sélection de la solution puis dans le suivi du projet et l'après-vente.²⁴

2-2-2 Les quatre types d'approches marketing par destinataire final

Derrière l'appellation business to business différentes approches peuvent être définies en fonction de leur cible finale :

2-2-2-1 B to B classique

Le cible reste l'organisation cliente sans qu'il soit possible d'identifier spécifiquement des bénéficiaires individuels, qu'il soit internes ou externes à cette organisation. Par exemple le carburant, l'électricité, les fournitures consommées pendant le processus de la production, les services financiers ou informatique ne servent pas à un responsable ou un département en particulier mais l'organisation dans son ensemble.

2-2-2-2 B to B to E (business to business to employee)

Se réfère à l'approche allant jusqu'aux employés de la structure cliente, privées ou publique. Il s'agit de biens ou de services qui sont vendus à l'organisation mais au final sont utilisés ou consommés individuellement et professionnellement par des employés utilisateurs. Ce contexte s'illustre notamment par EPI (équipement de production individuelle, lunettes, gants, chaussures de protection, tenus de travail...), les véhicules de fonction et de services avec notamment la restauration de l'entreprise ou les prestations de santé, de retraite de formation.

2-2-2-3 B to B to C (business to business to consumer)

Qui cible les clients consommateurs des produits finis fabriqués par l'organisation cliente. Les ingrédients, la farine biologique à la fibre d'élasthanne, mais les emballages, les

²⁴ Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA « *Marketing business to business* », 5ème édition, PEARSON, 2009, Paris, P 08, 09.

composants comme les micro-processeurs et les petits équipements de l'automobile ou du bâtiment relèvent de cette catégorie. Ces produits peuvent se prêter à un co-branding vertical réunissant la marque du fournisseur et la marque l'intégrateur. Contrairement au cas présenté dans la catégorie suivante, l'acheteur final achète lui-même le bien qu'il sera le seul avec son entourage à utiliser, qu'il s'agisse d'un produit alimentaire, d'un vêtement, d'un véhicule ou même d'un logement.

2-2-2-4 B to B to U (business to business to user)

Qui cible non pas un consommateur mais un utilisateur (parfois appelé usage dans le cas des services publics). Contrairement à la situation « B to B to C », l'utilisateur est dans certaine mesure passif puisqu'il ne peut intervenir directement dans le processus de choix du bien mis à sa disposition. Dans la plupart des pays, l'organisation directement cliente dans ce type de transaction « B to B to U » est en général une collectivité locale ou un gouvernement qui relève du code des marchés publics et qu'il est convenu d'appeler administration, d'où l'utilisation d'acronyme B to A (ou parfois B to G pour gouvernement).

Puis, le bien ainsi acquis est utilisé par l'utilisateur final (U). Il peut s'agir d'équipements lourds de transport en commun (*tramway, bus, trains à grande vitesse, hélicoptères et avions*) mais également d'équipements correspondant aux services publics de santé (*hôpitaux publics*), d'éducation (*écoles, lycées, universités*), de loisirs, sportifs (*stades, gymnases, piscines, palais des sports*) et culturels (*salles de spectacles, salles de congrès...*). Dans le contexte « B to A to U », l'utilisateur final n'achète pas un bien de façon individuelle mais il loue de façon provisoire en payant un ticket d'accès, un droit d'usage ou un impôt.²⁵

2-3 Les spécificités des marchés industriels

2-3-1 La demande dérivée ou induite et filière

En marketing industriel, la demande est dérivée, car elle est la conséquence de la demande d'autres produits ou services. En effet la demande industrielle s'insère dans une filière industrielle et elle est dépendante de la demande aval. Les biens que l'on vend sont insérés dans un produit que le client incorpore dans son produit final.²⁶

²⁵ Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA « Marketing business to business », 5^{ème} édition, PEARSON, 2009, Paris, P 09, 10.

²⁶ Article proposé par Wyssal ABBASSI, « module de marketing industriel », école nationale d'ingénieurs de TUNIS, ENIT, 2009-2010.

En d'autre terme, on parle de demande induite ou dérive lorsque l'entreprise achète en fonction du marché final des utilisateurs, c'est à dire quelle transforme pour alimenter un marché en aval. Elle peut être séparée par d'autres marchés intermédiaires.²⁷

2-3-1-1 La demande dérivée

La demande dérivée a été abordée par Laurent HERMEL comme ainsi :

*« Il résulte du phénomène de filière que la demande de bien ou service destinés à la vente d'entreprise à entreprise est une demande dérivée parce qu'elle est la conséquence d'autres produits ou services ».*²⁸

2-3-1-2 Filière

Philippe MALAVAL définit la notion de filière dans son ouvrage comme suit :

*« Le terme filière provient la présentation verticale simplifiée, souvent utilisée pour symboliser la succession d'opérations industrielles et l'interdépendance de l'ensemble de la chaîne de production, du matériau de base au produit fin ».*²⁹

2-3-1-3 L'influence de l'aval sur l'amont

La performance et la pérennité des entreprises amont dépendent de celles situées en aval, ceci dit que la rentabilité de l'une de ces organisations est relativement définie par celles des entreprises qui la succèdent.

Sur le marché industriel, la demande est relativement liée à toutes les nouvelles affectations sur les lieux d'échange, contrairement au B to C, elle s'annonce faiblement élastique par rapport aux autres offres promotionnelles.

Non seulement, les entreprises sont en interaction à la fois avec leurs fournisseurs « amonts » ainsi que leur clients « aval », mais aussi doivent créer un réseau de connexion de manière horizontale et donc ainsi résulte une demande conjointe.

Ce chainage fournisseur /client présente deux principales conséquences : la dépendance à l'égard des activités situées en aval de la filière et la possibilité d'action à plusieurs niveaux.

2-3-1-4 La dépendance à l'égard de la demande dérivée

Cette caractéristique du secteur B to B est défavorable et souvent perçue comme injuste. L'idée s'énonce simplement : tout fabricant au sein d'une filière, dépend de son client qui lui-même dépend de son client. Ainsi, toute baisse d'activités au sein d'un secteur donné se répercute sur l'ensemble des fournisseurs concernés.

²⁷ Mémoire de Mr Mokrane TAZEKRIT, « *essai d'analyse de la fonction achats, achat d'un produit sidurgique* », institut national de commerce, ALGER, 2006.

²⁸ HERMEL et SCHOLASCH, *Op.cit* P24.

²⁹ Philippe MALAVAL, Christophe BENAROYA, « *marketing business to business* » ,5^{eme} édition P 29.

Ce problème de dépendance est d'autant plus grave pour les fournisseurs spécialisés de taille moyenne, qui ne travaillent en général que pour un petit nombre de donneurs d'ordres. Un portefeuille de clientèle très réduit peut être un signe de partenariat solide, d'engagement très fort et de collaboration, depuis la conception de produits nouveaux jusqu'aux connexes à la fourniture des équipements. Mais en même temps le statut de sous-traitant implique une très forte dépendance à l'égard de donneur d'ordres. En effet, en situation de crise, la tendance est à la réintégration d'opérations par les principaux donneurs d'ordres qui tentent d'éviter ou diminuer les suspensions d'emplois dans leurs propres entreprises.

Contrairement à la situation sur les marchés de grande consommation, l'entreprise fournisseur n'est pas en contact directe avec l'acheteur final. Elle ne peut donc réagir rapidement en faisant évoluer son offre. Sa réactivité dépend de celle des acheteurs placés en aval dans la filière.³⁰

2-3-2 Le nombre restreint de clients

Il est important de noter que les marchés industriels sont distincts par rapport aux marchés de grande consommation puisqu'ils s'adressent à des organisations, ces dernières sont moins nombreuses que les individus. Le nombre de clients intervenants sur une marque B to C est plus important relativement à une marque B to B. La situation est plus confortable pour les produits industriels spécifiques, non généralistes, qui ne s'adressent qu'à un type d'industrie, une catégorie d'entreprise ou une sorte d'activités.³¹

La principale conséquence de ce faible nombre de clients potentiels est de rendre possible leur suivi exhaustif, qu'ils soient prospects ou clients :

- En matière d'études, l'échantillonnage est en effet superflu et il faut étudier l'ensemble de la cible ;
- En matière de force de vente, le repérage exhaustif des entreprises permet de mesurer précisément le travail et les performances de la force de vente.

Cette spécificité n'est cependant pas tout à fait générale. Certains produits par leur caractère banalisé, s'adressent à des milliers d'entreprises : le petit matériel du bureau en est l'exemple. Dans ce cas, les moyens d'études comme de la communication s'inspireront beaucoup plus de ceux utilisés en grande consommation.³²

³⁰ Jacques LENDREVIE, Julien Lévy, « *Mercator, tout le marketing a l'air numérique* », 11^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2014, P 876 et P 877.

³¹ Laurent HERMEL et Alain SCHOLASCH, « *Le marketing industriel* », éd ECONIMICA, Paris, 1996, P 27.

³² Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA « *Marketing business to business* », 5^{ème} édition, PEARSON, 2009, Paris, P11.

2-3-3 L'hétérogénéité des marchés industriels

Les produits industriels peuvent être utilisés de plusieurs façon dans défèrent secteurs d'activités. Donc, un même produit peut être acheté et employé par les entreprises quel que soit leurs tailles.

2-3-3-1 L'hétérogénéité due à la diversité des secteurs d'utilisation

Que ce soit un bien industriel relevant d'une technologie simple ou bien d'une technologie extrêmement spécialisée, les industries utilisatrices de ce bien se définissent par leur diversité. Le bien industriel devra être utilisé sous des conditions tres déférentes et donc répondre aux besoins de clients de l'entreprise industrielle. Un danger existe néanmoins à vouloir répondre spécifiquement à chaque client de l'entreprise industrielle. Ces besoins spécifiques vont parfois l'entraîner beaucoup trop loin. Une politique « projet » risque alors de substituer à une politique « produit ».

Il est nécessaire de proposer aux clients un véritable produit, susceptible de modifications afin de s'adapter aux besoins du client mais qui ne fait pas de ce produit un « projet ».

2-3-3-2 L'hétérogénéité due à la diversité des entreprises elles-mêmes

De plus en plus, apparaissent dans le milieu industriel ce qu'on appelle les clients « grands comptes ».ces derniers sont apparus avec le phénomène de concentration croissante de l'économie et donc des achats industriels. En plus de la taille de la firme, la dévitrification est aussi liée au positon qu'occupe l'entreprise dans la filière. De même l'hétérogénéité du marché industriel est relativement expliquée du fait que les entreprises évoluent dans différents secteurs d'activités.

2-3-3-3 L'hétérogénéité due aux conditions d'utilisation du produit

Elle correspond à la distinction qui existe entre les différentes utilisations des types de produits industriels, autrement dit l'hétérogénéité de marché industriel est expliquée par la divergence d'utilisation du même produit par les déférentes entreprises qui l'achètent, pour leur utilité dans le processus de fabrication.

2-3-3-4 L'hétérogénéité du le plan géographique

La répartition des clients sur l'ensemble du territoire est relativement peu homogène. Un ensemble d'industries similaires peut se retrouver sur une zone déterminée.

2-3-3-5 L'hétérogénéité par rapport à la situation d'achat

Les comportements d'achat d'un client industriel à l'autre sont souvent très différents, le marketing industriel aura alors pour tâche d'étudier ces comportements.³³

2-3-4 La complexité du processus d'achat

Les décisions d'achat dans le cadre professionnel se prennent souvent en groupe, avec tous que cela implique en termes de complexification du processus de décision. De plus les produits industriels sont souvent techniques et les transactions portent sur les montants et des volumes importants. Enfin, le fait que le client industriel n'est souvent pas en bout chaîne mais à lui-même ses propres clients (demande dérivée) rendent ce processus encore plus complexe.

2-3-4-1 Caractéristique de l'achat industriel

Les principales caractéristiques distinctives de l'achat organisationnel par rapport à l'achat individuel sont les suivantes :³⁴

2-3-4-1-1 Participation de plusieurs personnes

C'est certainement l'élément le plus particulier le plus important de l'achat industriel. Au sein d'une même structure, plusieurs personnes sont généralement impliquées dans le processus d'achat. On appelle ce groupe, formel ou informel, le centre d'achat.

Ce dernier regroupe à la fois les responsables opérationnels et fonctionnels, qui prennent part à la décision finale d'acquisition, et non plus le seul service achat.

Deux dimensions sont associées respectivement à la notion du centre d'achat à savoir :

- La dimension latérale qui désigne la largeur du centre d'achat qui se réfère au nombre de services concernés par la décision ;
- La dimension verticale dite aussi la profondeur du centre d'achat du moment qu'elle intègre la totalité des hiérarchies impliquées dans la prise de décision.

La largeur et la profondeur sont d'autant plus importantes que l'achat représente un risque élevé pour la qualité des produits et la rentabilité de l'entreprise.

Le rôle et le poids sociale de chacune de ces composantes du centre d'achat ainsi que l'interaction entre eux, sur ces deux dimensions, est d'une importance vitale pour l'efficacité de la décision prise ; à la même composition affecte naturellement la complexité du processus d'achat industriel.

³³ Laurent HERMEL et Alain SCHOLASCH, « *Le marketing industriel* », éd ECONIMICA, Paris, 1996, P 27, P28.

³⁴ Cécile BOZZO, « *marketing industriel* », éd DUNOD, Paris, 2007, P 43

2-3-4-1-2 Degré de nouveauté de l'achat

Un acheteur industriel peut être confronté à trois types de situations plus ou moins connues et maîtrisées :³⁵

- L'achat identique qui correspond aux cas où le produit et le fournisseur restent les mêmes que lors de l'achat précédent. Il n'y a donc, normalement, pas de surprise pour l'acheteur qui connaît la situation, peut mesurer son risque et peut mettre en place un processus d'achat rapide ;
- L'achat modifié où le client achète le même produit à un nouveau fournisseur ou un nouveau produit à un fournisseur avec lequel il travaillait déjà. L'acheteur doit prendre le temps de reconsidérer la situation, rechercher des informations et prendre en considération des solutions nouvelles ;
- L'achat nouveau correspond aux cas où l'on achète un nouveau produit à un nouveau fournisseur. C'est dans cette situation que le risque lié à l'achat est le plus élevé et le client doit prendre toutes les précautions possibles pour le réduire. Ce type d'achat peut intervenir à l'occasion du démarrage d'une nouvelle activité, du développement d'un nouveau produit ou encore la modification d'un produit existant.

2-3-4-1-3 Pression sur le décideur

Les conséquences d'une erreur à l'occasion de l'achat en milieu industriel peuvent être négatives pour l'organisation. Dès lors, le décideur a une responsabilité qui peut être très importante en termes soit de montant et volume d'achat qui sont souvent importants ou bien en termes de caractéristiques techniques du produit industriel car l'acheteur industriel doit disposer du moindre détail en ce qui concerne le produit acquis, afin de réduire son incertitude causée par la complexité de ce type de produits et distinguer davantage la différence entre les multiples offres concurrentielles ce qui donne lieu à un choix à la fois consistant et satisfaisant.³⁶

2-3-5 Une clientèle souvent internationale

La concentration des secteurs industriels et la spécialisation progressive des entreprises ont amené celles-ci à élargir leur « territoire de chasse ». Ainsi, même des entreprises de tailles moyennes travaillent fréquemment avec des pays voisins. Si l'on prend l'exemple d'une entreprise spécialisée en fournitures de matériel de conditionnement de yaourt par thermoformage, l'étroitesse de son marché et telle que l'entreprise va rapidement chercher à s'adresser au marché international.

³⁵ Cécile BOZZO, *Op.cit.* P 44.

³⁶ *Idem*, P44,P45

2-3-6 Un processus d'achat de groupe

Une entreprise industrielle comporte en général un service achat bien formalisé qui est une des composantes d'un ensemble moins formel, le centre d'achat. Ce dernier regroupe différents interlocuteurs concernés de façon directe ou indirecte par la décision d'acquisition : les acheteurs eux-mêmes mais également les utilisateurs, les prescripteurs ou les décideurs. C'est cette juxtaposition d'acheteurs qui explique et nécessite la sophistication des approches B to B pour vendre et communiquer.³⁷

2-3-7 La complexité du produit industriel

Comme à chaque fois dans le milieu industriel, l'intervention de plusieurs facteurs rend la notion de produit industriel plus complexe et difficilement maîtrisée.

2-3-7-1 La diversité des produits et services industriels

Sur le marché industriel se trouve différents types de produits et services qui sont classés comme suit :

2-3-7-1-1 Les biens d'équipements lourds

Ce sont des installations industrielles complexes et de longue durée qui ne rentrent pas de manière directe dans la fabrication de produit lui-même. Le choix d'investissements des équipements lourds semble difficile et très important pour les entreprises industrielles et cela est dû à la comparaison entre les différents appels d'offres des fournisseurs d'un côté et aux négociations du contrat d'achat, d'entretien de maintenance d'un autre côté.³⁸

2-3-7-1-2 Les biens d'équipements légers

Ils regroupent tous les petits matériaux dans lesquels une entreprise investit pour une durée plus courte que celle des équipements lourds, l'entreprise considère ces biens comme des intermédiaires qui participent au maintien de l'activité de la firme.

2-3-7-1-3 Les matières premières

La qualité et le prix sont d'une importance particulière pour les acheteurs industriels car les matières premières participent directement à la production ainsi qu'à la qualité du produit. A cet effet, les contrats et les négociations portent sur de grosses quantités.

2-3-7-1-4 produits de base transformés

Ils comprennent les matériaux, les produits semi-finis qui sont destinés à rentrer dans la fabrication d'autres produits. En milieu de chaîne dans le processus commercial, ils sont d'une importance fondamentale dans l'activité de l'entreprise qui les achète car ils vont

³⁷ Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA « *Marketing business to business* », 5^{ème} édition, PEARSON, 2009, Paris, P12.

³⁸ Cécile BOZZO *Op.cit.* , P 13.

directement déterminer la qualité de son propre produit. Ils représentent, également des montants d'achat importants.

2-3-7-1-5 Les composants et sous-ensembles

Ce sont des biens intégrés dans le produit final, en majeure partie ce sont les produits fabriqués par les sous-traitants. L'entreprise dans ce type de contrat négocie les prix, les délais et la disponibilité.

2-3-7-1-6 Les consommables

En général, ce sont les fournitures qui permettent d'assurer le fonctionnement et l'entretien des machines ainsi que la continuité de l'activité de l'entreprise. Le choix de fournisseurs dans ce cas s'effectue en fonction des prix et condition commerciales.

2-3-7-1-7 Les services

C'est l'ensemble des services achetés par l'entreprise, ils peuvent être liée a l'achat d'un produit ou non. Ceux qui ne sont pas liée à l'achat sont des produits industriels proches de ceux des marchés de grande consommation.³⁹

2-3-7-2 La dimension technologique

Les biens industriels sont destinés à s'insérer dans le processus de fabrication du client, ce qui les distingue des biens de grande consommation, parfois tout aussi complexes que des biens industriels. Cet aspect technologique supplémentaire oblige les entreprises industrielles à recruter des techniciens et des ingénieurs, même au sein des équipes commerciales.

2-3-7-3 L'avantage concurrentiel procuré par les innovations technologiques

Afin de distinguer de la concurrence,⁴⁰ une entreprise industrielle peut opter pour un haut degré d'innovation technologique. Cette option peut, cependant, devenir dangereuse si elle est menée trop loin. Le produit, qui bénéficie de modifications importantes, peut devenir si perfectionné qu'il ne correspond plus aux besoins de client. En outre, la direction de l'entreprise aura tellement investi sur ces innovations technologiques qu'elle ne voudra plus revenir en arrière. Ce sera alors au client de s'adapter au nouveau produit.

2-3-8 La création de valeur

Quelle que soit la nature de leurs activités, les organisations qui achètent des biens et services cherchent avant tout une solution capable de résoudre des problèmes particuliers. Elles n'achètent donc pas à proprement parler un produit ou un service pour ce qu'il est mais bien pour le bénéfice qu'elles en retirent.

³⁹ Cécile BOZZO, *Op.cit.* P 14.

⁴⁰ Laurent HERMEL ET Alain SCHOLASCH, « *Le marketing industriel* », éd ECONIMICA, Paris, 1996, P 20.

Ainsi, l'idée selon laquelle la seule suprématie technique du produit suffit à séduire le client est souvent illusoire : ce dernier peut très bien opter pour une offre radicalement différente d'un point de vue technique (parfois plus basique) mais lui permettent de résoudre au final son problème. Ainsi, c'est à l'aune du bénéfice tiré par le client, et non à la seule estimation du coût d'acquisition, que se mesure la valeur qui lui est apportée. La satisfaction du client repose sur la création de valeur pour ce dernier (et perçue comme telle par ce dernier), ce qui nécessite une parfaite compréhension de ses besoins exprimés et latents. En marketing de projet, il s'agit souvent d'intervenir en amont même l'expression des besoins des clients.⁴¹

2-3-9 La complexité de la vente industrielle

Il existe trois différents types de clients industriels :

2-3-9-1 Les intégrateurs

Il s'agit d'incorporer des matières premières dans le processus de production. A nouveau, il faut établir une relation durable entre clients et fournisseurs.

2-3-9-2 Les utilisateurs

Il s'agit de l'acquisition de matériel de production tel que les machines et les logiciels, ainsi que des produits nécessaires pour le déroulement de l'activité de production sans pour autant les intégrer dans le produit lui-même. Les liens établis sur ce type d'entreprise doivent être durables, du moment que ces types d'achats sont généralement accompagnés d'assistance et de service après-vente.

2-3-9-3 Les distributeurs

C'est un marketing à part ce qui est appelé aussi « Trade marketing », ce concept vise à maximiser l'efficacité des relations et des négociations entre un producteur et son/ses distributeurs.⁴²

2-4 La segmentation des marchés industriels

L'objet de cet élément est de présenter les bases de segmentation en marketing « B to B ». Cette démarche est notamment un élément essentiel du processus d'acquisition ou de redressement d'une entreprise.

2-4-1 Définition de la segmentation

Philippe MALAVAL définit la segmentation comme ainsi : « *Segmenter un marché consiste à le découper en sous-ensembles homogènes. Mathématiquement, l'homogénéité se*

⁴¹ Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA « *Marketing business to business* », 5^{ème} édition, PEARSON, 2009, Paris, P15.

⁴² BELLAHCENE Mustapha, « *la différence entre le milieu industriel et la grande consommation* », séminaire sur le marketing industriel.

*défini par le fait de deux éléments d'un même segment sont le plus semblable possible, tandis que deux éléments de deux segments différents sont le plus différents possible. Les mesures d'homogénéités, donc de ressemblance et de déférence, comptent sur les comportements de clients par rapport aux produits ou services que propose l'entreprise. Il existe plusieurs méthodes de segmentation (par type de produits, par type de clients....) en fonction des objectifs recherchés ».*⁴³

Jean François PANSARD et Michel RIVET définissent cette dernière comme suit : « *la segmentation est un des aspects essentiels de l'analyse marketing. Elle consiste à reconnaître des groupes de clients à fort degré de ressemblance. Une bonne segmentation conduit la constitution de segments différenciés entre eux, ayant une concurrence spécifique identifiée, suffisamment importante pour justifier une différenciation des offres. Elle commande donc à la fois la stratégie d'offre et l'approche commerciale des clients ».*⁴⁴

Pour Cécile BOZZO le concept de segmentation est appréhendé ainsi : « *les clients doivent être rassemblés au sein de groupes homogènes, présentant des caractéristiques et des besoins similaires, auxquels il devient possible de faire des propositions précises et différenciées.* »⁴⁵

2-4-2 Les difficultés de la segmentation

Il est difficile de segmenter un marché industriel, il existe trois difficultés essentielles :

- Les clients sont des organisations hétérogènes ;
- La multiplicité des intervenants dans le processus d'achat ;
- La complexité du produit du processus d'achat.

Si l'on veut se baser sur des segments précis, il faut très bien connaître les produits, car pour segmenter, il faut qu'il y ait des différences, que ce soit quantifiable et intéressant en matière de rentabilité.

2-4-3 Les critères de segmentation

Les critères de segmentation peuvent être classés en trois grandes catégories :

2-4-3-1 Les caractéristiques socio- démographiques du client

On retiendra d'abord le secteur d'activité du client. En effet, l'approche sera très différente car les besoins sont différents.

⁴³ Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA, P 211

⁴⁴ Jean François PANSARD et Michel RIVET, « *la segmentation en marketing industriel* ».

⁴⁵ Cecile BOZZO, P29.

Un autre critère sa segmentation pourra être la taille du client. La taille indique également le poids de la société en termes d'acheteur et les volumes qu'elle pourra absorber. Enfin la différence de taille entre le client et le fournisseur va influencer évidemment la relation.

La localisation du client est également souvent un critère intéressant. D'abord pour des raisons simples logistiques (*livraison, service après-vente ...*) mais également culturelles (USA, CEE, Japon ...).

Exemple :⁴⁶

Figure 1: Exemple pour caractéristiques socio- démographiques du client

Critères	Exemples de marchés segmentés selon les critères
Age	Jouet, vêtement
Sexe	Vêtement, parfum
Revenu	Produit (haut) ou (bas) de gamme
Profession	Matériel spécifique pour les dentistes, les dessinateurs industriels
Taille de foyer	Automobile, immobilier
Situation géographique	Chauffage solaire

2-4-3-2 Les caractéristiques des opérations du client

Le premier critère est celui d'utilisation des conditions d'utilisation des produits fournis. Un environnement sidérurgique n'est pas un environnement clinique. Le fournisseur devra faire une offre techniquement différenciée.

La position de l'utilisateur à l'égard des produits est également essentielle. Est-il déjà utilisateur ? Est-il utilisateur d'un produit concurrent ? Est-il non utilisateur absolu ? La stratégie de communication, par exemple, devra être adaptée à chaque cas.

L'importance stratégique des produits des fournisseurs pour les activités du client est également à mettre en évidence. À titre d'exemple, une banque doit impérativement posséder un système informatique fiable à l'extrême, car la non-disponibilité de celui-ci peut avoir des conséquences financières considérables. Dans d'autres activités, les solutions de 'full disaster recovery' seront beaucoup moins stratégiques.

Les possibilités financières du client sont également un élément déterminant. (Certains clients sont solvables et d'autres non solvables, comme pays en guerre ou non).⁴⁷

⁴⁶ Claude DEMEURE, marketing, 4^{ème} édition 2003, P 96

⁴⁷ Philippe MALAVAL et Christophe BENAROYA « Marketing business to business », 5^{ème} édition, PEARSON, 2009, Paris, P211.

2-4-3-3 Les caractéristiques des fonctions achat du client

On peut identifier des segments sur la base des situations d'achat concernant un produit ; une segmentation à partir des situations d'achat, en effet, pour un même produit, les motivations d'achat peuvent être fort diverses.

Le type de relations requises par le client. Dans un cas un client va chercher dans le partenaire un expert capable d'apporter une solution pointue à un problème spécifique. Dans un autre cas, il ne demandera seulement que la fourniture d'un matériel demandé.

Les attributs recherchés par le client constituent aussi une base de segmentation intéressante. La recherche de gros volume ou encore le politique de stock en sont des exemples.

Ex : En informatique un magasin peut juste vendre ces produits séparés, des produits ensemble, faire en plus de la consultance... cela dépend de la segmentation.

La composition du centre d'achat peut également être retenue. Les interlocuteurs-décideurs seront-ils des spécialistes pointus ou généralistes non-expérimentés ?

Bien sur les critères de segmentation ne cessent d'évoluer. Il s'avère donc indispensable de s'informer en permanence de l'évolution de son marché et de l'environnement en général.⁴⁸

2-4-4 Les principales méthodes de segmentation

En business to business, les entreprises ont tendance à délaisser la segmentation par produit pour pratiquer des segmentations par clientèle. La logique « produit », dite Product oriented, traduit en état d'esprit tourné davantage sur l'entreprise même (portefeuille produits, technologique....) que sur la clientèle.

Figure 2: Comparaison des modes de segmentation par produits et par clients :

Segmentation par type de...	Clients	Produits
Avantages	Plus facile à mettre en œuvre, en partant souvent de l'existant.	Oblige à analyser les attentes des clients Conduit à l'élaboration de segments par avantages recherchés.
Inconvénients	Risque de rester trop tourner sur les savoir faire de l'entreprise plutôt que sur les attentes des clients : risque de conservatisme Risque de proposer une offre décalée par rapport aux attentes des clients et en retard par rapport aux concurrents.	Risque de dispersion des efforts de conception et de production. Risque de gêner la logique de productivité. Frustration lorsque l'offre de l'entreprise ne correspond pas aux segments ainsi définis.

⁴⁸ Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, marketing management, 7^{ème} édition 1992, p 308.

Ces deux types de segmentation conduisent sur de nombreux marchés à un résultat comparable en termes de nombre de segments. C’est en particulier le cas lorsqu’une catégorie de produits correspond spécifiquement à une catégorie de clients.

Figure 3: Correspondance de segmentation produit et de segmentation client dans l’industrie de l’emballage verre

Produit	Client
Bouteille verre traditionnelle et de grande série	Clients producteurs de vins
Bouteille verre à forme sophistiquée et de petite série	Clients producteurs de liqueurs et spiritueux
Bouteille verre à ouverture large	Clients producteurs de jus de fruits

Dans cet exemple, l’organisation commerciale qui découle de la segmentation est indépendante du type de segmentation adopté : la force de vente spécifique et l’action de communication à proposer aux clients producteurs de vins correspondent à celle nécessaires pour la promotion de la bouteille verre traditionnelle et de grande série. Par ailleurs, il existe deux types de modèles de segmentation, descendante et ascendante.⁴⁹

⁴⁹ MALAVAL et BENAROYA, marketing business to business, P 213 P 214.

Conclusion

Le marketing business to business est pratiqué par les sociétés qui vendent des biens et services à une autre organisation dans le cadre de leur fonctionnement (*entreprise, groupement, artisans, professions libérales, collectivités, Etat, association...*). Il se distingue de marketing de grande consommation qui s'adresse aux particuliers pour leur usage personnel (B to C). Les transactions B to B peuvent être regroupées en trois grandes catégories : B to B de grande diffusion, B to B récurrent (*appeler précédemment marketing industriel*) et B to B d'affaires ou de projet caractérisé principalement par une relation fournisseur-client non continue. Une analyse plus pertinente consiste à classifier les différents types de B to B en fonction du destinataire final avec le B to B to C (*consommateur final*), B to B to E (employé), B to B to U (*usager non propriétaire*) et B to B sans destinataire identifié individuellement.

Au-delà de l'étendue des secteurs d'activités concernés par ces relations d'affaires inter organisations, le business to business est caractérisé par la complexité de son environnement, il est indispensable d'adopter une démarche marketing spécifique au secteur business to business.

Chapitre II



L'achat et l'approvisionnement dans une entreprise industrielle



Introduction

La fonction achat est aujourd'hui devenu une fonction stratégique de par sa contreparties déterminante à la rentabilité, à la compétitivité et à la création de valeur dans très nombreuses entreprises, qu'elles soient industrielles, de distribution ou de services. Elle est une fonction très importante dans l'entreprise par ce qu'un bon achat vise d'abord à garantir l'adéquation avec les besoins du prescripteur, ainsi que la qualité des produits et services achetés par l'établissement, Il sert aussi un objectif de maîtrise des coûts sécurisation des approvisionnements.

La compétitivité et la rentabilité de l'entreprise dépendront des choix ou des arbitrages à cette occasion et c'est la fonction d'approvisionnement qui permet d'être efficace dans le domaine. Donc, les entreprises doivent s'approvisionner en matières premières ou en produits finis, et souvent elles s'interrogent sur leur gestion en matière d'approvisionnement.

Dans la première section nous allons mettre en évidence les deux fonctions achat et approvisionnement passant aux objectifs et missions et types de chacune de ces fonctions puis les étapes de la procédure d'achat et à la fin en a fait le rôle et la distinction entre ces deux fonctions.

Dans la deuxième section, on va essayer de répondre à la question comment l'achat et approvisionnement est une source de création de valeur ? En mettant en évidence la stratégie d'achat et approvisionnement ; les phases d'achat ; centre d'achat ; segmentation d'achat.

Section 1 : Processus d'achat et d'approvisionnement au milieu industriel

Depuis dix ans la fonction d'achat est devenue stratégique et contributive à la compétitivité et à la création de valeur dans très nombreuses entreprises de tous secteurs, qu'elles soient industrielles, de la distribution et des services. Alors dans notre section en commençant par la définition de la fonction d'achat et d'approvisionnement puis leur mission et objectifs et enfin la place de chaque un de ces éléments dans l'entreprise et la déférence entre eux.

1.1. Définition de la fonction d'achat

Nous définirons la fonction achat comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend.¹

Donner une définition simple de la notion achat reviendrait à la considérer comme étant « *l'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise en excluant les dépenses sociales* ». ²

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

La fonction achat, trop longtemps négligée car considérer un achat comme un contre de frais mais traiter comme un contre de profit, ne pas se contenter de satisfaire les besoins de l'entreprise, mais chercher à tirer de tout ce que propose la marché.

1.1.1. Les missions, les objectifs et enjeux de la fonction d'achat

Les missions : le rôle de la fonction achat consiste à suivre une procédure bien déterminé :

- Elaboration d'une politique d'achat ;
- Elaboration du budget d'achat ;
- Détermination des objectifs ;
- Evaluation des fournisseurs et consultation ;
- Rédaction des accords ;
- Réception par les services d'approvisionnement.

1.1.2 Objectif

L'objectif de la fonction d'achat est obtenir des fournisseurs les matières et produit nécessaires au fonctionnement des divers services de l'entreprise. Pour remplir sa mission, la fonction achat doit :

- Etablir des programmes d'approvisionnement ;

¹ Olivier Bruel « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* » Dunod 3eme édition, paris, p05

² Jean Claude Tarondeau « *l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement* » édition organisation, paris, p 85

- Connaître en permanence les caractéristiques, les opportunités et les contraintes du marché fournisseur ;
- Rechercher et sélectionner les fournisseurs les plus aptes à satisfaire les besoins de l'entreprise ;
- Assurer la préparation, l'établissement et le contrôle d'exécution des commandes d'achat.³

Ce faisant, la fonction achats joue un rôle central dans la recherche de compétitivité de l'entreprise et donc la « *création de valeur* », mais elle contribue aussi à l'efficacité de tous les clients internes (*businessunités, fonction marketing, direction industrielle, recherche et développement*).

1.1.3 Les enjeux de la fonction achat

Les achats enjeux assignés à la fonction achat peuvent varier d'une organisation à une autre :

- **Les enjeux stratégiques** : nombreuses stratégies sont mises en œuvre par la fonction achat dans l'exécution de ses tâches. On retrouve le choix de fournisseur en veillant au prix de la prestation, qualité, et délais de livraison, dans la gestion et développement des relations avec les fournisseurs clés ;
- **Les enjeux économiques** : les achats constituent un élément déterminant de maîtrise de l'équilibre financier d'un élément d'un établissement, le montant des achats représente en moyenne 25% du budget d'exploitation et 70% du budget d'investissement d'un établissement public de santé. Alors leur bonne gestion et la maîtrise des coûts est essentielle. Ils précisent que la fonction achat est engagée dans les initiatives et plan de réduction des coûts vis-à-vis de la direction générale et de la direction financière, elle demeure un levier d'optimisation des marges ;
- **Les enjeux humains** : ils sont liés au développement des compétences du personnel du service mais aussi les autres services à travers la maîtrise et l'acquisition du savoir-faire technique et professionnel liés au processus.⁴

1.1.4. Les types de la fonction achat

Si l'on observe l'ensemble des acquisitions effectuées par une entreprise, on peut définir le domaine des achats de tout bien, produit ou services utiles à l'organisation.

³ Philippe CLOUET « *les achats, un outil de management* » ; les éditions d'organisation, 1989, Paris.

⁴ S.C HoumKpounou, « *évaluation de la performance du service achat du centre hospitalier ABAS NDAO(CHAN)* » thèse de doctorat en audit et contrôle de gestion au centre africain d'études supérieures en gestion soutenue octobre 2014.

- Les biens d'équipements (*locaux, machines et plus généralement toutes immobilisations*). Notons toutes fois que ces biens peuvent être importants, très coûteux, et utilisés en production (*chaîne de fabrication*) ;
- Les matières premières, entrant dans les produits finis de l'entreprise, qui peuvent être parfaitement banalisées, ou au contraire rares et soumises à spéculation ;
- Les fournitures d'exploitation ;
- Les composants, entrant dans la fabrication, ou produits finis achetés et revendus en l'état, peuvent être standards ou bien spécifiques pour l'usage spécifique de l'entreprise ;
- Les transports, dans la mesure où cette fonction n'est pas prise en charge par l'entreprise elle-même mais sous-traitée à des prestataires extérieurs ;
- Autres prestations de services à caractère occasionnel ou non.⁵

1.1.5 La procédure d'achat ou les étapes de processus d'achat

1.1.5.1. Le budget d'achat de l'entreprise

Toute prévision ou décision d'achat de composants et de matières premières qui rentrent dans l'achat industriel d'investissement doit être inscrite au budget de l'entreprise. Pour des achats dont les montants ne dépassent pas le seuil prédéterminé, une délégation de décision aura lieu au niveau des utilisateurs, ceci concerne les achats prévus dans l'enveloppe budgétaire.

1.1.5.2. Expression du besoin

C'est une étape qui permet d'adapter les besoins de l'établissement pour qu'il existe une situation d'achat susceptible de se matérialiser en acte d'achat, il faut que deux conditions soient satisfaites :

- Un membre de l'organisation doit percevoir et exprimer un besoin. Ce besoin doit être susceptible de satisfaction par l'acquisition d'un produit ou service disponible sur le marché ;
- Cette définition reconnaît, à la fois la nécessité d'une perception des besoins internes à l'organisation et la disponibilité potentielle d'une ou plusieurs sources permettant de satisfaire le besoin perçu.⁶

1.1.5.2.1. Les caractéristiques d'un besoin

- Le besoin est un état de tension inné ou acquis de la vie d'un individu à un autre ;
- Le besoin évolue dans le temps, ce qui implique des modifications ;

⁵ Olivier Bruel, « *politique d'achat et gestion des approvisionnements* » Dunod 2^{ème} édition, Paris, 1998, p48

- Il varie d'un pays à un autre et dépend du degré de développement d'un pays à un autre ;
- Il est lié à la culture des hommes.⁷

1.1.5.3. La demande d'achat

La demande d'achat est le document qui permet à quiconque au sien d'une entreprise, d'exprimer un besoin économique, qui doit être reconnu et approuvé par le responsable habilité, l'acheteur va devoir commencer par regrouper les besoins entre eux, de façon à réduire les coûts administratifs. En effet, dans la majorité des entreprises les demandes d'achat se répartissent suivant la loi de PARETO des 80/20. Dans le cas général, plusieurs procédures peuvent exister selon le bien concerné. Elle comporte en générale ces informations suivantes :

- Un numéro et une date de demande ;
- Les informations sur les produits à commander ;
- Une date de livraison souhaitée ;
- La repense à la demande avec le visa du responsable achat.

1.1.5.4 .Le processus de décision d'achat

De très nombreuses études et enquêtes ont permis de distinguer quatre phases principales dans tel processus. Tout achat est en effet précédé par des étapes en séquence, qui si elles ne sont pas distinctement perçues par les protagonistes en constituent pas moins des phases où l'on peut rencontrer des obstacles, et éventuellement aboutir à une mauvaise décision. L'achat sera aussi suivi d'une phase d'utilisation, partie intégrante du processus, dans la mesure où elle peut influencer des achats futurs.⁸

Pour simplifier, nous suggérons le moyen mnémotechnique suivant, BIDU. A savoir :

- B pour besoin (*identification*) ;
- I pour instruction de dossier d'achat ;
- D pour décision d'achat ;
- U pour utilisation .

La phase besoin peut elle-même se décomposer en trois étapes :

1.1.5.4 .1. La naissance et l'expression de besoin

- Définition précise du besoin ;
- Le contrôle de besoin ;
- Instruction de dossier inclus ;

⁷ Marie Camille Deb, « *pratique de marketing E le chancre* » Paris 1999, p38

⁸ Olivier, Bruel, « *la politique d'achat et gestion des approvisionnements* », DUNOD 3ème édition ; Paris, p36

- La prospection de marcher fournisseur ;
- Une étape d'évaluation et d'essais ;
- Une sélection finale de fournisseur.

1.1.5.4.2. La phase de décision comprend

- La négociation d'achat
- La décision technique et financière ;
- L'achat proprement dit (*matérialisé par la passation de commande*).

1.1.5.4.3 Les intervenants

En générale, on observe que ces intervenants peuvent être regroupés en quatre (4) catégories :

- Les utilisateurs (*service production, service entretiens ...etc.*) ;
- Les prospections qui ne sont pas toujours les utilisateurs eu –même (*bureau méthodes, service, organisation*) ;
- Les acheteurs ;
- (*les décideurs sans lesquels l'achat ne serait jamais matérialisé par une commande (direction générale, financier, service d'achat)*)⁹.

Ces quatre types d'intervenants ont des objectifs propres dans l'achat et dépendent à des motivations différentes.

1.1.5.5. Avis d'appel d'offre

L'appel d'offre est provoqué dans le but d'améliorer les conditions d'achat de l'entreprise selon les cas suivants :

- L'achat d'un nouveau produit ;
- Le cas de modification de l'ordre des propriétés des critères d'achat ;
- L'apparition des nouveaux fournisseurs.

Lorsque de lancer un appel d'offre, l'entreprise doit établir une commande soumettre à l'agence nationale d'édition et de publicité, et doit préciser les informations nécessaires : désignation du produit, quantité à acquérir.

1.1.5.5.1. Les types de l'appel d'offre

L'appel d'offre peut être national ou international et peut se faire sur les formes suivantes :

-l'appel à la concurrence ouverte : tous les fournisseurs potentiels peuvent soumissionner à la suite d'annonce ou de notification publique ;

⁹ Olivier, Bruel, « *la politique d'achat et gestion des approvisionnements* »Op.cit. .p.36.

- **L'appel d'offre à la concurrence restreinte** : l'organisme acheteur ne s'adresse qu'à un nombre limité d'entreprises qui ont les compétences et les capacités. Ils concernent surtout les contrats importants ;
- **La conclusion sélective** : la conclusion sélective est la procédure selon laquelle les conditions autorisées à soumissionner sont ceux qui sont spécifiquement invités à la faire après présélection ;
- **Les grés à gré** : c'est les cas où le fournisseur est situation de monopole si non considéré comme compétitif sur le marché.

1.1.5.6 .Lancement d'un appel d'offre

a- l'établissement d'un cahier des charges (CDCD)

Un tel document d'écrit le besoin en détail au travers de caractéristiques techniques les plus précises (*appelées spécifications associées à des tolérances*) sur tous les attributs du besoin à satisfaire. De façon implicite, un utilisateur qui choisit cette approche à une idée très précise d'une solution attendue : il ne laisse donc aucun degré de liberté à un fournisseur de faire des preuves d'innovation. Il sait ce qu'il veut et jugera les repenses à l'appel d'offre ultérieur en terme de stricte conformité.

Cette approche n'est en soi ni bonne ni mauvaise dans l'absolu : elle correspond à certaines familles d'achats où l'entreprise a besoin parfaitement identifié (*notamment pour ce qui concerne le produit fini livré mais aussi sa technologie*).

b- L'établissement d'un cahier des charges (CDCF)

Le CDCF doit être utilisé lorsqu'on attend de l'innovation des fournisseurs. Il favorise la créativité par nature. Cette façon d'acheter peut-être complétée par l'émission d'un cout objectif (cout) indiquant aux fournisseurs que l'entreprise fixe une limite économique à liberté de conception.¹⁰

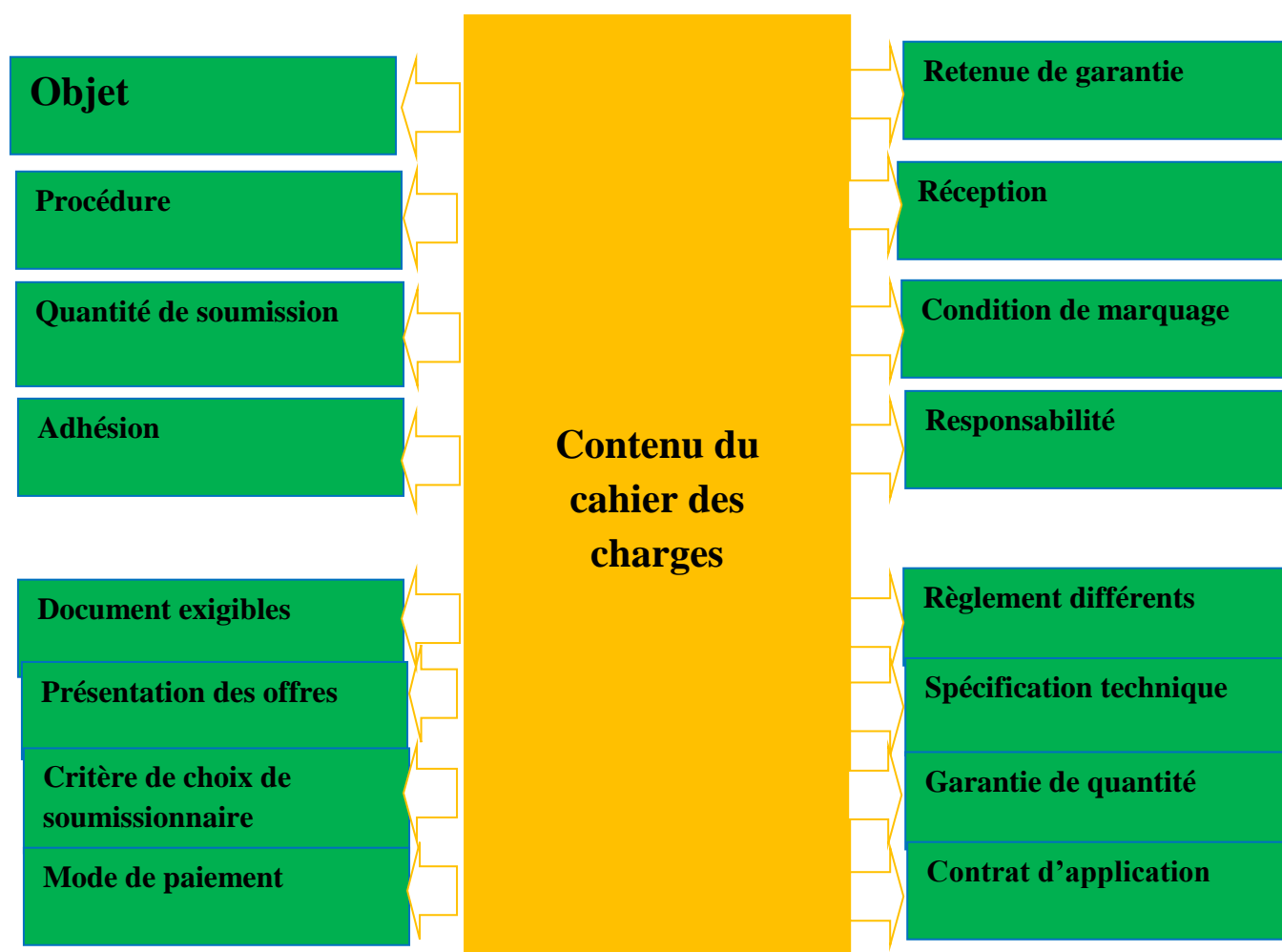
Pour la réalisation d'objectifs et la satisfaction d'un besoin à travers l'achat international, l'importateur doit prendre en compte un seul ou plusieurs marchés.

Les dépôts des offres des fournisseurs seront présentés soit sous forme de :

- **Pli anonyme** : qui cache identité du fournisseur ; dans ce cas ce dernier procède par l'établissement d'un (*facteur pro forma*) ;
- **Pli caché** : qui identifier le fournisseur.

¹⁰ Isabelle Pariente, « gérer les appels d'offre international » Edition, DUNOD, paris 1999, P 08

SchémasN°1 : Le contenu du cahier des charges



Source : réalisé pour nous-même a partir des données collectées.

1.1.5.7. Comparaison des offres

Le processus de sélection des fournisseurs consiste à un tri des fournisseurs du marché à l'aide des critères généraux comme la qualité du produit, délai de livraison et le prix ...etc.

Le tableau de comparaison des offres est un pivot du processus et peut être établi par le ¹¹service concerné, ses premières lignes comprennent la liste spécifique des besoins à satisfaire par l'achat concerné, puis au fur et mesure le tableau est complété des évaluations sur chacun des critères définis. Cela permet un classement des fournisseurs dont les premiers sont gardés pour la négociation.

La négociation permet d'adapter les offres à la demande, l'acheteur public aura à déterminer l'offre présentant le meilleur rapport qualité / prix, c'est-à dire la meilleure offre susceptible d'être faite à ce moment en fonction des capacités économiques et techniques des entreprises.

¹¹[http://www. Marché, public.fr](http://www.Marché_public.fr)

1.1.5.7. Passation de la commande

Au terme de ces étapes, l'acheteur est conduit naturellement à la passation de commande, sauf à être un simple appel de livraison dans le cadre d'un contrat global, cette commande a juridiquement valeur d'un contrat liant les deux parties : il est donc important d'insister sur toute l'attention qu'il convient de porter à cette étape ; cette commande doit être, claire et qu'elle soit bien sur valable devant la loi, pour cette raison elle comporte en générale les renseignements suivants :

- Nom et l'adresse de l'entreprise acheteuse ;
- Numéro de commande et sa date ;
- Nom et adresse du fournisseur ;
- Description et quantité des articles ou fournisseurs commandés ;
- Prix des articles ;
- Instruction générale ;
- Date de livraison ;
- Condition de paiement.¹²

1.1.5.8. Rappel et suivi de la commande

La responsabilité de l'approvisionnement ne s'arrête pas à l'expédition d'un bon de commande, mais s'end à l'utilisation sur la chaîne de production, entre ces deux étapes, il faut que le responsable de l'achat suive la demande de prés et des appels et des demandes d'information près du fournisseur afin de s'assure que la contenu de la commande sera livré dans la date prévu.

1.1.5.9. Réception de la livraison

Cette étape st généralement assumée par un service réception qui a pour tâche :

- de recevoir les arrivages des transporteurs ou bien des fournisseurs eux –même ;
- de signer les échanges présentés par ceux- ci ;
- d'identifier et d'enregistrer toutes la marchandise qui entrent ;
- (d'en informer les achats ; le magasin (sil n'en dépend pas) à les services utilisateur et le contrôle ;
- et de mètre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition.

¹² Olivier, Bruel « *la politique d'achat et gestion des approvisionnements* »,DUNOD 3ème édition, p94

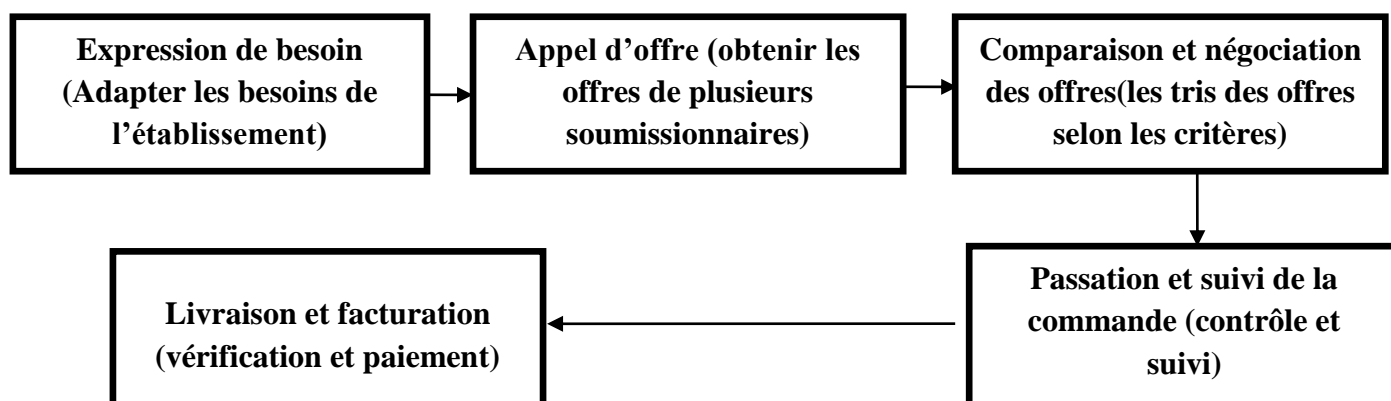
1.1.5.10. Transmission de dossier pour règlement

Si le rapport d'inscription est favorable à l'acceptation de la marchandise, tous le dossier relatif à la commande est envoyé au service de la comptabilité pour l'autorisation de paiement. Après la vérification simultanée du bon commande, du rapport d'inscription et de facture, le service de la comptabilité procède au règlement de la facture conformément à la procédure de paiement.¹³

1.1.5.11. Vérification et archivage de la facture

Le service courrier reçoit la facture et la donne au service achats pour approbation, il faut vérifier que seules les quantités reçues sont facturées et en conformité avec les termes de la commande (*prise, remise*) la facture approuvée est comptabilisée par la comptabilité fournisseur.

Figure N°2 : Processus d'achat



Source : Elaboré par nous même

1.1.6. Les critères d'achat

L'opération d'achat consiste à satisfaire des besoins de l'entreprise soit des biens ou des services, en respectant les critères suivantes :

1.1.6.1. Le prix

Le prix en peut le définir comme étant une valeur d'échange entre l'acheteur et vendeur qu'il permet d'assurer le cout d'échange entre les deux catégories.

1.1.6.2. La qualité

La qualité des produit acheté doit être conforme aux exigences de la production et considère comme un facteur décisif pour la sélection de fournisseur par tel choix de produit permet à l'entreprise de réduire les couts inutile.

¹³ Olivier, Bruel « la politique d'achat et gestion des approvisionnements », Op.cit. p94.

1.1.6.3. La quantité

Pour éviter les ruptures de stock qui influencent sur la production doit fixer les quantités des matières nécessaires pour la production des produits.

1.1.6.4. Le délai

C'est la période entre réception de l'ordre d'achat ou de réapprovisionnement et entre un magasin ou remise aux services d'utilisateur.

1.1.6.5. Mode de paiement

Joue un rôle important surtout pour l'entreprise qui possède pas de trésorerie forte car les conditions de paiement offerts par les différents fournisseurs permettant d'opérer un choix si propositions paraissent équivalentes.

1.1.7. Le rôle de la fonction achat

Le rôle premiers de la fonction achat est de réaliser le processus achat avec des implications dans les tâches en amont (*expression en besoin*) et en aval (*maintenance des produits achetés*), Ces implications sont plus ou moins fortes selon les époques, les types d'économie, d'activités d'entreprise mais elles sont très liées à la maturité du service achats. Les services achat est nécessaire pour toute entreprise voulant améliorer sa rentabilité, en effet :

La fonction achat doit être assumée car elle permet d'acheter ce dont l'entreprise a besoin.

Dans les petites entreprises, le gérant assume toutes les fonctions relatives aux prises de décision entre autres, la fonction achat, l'importance de la masse de travail effectué peut nuire à la qualité du travail. L'existence d'un service achat est le moyen d'appliquer une variable politique d'achat. L'acheteur s'investit dans cette mission, le fait de destiner un service achat permet de réaliser un travail en matière de prospection de fournisseurs et la recherche des renseignements. Le regroupement des achats dans un service achat unique donne la possibilité de mener une démarche de standardisation des produits achetés, cette standardisation permet de réaliser des économies.

1.2. Définition de la fonction approvisionnement

Assuré par un ou plusieurs services, selon la taille, l'activité et la structure de l'entreprise, a pour mission d'assurer l'acquisition des biens et services nécessaires de l'entreprise. « *La fonction approvisionnement recouvre l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer dans les meilleures conditions à moindre coût les produits, les matières et composants dont l'entreprise a besoin* ». ¹⁴

¹⁴ Précis d'organisation des entreprises, Maillot, J, Bourreau, Edition Foucher

« La fonction d'approvisionnement est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens et services, nécessaires au fonctionnement de toute entreprise, dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement ». ¹⁵

Approvisionnement est l'ensemble des opérations qui consistent à déterminer la qualité des biens nécessaires et le moment de les acheter, à fixer le prix à payer, à choisir le fournisseur, à acheter les biens et contrôler l'acheminement et réception.

1.2.1. Les missions d'approvisionnement

Dans ce sens, on va vous faire part des missions principales de directeur de la fonction approvisionnement qui s'articulent autour de deux volets :

- Réalisation des achats ;
- Gestion des stocks.

La réalisation des achats se fait suivant les étapes suivantes :

- La sélection des fournisseurs ;
- L'identification des produits qu'il faut commander suivant les deux critères comme (qualité et prix) ;
- La validation des commandes et le contrôle de la parfaite exécution suivant les clauses préalablement convenues ;
- La réception et le contrôle technique des commandes.

La gestion des stocks correspond à :

- L'organisation totale au magasin suivant les volets connus : volet matériel, administratif et comptable ;
- La gestion optimale des stocks : Dates et quantités des fournitures à commandes auprès de fournisseur.

Avant toute chose l'acte d'achat est une opération commerciale ponctuelle par laquelle acheteur et vendeur convienne des modalités du transfert de propriété de biens ou services.

1.2.3. Les objectifs de la fonction approvisionnement

1.2.3.1. Objectifs quantitatifs

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

1.2.3.2. Objectifs de couts

Il s'agit pour l'entreprise, d'une part de s'approvisionner au moindre cout auprès de ses fournisseur, en tenant compte de la qualité des biens acheter, des services qu'elle peut

¹⁵ Paul FOURNIER & Jean- pierre MENARD « gestion des approvisionnements et des stocks », Edition Gaétan Morin, 2009

attendre, ainsi que des couts annexes (*frais de transport, assurance ...*) d'autre part de réduire au minimum le cout de stockage et de passation des commandes .

1.2.3.3. Objectif qualitatif

L'entreprise doit choisir de biens qui lui procurent, en terme de qualité et du fournisseur une sécurité indispensable,

1.2.3.4. Objectifs de délai

L'idéalest den'avoir que des stocks minimum, proches des zéro, ce qui réduit les couts de stockage, mais qui restant suffisant pour faire face aux besoins .Il convient que l'entreprise prise s'assurer auprès de ses fournisseur dans les délais bref et faible de livraison des biens commandés.

1.2.3.5. Objectifs de sécurité

Limitier et optimiser le niveau des stocks de matières premières.¹⁶

1.2.4. Composants du cout d'approvisionnement

1.2.4.1. Cout d'achat

Le cout d'achat comprend le prix d'achat et les frais accessoires l'achat, la politique d'approvisionnement est conditionnée non seulement par le cout d'achat mais aussi par les frais de stockage, les frais administratif d'approvisionnement et les couts entrainés par les ruptures des stocks éventuelles.

1.2.4.2. Cout de possession (cout de stockage)

Il comprend le cout de financement du stock, la prime d'assurance dustock contre les risques divers, le cout des moyens de stockage, le cout de la appréciation du stock avec le temps, ces couts sont proportionnels pour l'essentiel à la durée de stockage et à l'importance du stock, et plus particulièrement à sa valeur.

1.2.4.3. Cout de lancement (cout administratif des commandes)

Le cout de lancement correspond aux frais administratifs de la fonction approvisionnement. Ce sont essentiellement des frais fixe dans une optique stratégique à long terme ; les structures administratives sont variables et fonction du nombre de commandes à traiter.¹⁷

¹⁶ Tebani Anis, Slimani Adam Maras « *la procédure d'achat à l'importation* » rapport de stage en vue d'obtention de diplôme en science commercial, spécialité commerce international et logistique, université Mouloud MAMMERI.

¹⁷ EDJEKOUANE CHERIF, FELLAHI ASSIREM « *la gestion des stocks et d'approvisionnement* » rapport de stage en vue d'obtention de diplôme de stage de gestion des stocks en science de gestion université mouloud MAMMERI TIZI- OUZOU, promotion 2021.

1.2.4.4. Cout de pénurie

Il recouvre un ensemble de couts apparents ou cachés est la conséquence d'une rupture de stock. Les lois de comportement de ces couts incluent cout incluent :

- des couts proportionnels aux unités manquants ;
- des couts proportionnels au nombre de ruptures.

1.2.5. Les rôles d'approvisionnement**1.2.5.1. Satisfaction des besoins**

L'approvisionnement commence dès l'apparition d'un besoin à satisfaire par un acte d'achat et se termine après que la commande ait été livré, reconnue conforme en qualité et en quantité stockée ou remise aux utilisateurs et que le fournisseur ait été payé. L'approvisionnement doit être effectué en temps opportun et au cout globale optimum.

1.2.5.2. Constitution et gestion des stocks

Les besoins de l'entreprise ne peuvent être instantanément satisfaits que rarement par le marché amont, le problème sera résolu par le stockage. Le niveau du stock dépend du volume des ventes de la capacité physique des magasins, des possibilités de trésorerie.

1.2.5.3. Collaboration à la définition de qualité des articles

L'entreprise doit définir le niveau de qualité des articles à incorporer dans la production, il est impératif d'associer les acheteurs à l'analyse fonctionnelle des produits à fabriquer afin d'optimiser le rapport qualité / prix.

1.2.5.4. Participation aux décisions d'intégration

Grâce à sa parfaite connaissance du marché amont ; le responsable des approvisionnements, peut renseigner utilement sur le niveau des compétences des différents sous- traitants.

1.2.6. L'intégration de la fonction d'approvisionnement dans l'entreprise

Cette fonction approvisionnement n'est pas autonome, au contraire elle est étroitement liée au autre fonctions de l'entreprise et condition leur performance, l'efficacité des activité d'approvisionnement conditionne l'efficacité de la production(*respect du taux de déchets, amélioration de la productivité*) de l'activité commerciale(*respect des délais de livraison, conception commune entreprise /fournisseur, meilleure satisfaction des besoins de la clientèle*) du système financier (*réduction des capitaux investis dans les stocks, réduction du cout des produits achetés, économies réalisées grâce à une meilleure définition des besoins*).

1.2.7. La différence entre le politique achat et approvisionnement

L'approvisionnement est une technique ou méthode permettant de livrer à un tiers un bien ou un service. L'approvisionnement répond à toutes contraintes environnantes, la

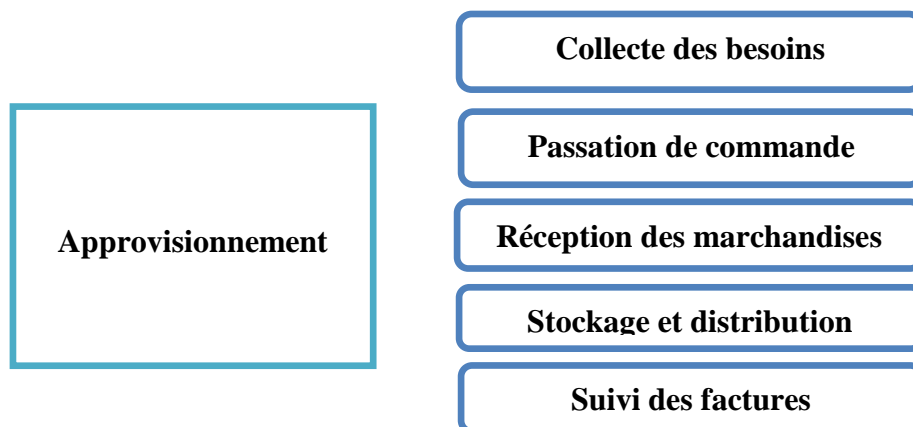
La première est de livrer des marchandises au bon moment, au bon prix, et au meilleur coût selon le choix du demandeur. Les achats et les approvisionnements représentent les deux fonctions majeures qui régissent les rapports entre les établissements et leurs fournisseurs.

En effet, l'achat public signifie l'ensemble de la procédure de passation d'un marché public, de l'expression du besoin jusqu'à un suivi de l'exécution du contrat, elle intervient en amont, et englobe les activités telles que la recherche des fournisseurs, la négociation et la sélection des produits ou composants, elle a une vision à moyen et à long terme. Tandis que la fonction approvisionnement, située en aval de l'achat se centre sur le recensement des besoins des utilisateurs, la passation de commande, la réception des produits, le stockage et le suivi des factures.

*« L'approvisionnement a une fonction tactique traitant les demandes d'achat dans une vision à court terme, c'est-à-dire pour répondre à un besoin immédiat exprimé et souvent récurrent. Cette fonction intervient donc principalement au niveau du calcul de la quantité à commander, de la passation de commandes, du suivi des livraisons et de la gestion de stocks ».*¹⁸

La fonction achat /approvisionnement vient actuellement de tout premier plan dans la mesure où elle est amenée à gérer le poste le plus important des coûts d'une entreprise. En effet, les achats représentent souvent un pourcentage du coût direct des produits bien supérieur à 50%, sans parler de l'incidence des achats sur d'autres éléments de coût de revient (bien d'investissement, pièces détachées, matières et produit consommable).¹⁹

Figure N03 : processus approvisionnement



Source : Tarondeau, J, *Op.cit.*

¹⁸Jean Claude, Tarondeau « *l'acte achat et la politique d'approvisionnement* » édition organisation, paris, 1979, P123

¹⁹Olivier Bruel, « *politique achat et gestion des approvisionnements* », DONUD, 3 Emme Edition, paris, p06

1.2.8. Les sources d'approvisionnement

Définir les critères est objectif, encore faut-il disposer des sources d'informations permettant de mieux connaître les fournisseurs autrement qu'en se fondant sur sa mémoire et son instruction. Les principaux supports d'informations couramment utilisés sont les suivantes.

1.2.8.1. Sources d'informations internes

Par enregistrement manuel ou comme sortie d'une application informatisée, les délais de livraison et le taux de qualités peuvent être suivis en temps réels à partir des contrôles de réception.

- **Les catalogues** : quelques descriptions succinctes ou non de photos, les catalogues fournissent des descriptifs détaillés des produits, les codes fournisseurs, dans la mesure où ils sont bien conçus et ne se limitent pas aux pièces de rechange en ce qui concerne les fournisseurs standards, ils comportent des prix précisent les conditions de paiement de ristourne proposées, ils fournissent les coordonnées des interlocuteurs à contacter ;
- **Presse professionnelles** : les journaux professionnels existent dans la majorité des branches industrielles, ils comportent toujours des articles sur des nouvelles applications ou des nouveaux produits ;
- **Annuaire professionnelles** : elles enregistrent des données exhaustives et mettent jour l'ensemble des entreprises appartenant à un secteur économique ; ils fournissent ainsi un certain nombre de renseignements généraux ;
- **Représentant et techniciens** : il s'agit d'un moyen privilégié de contact avec un fournisseur potentiel, selon les cas et les entreprises, les contacts peuvent se limiter à des vendeurs techno- commerciaux ou nécessiteront plusieurs interlocuteurs dans l'entreprise fournisseur ;
- **Echantillons et séries d'essais** : assimilés à une source d'information, des échantillons ou une série d'essais peuvent être fournis par les fournisseurs afin d'être testés et permettre une appréciation de la qualité en vue d'un agrément ;
- **Fichiers fournisseur** : le fichier fournisseur est une richesse essentielle, mais il ne concerne que les fournisseurs qui ont déjà travaillé avec l'entreprise, si ce fichier est bien conçu, il fournit un état mis à jour de la performance de chacun, en particulier son aptitude à tenir dans les délais, son niveau de qualité, historique de ses prix, son dynamisme.²⁰

²⁰ Olivier Bruel, *Op.cit.*, p 98.

Section 2 : L'achat et approvisionnement comme le levier de création de valeur**2.1. Définition de la chaîne de valeur**

La chaîne de valeur est un modèle de gestion d'entreprise introduit par Michael Porter et qui schématise la création de valeur au sein d'une organisation.

Il définit l'entreprise comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit. Selon Michael PORTER, l'entreprise est un enchaînement d'activités interconnectées transformant des inputs (*matières premières*) en outputs (*produits finis*) vendus aux consommateurs.

2.1.2. L'utilité de la chaîne de valeur

Concrètement, l'analyse de la chaîne de valeur nous aidera à diviser les activités de notre entreprise en deux grandes catégories : activités qui créent fortement de la valeur pour notre entreprise et activités moins génératrices de valeur.

Suite à cette analyse, nous serons en mesure de prendre les bonnes décisions stratégiques concernant chaque activité de l'entreprise. Autrement dit, le concept de la chaîne de valeur nous permettra de choisir la meilleure option stratégique pour chaque activité.

Dans le monde de la stratégie d'entreprise, on distingue souvent trois orientations stratégiques possibles : faire, faire avec ou faire faire.

Faire signifie l'entreprise une activité, c'est à dire se concentrer davantage sur cette activité et ne jamais la déléguer à une entité externe à l'entreprise. C'est le cas notamment des activités qui créent plus de valeur pour l'entreprise et les clients.

Exemple : pour une entreprise de fabrication des vêtements de luxe, l'activité de conception de nouveaux modèles constitue une activité à forte valeur ajoutée pour l'entreprise et pour les clients. Ces derniers paient de grandes sommes d'argent pour acquérir de nouvelles idées et de nouveaux designs uniques.²¹

Alors, la bonne décision stratégique à prendre dans ce cas est de se focaliser sur la maîtrise de cette activité. Aussi, les entreprises optent pour ce choix stratégique dans le cas où elles détiennent des activités ayant des ressources et des compétences très distinctives par rapport à leurs concurrents. Ces dernières constituent pour ces entreprises des sources importantes de l'avantage concurrentiel.

²¹Xavier Robent « *La chaîne de valeur de Porter : Identifier la création de valeur* », a éditions 50 minutes, Année de publication 2015.

2.1.3. La création de valeur, nouvel axe de travail

Dans un monde complexe, où l'approvisionnement fait appel à de nombreux fournisseurs, les objectifs des acheteurs évoluent. « *Les achats se tournent davantage vers la création de valeur avec la logique de chaîne de valeur mondiale et non uniquement vers la baisse de réduction des coûts, explique Frédéric Pichard responsable des baromètres achats de CSC. Les directeurs achats doivent dorénavant travailler sur la création de valeur et l'innovation* ».

Sans surprise, on continue d'observer une montée en puissance des achats. Aujourd'hui, ils représentent en moyenne 65 à 80 % du chiffre d'affaires des entreprises, contre seulement 40 % dans les années quatre-vingt. Et 86 % des entreprises interrogées déclarent que leur taux de couverture achats dépasse les 50 %. Un chiffre qui n'était que de 65 % en 2011.

Parallèlement, les achats s'invitent dans les hautes sphères décisionnelles de l'entreprise. Ainsi, en 2012, la direction achats est membre du comité de direction à 80 %, contre seulement 47 % l'an dernier. La fonction achats participe davantage à la stratégie de l'entreprise. Une fonction qui prend de l'importance et pour laquelle Éric Dewilde, directeur achat du groupe Crédit Agricole plaide afin qu'elle « *soit inscrite dans le parcours du dirigeant* ».

62 % des directeurs achats considèrent que l'importance de leur fonction a été renforcée par la crise et qu'ils en retirent une meilleure image auprès des autres services.

2.1.4. L'élaboration de la chaîne de valeur de l'entreprise

Pour conduire le modèle de la chaîne de valeur au niveau de l'entreprise, cette dernière est amenée à respecter les étapes suivantes :²²

- **Phase 1: la définition des activités de l'entreprise** : Pendant cette étape, l'entreprise doit procéder à l'élaboration d'une liste complète de toutes ces activités.
- **Phase 2: l'analyse des activités de votre entreprise** : Cette étape consiste à subdiviser les activités mentionnées dans la liste (phase 1) en deux grandes catégories: activités principales et activités de soutien.
- **Phase 3: la construction de la chaîne de valeur correspondant aux activités de l'entreprise** : A ce stade, on élabore le schéma de la chaîne de valeur de l'entreprise.

²²Helfer, Kalika et Orson « *Management stratégique* », 9ème édition, Vuibert, Année 2013

▪ **Phase 4: l'analyse de la chaîne de valeur**

La dernière phase consiste à analyser la chaîne de valeur pour identifier d'une part, les activités qui créent plus de valeur pour l'entreprise. Autrement dit, ce sont des activités qui constituent des sources importantes de l'avantage concurrentiel pour l'organisation.

2.1.5. L'identification des activités créatrices de valeur

Les activités créatrices de valeur sont les activités qui contribuent à augmenter la valeur perçue par le client final (*le client pourrait aussi bien être interne qu'externe mais l'appréciation ultime est réalisée par le client externe*). L'identification des activités qui ne créent pas de valeur va permettre d'identifier des ressources qui sont gaspillées, c'est-à-dire consommées sans créer de valeur pour le client. Se pose alors la question de réallocation des ressources depuis les activités faiblement créatrices de valeur vers les activités fortement créatrices de valeur.²³

Figure N° 01 :.....

Activités créatrices de valeur	Activités non créatrices de valeur
Traiter un paiement	Retraiter un paiement pour corriger une erreur Fabriquer des produits défectueux Passer du temps à déplacer des produits Produire pour stocker

Afin d'identifier ces activités, Ronald Hilton propose de se poser deux questions :

- **1 Un client externe nous encouragerait-il à développer cette activité ?**
- **2 Cette activité permet-elle à notre organisation d'atteindre ses objectifs ?**

Si les deux réponses sont positives, l'activité crée de la valeur. Si une des réponses est négative, l'activité ne crée pas de valeur et gaspille probablement des ressources.

Cette dichotomie activités créatrices de valeur/activités non créatrices de valeur est toutefois réductrice. Des échelles de mesure peuvent être utilisées pour obtenir des mesures plus nuancées.

Robert Kaplan et Robin Cooper critiquent vis-à-vis de cette distinction. Les exemples pris pour distinguer les activités créatrices de valeur de celles qui ne le sont pas sont caricaturaux et il s'avère difficile de distinguer une activité créatrice de valeur d'une qui ne l'est pas.

²³Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Cost and Effect: Using Integrated Systems to Drive Profitability and Performance*. Harvard Business School Press

Pour appuyer leur argumentaire, Kaplan et Cooper prennent le cas d'une activité de réglage d'une machine. Au premier abord, une activité de réglage n'est pas utile pour le client ; elle ne créerait donc pas de valeur. Cependant, sans activité réglage, l'usine ne fabriquerait qu'un seul produit. Si le client valorise la personnalisation ou la diversité des produits, la modification des réglages pour fabriquer des produits différents crée de la valeur pour le client. Kaplan et Cooper ajoutent qu'il est démotivant pour des collaborateurs d'apprendre que les activités auxquelles ils contribuent ne créent pas de valeur.²⁴

2.2. La stratégie d'approvisionnement/achat

A ce stade et en fonction de ce qui précède, nous sommes en mesure de définir les lignes directrices d'une stratégie achats/approvisionnement. Les actions concrètes devront ensuite être adaptées selon le degré d'avancement de l'entreprise et selon les familles d'achats prédéterminées. Toute réflexion stratégique, quelles que soient les spécificités du segment concerné, doit s'organiser autour des points principaux suivants.

2.2.1. Rôle d'information stratégique

De façon non exclusive mais privilégiée, la fonction représente l'entreprise sur les marchés amont. Cette situation lui permet de collecter un grand nombre d'informations essentielles.

2.2.1.1. Informations techniques

Les acheteurs constituent un canal privilégié d'information sur les innovations relatives à de nouvelles matières, ou au développement de nouvelles technologies. Celles-ci peuvent guider l'évolution des produits dans le cadre de démarches formalisées d'analyse de la valeur ou de conception à coût objectif en particulier.

2.2.1.2. Informations marketing

Par ailleurs, la fonction Achats doit collecter (au moins sur les secteurs stratégiques, et/ou d'enjeu économique important), toutes les informations relatives aux caractéristiques des marchés fournisseurs, et ceci le plus souvent aujourd'hui au niveau mondial. Dans la démarche de marketing achat, ces informations doivent résulter d'analyses macro-économiques et d'études de marchés systématiques (*analyse de l'offre, ainsi que de l'ensemble des clientèles concurrentes à l'achat*), et d'une analyse stratégique du secteur Concerné et des agents y exerçant leur activité.

²⁴Hilton, R., Maher, M., & Selto, F. (2008). *Cost Management - Strategies for Business Decisions - Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill.

2.2.2. Définition et mise en œuvre stratégique

Une telle stratégie doit être guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise. Elle doit être en parfaite cohérence avec la stratégie générale et porter sur les points suivants, constituant autant de domaines d'actions complémentaires.

2.2.2.1. Politique produits

Ce premier volet de la stratégie comporte les points suivants :

Tout d'abord la définition systématique de cahiers des charges incorporant les descriptifs techniques fonctionnels des produits, mais aussi incluant toutes les caractéristiques des services attendus.

Les enjeux stratégiques actuels portent souvent sur une recherche de flexibilité, concernant en partie la phase de conception et de développement des nouveaux produits. Au niveau interne des Achats, aussi bien que dans la relation technique avec les fournisseurs, des procédures doivent être mises en place pour garantir l'obtention de délais courts, tout en assurant simultanément le respect de ce délai et la maîtrise des exigences techniques et de qualité. Ce point essentiel suppose bien sûr une réflexion conjointe avec les services d'Études, de Développement et de Production (*au sein d'équipe-projets par exemple*). Ce point est essentiel pour les entreprises dont l'activité consiste à concevoir et vendre des ensembles spécifiques à l'unité ou en petite série.

La stratégie produits porte en troisième lieu sur la mise en œuvre, sélective et motivée selon les objectifs de coûts de revient, de recherches de type analyses de la valeur, programmes de standardisation et de réduction des coûts. Ces opérations supposent elles aussi des démarches conjointes avec tous les services concernés.

2.2.2.2. Politique fournisseur

Le politique fournisseur comporte plusieurs niveaux :

- Le premier, en liaison étroite avec la stratégie industrielle, concerne les choix d'intégration verticale ou de sous-traitance. Beaucoup d'entreprises industrielles réalisent actuellement *«un retour vers leur métier de base»*, se traduisant par un désengagement d'activités auparavant intégrées. Les enjeux sont économiques, mais tiennent aussi à la sécurité ou à la maîtrise de la technologie ;
- Le second point concerne les décisions de délocalisation internationale, motivées par des raisons commerciales (*accès à des zones géographiques*), réglementaires ou simplement économiques ;

- Le troisième aspect concerne la définition par segment-achats de la politique d'approvisionnement multi ou mono-sources. Ce point, destiné à rechercher une sécurité d'approvisionnement, est étroitement relié au mode de collaboration avec les fournisseurs, et à la volonté de développer ou non un véritable partenariat avec certains d'entre eux ;
- Le dernier volet essentiel repose sur la conception et la mise en œuvre d'un système de cotation, dévaluation et de collaboration avec les fournisseurs.²⁵

2.2.2.3 Stratégie de communication

La communication des Achats doit s'exercer à deux niveaux :

Sur le plan interne : Ceci concerne tous les processus de décision multifonctionnels (équipes d'AV, sélections de fournisseurs, procédures de qualification et d'homologation, par exemple). Sur le plan externe : vis-à-vis des marchés fournisseurs. Dans un parallèle avec le marketing-ventes, la démarche marketing-achat doit nécessairement comporter un volet communication.

De façon complémentaire, la fonction Achats doit s'appuyer sur un système informatique complet constitué par les éléments suivants :

- Applications constituant la chaîne administrative de traitement des commandes depuis les demandes d'achats jusqu'aux livraisons et à la vérification de facture ;
- Applications relatives à la planification et au suivi des besoins en général dans le cadre d'un interfaçage avec les applications industrielles (*module mrp d'un gpao*) ;
- Applications spécifiques aux études de marchés achat et à la base de données correspondante ;
- Système de suivi des fournisseurs (*incluant éventuellement la liaison en télétraitement avec certains d'entre eux*) ;
- Enfin, système d'évaluation et de mesure des performances.

2.2.2.4. Politique de ressources humaines

Un point essentiel de la stratégie achats (*lié évidemment aux choix de structure et aux stratégies fournisseurs*) est celui de la définition des profils nécessaires dans les diverses fonctions d'achat. En termes de formation, il existe à l'heure actuelle des formations techniques pour les personnels d'achat de niveaux intermédiaire ou d'exécution.

En revanche, les systèmes éducatifs français et européen comportent peu de formations supérieures spécialisées amenant sur le marché de l'emploi les futurs cadres dirigeants et supérieurs d'achat dont les entreprises ont besoin.

²⁵ Olivier BRUEL ; « *politique d'achat et gestion des approvisionnements* » ; 2^{ème} édition DU NOD ; 2001 ; paris ; P 25 P 26.

Pour cette raison, associée à l'origine technique des acheteurs dans la plupart des entreprises, plus que pour d'autres fonctions il est essentiel de concevoir une stratégie de formation interne cohérente.

2.2.2.5. Le Choix de structures

Condition de mise en œuvre de la stratégie et de l'efficacité des processus de décision, les choix structurels interviennent à deux niveaux. Le premier concerne l'organisation interne du service achat, relié à la notion de spécialisation par segments d'achats ou fonctions.²⁶

Par exemple, des hommes de marketing orientés vers l'analyse des marchés-amont et la prospective technique ; des acheteurs négociateurs, traitant les besoins des utilisateurs, sélectionnant les fournisseurs et passant des marchés ; au dernier niveau, des approvisionneurs gérant le court-terme, les aspects logistiques et le suivi des livraisons, et traitant les litiges. Plutôt que des hommes spécialisés par segments d'achats, mais tout à fait polyvalents en ce qui concerne les fonctions à remplir. Le second choix est plus délicat sur le plan stratégique, et propre aux entreprises multi-établissements ayant une autonomie de gestion en tant que centres de profit. Il s'agit des décisions en matière de centralisation de la fonction. Sur ce point, il n'existe aucune solution.

Il convient de réfléchir à un ensemble de critères de décision qui ne sont que la traduction des objectifs stratégiques prioritaires.

2.2.2.6. Stratégie de mesure des performances

Dernier aspect essentiel de la stratégie, il est fondamental de prévoir un système d'évaluation des performances. Ceci pour plusieurs raisons :

- Etre en mesure d'avoir une vision précise (et objective le plus possible) du respect des objectifs ;
- Initier des actions correctives rapides, et, au-delà d'un certain seuil, remettre en cause éventuellement certains choix stratégiques eux-mêmes ;
- Fournir une base d'évaluation de la performance des acheteurs, dans le cadre d'un management par objectifs individualisés ;
- Promouvoir la fonction achats à l'intérieur de l'entreprise en démontrant sa contribution (*ce qui répond dans certains cas au manque de reconnaissance ressenti par les acheteurs*). Un tel système doit s'appuyer sur deux pôles complémentaires : le contrôle budgétaire et des systèmes spécifiques.²⁷

²⁶Olivier BRUEL ; « politique d'achat et gestion des approvisionnements » Op.cit. P 29

²⁷Idemp26.

Le système de contrôle budgétaire porte d'une part sur le budget de fonctionnement du service Achats, et d'autre part sur le suivi des coûts de revient des produits achetés. Ce système, exprimé en unités monétaires, sert essentiellement à la mesure de l'efficacité de la fonction. Toutefois, il ne fournit qu'une mesure très partielle de son efficacité. Parallèlement, il convient donc de définir un système de tableau(x) de bord, orienté sur la mesure de l'efficacité, à savoir la façon dont les Achats remplissent leurs missions. Celui-ci doit inclure une série d'indicateurs techniques et non plus seulement financiers.

2.3. Les phases d'achat

L'achat industriel résulte d'un processus itératif, identifié notamment par Robinson, Faris et Wind¹ qui ont pu proposer une grille d'analyse des différentes phases d'achat. À la suite de leurs travaux, il est possible de distinguer six phases majeures :²⁸

2.3.1. L'anticipation et la reconnaissance d'un besoin

Mieux que la reconnaissance d'un besoin, l'anticipation permet à l'entreprise de gagner du temps par rapport au délai technique d'acquisition. Elle peut orienter les décideurs internes, par exemple le service marketing, vers des solutions réalistes ou à haute probabilité de réalisation. De même, le fournisseur prévenant, capable de se préoccuper effectivement des futurs problèmes de son client, bénéficie du climat de confiance qu'il a ainsi engendré. L'anticipation des besoins repose sur la prise en compte des informations internes et externes échangées. Il s'agit d'y déceler les signaux de besoins latents pas encore formalisés.

Au sein des services techniques , il peut s'agir d'améliorer la qualité, en diminuant le taux de rebut, ou de remplacer tel matériau dont l'utilisation détériore tel outil de découpe, ou de préparer la substitution de telle matière dont l'utilisation sera prohibée par de nouvelles normes environnementales, ou de se prémunir d'une pénurie ponctuelle ou durable qui serait rendue possible par la dépendance à l'égard d'un seul fournisseur. Concrètement l'information est plutôt constituée d'insatisfactions remontées au service achats.

Schémas N 04 : Le transfert d'information du service marketing commerciale au service achats :



Source:Philip MALAVAL, Marketing business to business, 5^{ème} edition

²⁸ Philip MALAVAL et Christophe BENAROYA;«Marketing business to business»5^{ème}edition ; Paris P 46.

Au sein du service marketing-vente de l'entreprise fournisseur, il s'agit d'améliorer la satisfaction du client et, pour cela, de corriger tel point faible relatif du produit : intégration de plus de produits recyclables, remplacement d'un bouton de commande peu ergonomique, d'un cadran peu lisible, d'un emballage occupant trop de place une fois vide, etc.

Schémas N 05 : Le transfert d'information du service marketing commerciale au service achats :



Source : Philip MALAVAL , Marketing business to business, 5^{ème} édition

Il importe donc d'améliorer les transferts d'information entre les services internes. En ce qui concerne les informations d'origine externe, tout dépend de la capacité du fournisseur à convaincre son interlocuteur interne du problème qui va se poser.²⁹

2.3.2. La définition des caractéristiques et des quantités de l'achat à réaliser

Il s'agit de définir quelles sont les performances attendues en termes de type de produit, matières, outils à prendre en compte, quelles quantités sont nécessaires par période de temps. L'élaboration du cahier des charges répond à ce besoin de précision. Au-delà du volet technique indispensable, il faut préparer la partie « *service commercial* », en précisant les contraintes de livraison (*horaires, fréquence*), ainsi que les spécifications logistiques, les délais de paiement, les conditions de maintenance et de service après-vente. Dans le cas de produits de haute technicité, le cahier des charges sera élaboré par les services techniques fonctionnels (*ingénierie, services des méthodes, des normes*), qui se font aider par les utilisateurs, chefs d'atelier, contremaîtres, etc. Lorsqu'il s'agit de produits banalisés, le service utilisateur signale immédiatement les besoins. Cette phase est très importante pour le vendeur, qui va pouvoir travailler avec les «*influencer*».

C'est la phase de participation active du fournisseur. Il va pouvoir fournir des informations détaillées sur le produit et parfois aussi sur le processus de production, ainsi qu'une assistance technique. Plus il a d'informations, plus on l'écoute. En fonction de l'apport de connaissances qu'il proposera, le vendeur pourra mieux se faire accepter dans le processus de résolution du problème. Son action constitue un investissement pour les phases suivantes.

²⁹ Philip MALAVAL et Christophe BEN AROYA ; «*Marketing business to business*» 5^{ème} édition ; paris P 46.

2.3.3 La recherche et la qualification des sources potentielles

Dans cette phase, il s'agit d'établir la liste des fournisseurs potentiels. Cette liste doit prendre en compte, non seulement les fournisseurs actuellement référencés par l'entreprise, mais également les fournisseurs qui ont déjà participé à un courant d'échange dans le passé ou qui n'ont encore jamais fourni l'entreprise. La recherche de ces fournisseurs ne doit pas se cantonner à une technologie donnée : une solution compétitive peut être obtenue à partir d'une technologie différente... Dans le domaine de l'industrie du moulage de pièces en matière plastique, par exemple, la plupart des fournitures concernent soit le thermoformage, soit le moulage par injection. En fonction des qualités requises pour les matériaux (*souplesse, résistance*) et des quantités demandées, les deux techniques peuvent être compétitives. Par conséquent, la recherche de fournisseurs devra porter sur les deux types de techniques.

Pour le fournisseur, le fait d'être référencé n'est pas un gage d'activité pour autant, mais ce statut lui permettra d'être consulté... Une des méthodes les plus pratiquées pour établir la liste des fournisseurs possibles, consiste à recenser les entreprises les plus dynamiques à partir de leur présence et de leurs messages dans la presse professionnelle. De plus, leur participation aux salons³. L'impression laissée par leur prestation d'exposant, les visites d'usine qu'ils ont pu proposer, permettront de les faire entrer ou non dans la compétition. Certaines entreprises ont une attitude encore plus dynamique : il s'agit non plus d'attendre les propositions des fournisseurs mais, au contraire, d'aller à leur devant. Cette démarche développée plus loin est appelée marketing achat.³⁰

2.3.4. Le recueil et l'analyse des propositions

Le recueil des informations doit s'effectuer de façon objective, minutieuse, sans a priori et en essayant de ne pas tenir compte des expériences passées. Une grille de notation peut être établie et appliquée aux différentes propositions, pondérée par :

- Les critères de qualité et de coût :
- Le degré de présence indispensable et le statut souhaité.

Pour tout ce qui concerne les biens d'équipement, les négociations peuvent durer plusieurs mois. Il y a de fréquents échanges de propositions et de contre-propositions entre l'entreprise et ses fournisseurs. Au-delà des arguments cartésiens, un grand avantage sera pris par le fournisseur qui bâtira une proposition sur mesure. C'est dans cette phase également que seront comparés les avantages respectifs des solutions de fabrication interne et d'approvisionnement externe : *make or buy?* (faire ou faire faire ?)".

³⁰Philip MALAVAL et Christophe BEN AROYA ; «*Marketing business to business*» Op.citp 48.

Chaque fois que l'entreprise pourra produire dans des conditions plus économiques que le prix d'acquisition le plus bas obtenu, c'est la solution interne qui sera retenue ainsi que dans les cas où la confidentialité est essentielle pour l'entreprise cliente.

2.3.5. Le choix des fournisseurs et d'un processus de commande

Le choix du processus de commande dépend des contraintes internes, notamment techniques. Par exemple, le choix d'une production en flux tendus nécessite une organisation particulière à laquelle doit se conformer le fournisseur. Le choix dépend également des propositions et des possibilités des divers fournisseurs en fonction de leur propre organisation logistique :

- Proximité du site de production du fournisseur
- Plate-forme d'éclatement des stocks.

Il faut noter que la procédure d'achat ne se clôt que lorsque le produit commandé a été réceptionné par l'entreprise, contrôlé par le service utilisateur et déclaré apte à l'emploi. Un changement des modalités de commande est bien sûr envisageable. Mais il suppose une renégociation de l'accord entre l'entreprise et son fournisseur.³¹

2.3.6. La remontée d'informations et l'évaluation des performances

Un processus d'achat complet nécessite une phase de contrôle. Ce n'est que par la remontée des informations du terrain que le centre d'achat et le service achats en particulier pourront évaluer la pertinence de leur choix. Les deux terrains principaux sont ceux du marketing-vente et du service production. Ce dernier est chronologiquement le premier à réagir pour signaler une anomalie, voire un décalage entre les qualités commandées et la qualité effectivement reçue..

Au-delà de ce suivi de la qualité, le service production peut remonter des informations sur la facilité de mise en œuvre ou sur un mauvais choix en termes de protection pendant le transport, etc. Mais la remontée essentielle d'informations sera celle émanant du service commercial. Les clients perçoivent-ils une différence ? Sont-ils davantage satisfaits ? Va être jugé alors le respect du cahier des charges dans son volet technique et commercial : délai de livraison, régularité, souplesse, capacité de dépannage... Afin de faciliter ces différentes remontées d'informations, le service achats doit tout faire pour les provoquer et, notamment expliquer qu'une position n'est jamais acquise définitivement par un fournisseur, qu'un changement reste possible en fonction des avis recueillis.

³¹ Philip MALAVAL et Christophe BEN AROYA *Op.cit.* ; p 49.

2.4. Segmentation achats

Pour que les Achats puissent définir leur propre stratégie, cohérente avec la stratégie générale, nous venons de voir qu'il faut d'abord clairement identifier les segments stratégiques, puis les facteurs clé de succès associés. C'est à ce niveau que l'opère le lien avec la politique commerciale et marketing et que se définissent les priorités d'achats pour les clients externes et internes sous forme d'un Cahier des Charges commercial à destination des Achats.

D'un autre côté, l'ensemble des produits et services achetés ne se situent pas sur le même plan. On observe par exemple des segments technologiques présentant des risques différents, ou bien des marchés fournisseurs ayant des caractéristiques et/ou présentant des contraintes variées.

Ce constat général impose ainsi de mener en parallèle une analyse typologique des achats selon plusieurs critères. Ces classifications permettent ensuite de définir des objectifs adaptés par familles d'achats homogènes et d'orienter les actions et les investissements temps selon l'importance relative de ces différents segments-achats.

Parmi les critères de segmentation possibles et pratiqués, nous proposons d'effectuer l'analyse selon au moins les trois dimensions suivantes :

2.4.1. Chiffre d'affaires achats

Sur le critère de chiffre d'affaires achat, il s'agit d'identifier les articles selon leur importance économique de façon à faire porter l'effort prioritairement sur les «*gisements*» importants de rentabilité.

2.4.2. Segmentation des marchés amont

Il est aussi nécessaire de tenir compte des spécificités du marché fournisseurs de façon à sélectionner les systèmes de gestion selon les risques encourus.

La structure des marchés doit être prise en compte ainsi que la stabilité de cette structure concurrentielle (*risques de d'absorptions, de fermetures d'unités de production, etc.*).

Ainsi l'approvisionnement de pièces standards sur un marché concurrentiel où coexistent de nombreux fournisseurs potentiels peut donner lieu à un processus de sélection «*classique*» avec mise en concurrence. La double source d'approvisionnement permet alors d'assurer la sécurité sans stocks importants tout en obtenant des prix bas.³²

³² Olivier BRUEL *Op.cit* P 20.

En revanche, une pièce mécanique spécifique, faite en sous-traitance, dont les jeux d'outillages sont coûteux, implique un processus de sélection spécifique, ainsi qu'un système d'assurance qualité élaboré.

L'autre dimension à analyser concerne l'analyse des marchés sous l'angle des risques techniques (*stabilité ou non des technologies existantes, durée de vie des technologies, existence de technologies concurrentes, etc.*). Selon les cas, les stratégies d'achats varieront grandement (*partenariat, ou mise en concurrence, intervention des Achats dans les phases de conception et d'industrialisation des produits, etc.*).

2.4.3. Segmentation technologique des produits

La troisième dimension concerne l'importance stratégique du composant ou du service acheté. Même n'appartenant pas à la catégorie économique A, un composant peut être essentiel au fonctionnement ou à l'image du produit fini sans qu'il y ait possibilité de substitution.

Dans ce cas, on peut chercher à «déverrouiller» cette contrainte par un ré conception du produit. Mais si une telle solution est impossible ou différée, les implications sur l'achat sont évidentes en termes de sécurité d'approvisionnement, de maîtrise de la qualité et de partenariat avec les fournisseurs.³³

Il s'agit donc ici de mener une analyse des criticités internes des produits ou groupes de produits sous l'angle des risques techniques, d'exigences en matière de développement, de confidentialité ou d'attentes spécifiques vis-à-vis des fournisseurs.

Ces analyses croisées amènent donc la définition de cahier des charges différenciées sur un certain nombre de segments d'achats (ou couples produits-marchés amont). Ceux-ci impliquent des politiques fournisseurs différents et correspondent d'ailleurs à des métiers d'achats différents.

Ainsi un grand groupe industriel européen d'un secteur de haute technologie a été amené à définir six segments d'achats : les biens d'investissements, les prestations intellectuelles et de service, la sous-traitance, les composants standards, les composants spécifiques de haute technologie, et les frais divers. Cette classification se retrouve en particulier au niveau de l'organigramme des services Achats. Dans la démarche de détermination des stratégies achats induites, on veillera simultanément à ce que ces choix soient bien en cohérent ce aussi avec les facteurs clé de succès au niveau des produits finis.³⁴

³³ Olivier BRUEL *Op.cit*P22.

³⁴ *Idem*

2.5. Le centre d'achat

C'est à partir des années 1970 qu'est apparue la notion de centre d'achat, au sens actuel du terme, à savoir l'ensemble des responsables opérationnels et fonctionnels qui prennent part à la décision finale d'acquisition, et non plus le seul service achats. D'autres termes tels que « *chaîne décisionnelle* » ou « *spectre de décision* », désignent aussi parfois cette notion.

Les phénomènes d'interaction entre les participants, ainsi que le poids du rôle social de chacun, ont été mis en lumière par les travaux de nombreux auteurs, parmi lesquels Robinson, Faris et Wind. Du point de vue théorique, le centre d'achat est structuré selon deux axes, latéral et vertical :

- La dimension latérale (*ou largeur*) du centre d'achat fait référence au nombre de services concernés par la décision ;
- La dimension verticale (*ou profondeur*) a trait au nombre de degrés hiérarchiques concernés par la décision.

La largeur et la profondeur sont d'autant plus importantes que l'achat représente un risque élevé pour la qualité des produits et la rentabilité de l'entreprise. A partir de la reconnaissance du rôle des multiples participants à la décision d'achat, s'est effondrée la croyance selon laquelle la rationalité régissait entièrement les choix.

2.5.1. Le comportement des acheteurs professionnels :

Le processus d'achat et l'acte d'achat industriels ont longtemps été qualifiés de rationnels par comparaison avec le comportement plus affectif des consommateurs, acheteurs individuels. Cette conception tient à la rationalité économique qui entoure l'acte d'achat en milieu industriel, notamment pour la recherche du coût minimum, l'ordonnancement de la production (*système Matériel Rééquipements Planning, MRP, Matériels Management*), etc. Mais cette attitude varie nettement en fonction des situations.

Par exemple, les biens conçus sur mesure pour une entreprise, ceux qui sont également vendus à d'autres entreprises, ceux vendus directement aussi bien au grand public qu'aux entreprises, ne seront pas évalués de la même manière.

D'une manière générale, l'acheteur professionnel recherche principalement :

- à contribuer à l'amélioration de la performance de son entreprise.
- à satisfaire les attentes des membres du centre d'achat.³⁵

L'acheteur doit donc proposer son propre arbitrage sur les décisions d'achat, en composant avec les avis des membres du centre d'achat. Ces derniers utilisent en général les mêmes

³⁵ Philip MALAVAL et Christophe BEN AROYA *Op.cit.* P 35 .

critères d'évaluation mais pas les mêmes niveaux de pondération". Il faut noter que de tels systèmes détaillés d'évaluation représentent un avantage important pour le fournisseur déjà référencé et qui donne entière satisfaction : le fournisseur non référencé ne dispose en effet pas d'arguments aussi probants pour permettre la comparaison. Parmi les critères généralement pris en compte, il est possible de citer quelques exemples d'arguments et de les classer en fonction de leur rationalité ». ³⁶

Figure 01 : Principaux critères rationnels et non rationnels :

Critères cartésiens	Critères non cartésiens
<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de prix - Délais de livraison - Conformité au cahier des charges (Normes) - Qualité - Précision des devis et notes de synthèse de fin de chantier - Proposition de service après-vente - Proximité du distributeur ou du service Commercial du fournisseur - Sécurité physique des utilisateurs - Disponibilité des responsables 	<ul style="list-style-type: none"> - Prestige et réputation du fournisseur - Ancienneté de la relation - Implantation géographique du fournisseur - Rôle d'investisseur du fournisseur dans le pays - Formation d'origine de l'interlocuteur ingénieur, de quelle école ?...) - Taille, notoriété et prestige des clients cités en référence

La frontière entre cartésien et non cartésien n'est cependant pas toujours aussi nette que cela. Par exemple, en termes de zone géographique, la proximité d'un fournisseur peut être à la fois un facteur cartésien et non cartésien selon qu'il représente un potentiel meilleur service (*intervention plus rapide et moins coûteuse*) ou qu'il corresponde à des affinités culturelles (*économie régionale*).

2.5.2. La composition du centre d'achat

Les membres du centre d'achat, ensemble informel, peuvent être regroupés en quatre composantes principales. ³⁷

2.5.2.1. Les décideurs

Théoriquement, il s'agit de celui ou de ceux qui prennent la décision finale. L'observation des entreprises importantes montre que le mode de décision prédominant est actuellement de type collectif, c'est-à-dire que même un directeur général fortement impliqué dans les décisions techniques préférera amener le comité de direction à prendre collectivement la décision, plutôt que de l'imposer personnellement.

³⁶ Philip MALAVAL et Christophe BEN AROYA ;Marketing business to business 5^{ème} édition ; paris P 37.
³⁷Idem P 38.

Ce n'est qu'après l'étude des différentes propositions, et surtout l'analyse des différents avis, internes et externes, que la décision sera finalement prise. En fait, en matière d'achats complexes, l'importance des décideurs a fortement diminué lorsqu'un consensus se dégage clairement au sein du centre d'achat.

Leur poids reste prédominant au contraire en cas de non-consensus. Ils peuvent alors influencer sur le choix final, imposé aux membres du centre d'achat de parvenir à un consensus, ou enfin partager l'achat en deux fournisseurs. Ce choix provoque généralement des surcoûts de maintenance, de formation mais présente l'avantage de maintenir une forte pression commerciale sur les deux fournisseurs choisis.

En revanche dans les PME, le chef d'entreprise prendra souvent la décision en s'appuyant sur le responsable qui aura su mériter sa confiance et présentera un niveau suffisant de compétences en fonction du dossier traité.

2.5.2. 2. Les acheteurs

Il s'agit essentiellement du service achats, qui cède en général ses prérogatives au profit des différents prescripteurs, pour les achats de biens et de prestations complexes. Leurs principales fonctions sont :

- La procédure de collecte d'informations sur les différentes solutions que l'entreprise peut trouver sur le marché, compte tenu des contraintes internes de savoir-faire technique et des contraintes financières ;
- Le recensement des différents fournisseurs nationaux, européens et hors d'Europe, susceptibles d'être interrogés et pouvant apporter une réponse adéquate aux besoins de l'entreprise ;
- La recherche accrue de compétitivité (*avantage concurrentiel à l'achat*) ;
- L'accélération de la mondialisation des approvisionnements (*sourcing*) ;
- La professionnalisation renforcée du métier, avec un nombre plus important de formations spécialisées et l'enrichissement du périmètre d'action (*domaine juridique, négociations internationales, gestion de centres de profit*) ;
- La prise en compte de la dimension éthique des achats²⁷ et des orientations stratégiques prises par de nombreux industriels dans le développement durable ;
- La mise en place et l'exploitation de nouveaux outils de gestion des achats - market places, e-procurement, supplier relationship management (srm)... ;³⁸

³⁸ Philip MALAVAL et Christophe BEN AROYA *Op.cit*38

- Ces tendances ont permis aux directions des achats de monter en puissance au sein des structures (*accès au comité de direction, prise de décisions stratégiques...*).

2.5.2.3. Les prescripteurs

Les prescripteurs constituent, en fait, le bloc d'interlocuteurs qui varie le plus d'une entreprise à l'autre, selon les différents secteurs observés et les différents types de culture d'entreprise. La littérature anglo-saxonne distingue essentiellement les « influencers » des « gatekeepers ». L'inconvénient de cette présentation réside dans la subjectivité des types de prescripteurs proposés. Favorable à l'entreprise A, tel prescripteur est de fait défavorable à l'entreprise B. C'est pourquoi, il semble préférable de distinguer les prescripteurs internes et externes.³⁹

2.4.2.3.1. Les prescripteurs internes

Le centre d'achat Ce sont des responsables fonctionnels qui influencent favorablement ou défavorablement les autres membres du centre d'achat par rapport à telle ou telle offre des fournisseurs. Les principaux prescripteurs internes sont :

- Le service qualité ;
- Le service maintenance ;
- Le service recherche et développement ;
- Le service marketing ;
- Le service commercial.

2.5.2.3.2. Les prescripteurs externes

Par les avis qu'ils émettent, les prescripteurs externes exercent également une influence sur les membres du centre d'achat. Parmi eux, on relève essentiellement les clients, les experts professionnels (*cabinets d'ingénierie, bureaux d'études, architectes*) et les journalistes.

2.4.2.4. Les utilisateurs

Le poids accordé aux utilisateurs est très variable selon :

- **Le prestige de l'utilisateur** : le chirurgien plutôt que les infirmiers ; les ingénieurs plutôt que les techniciens ; les pilotes plutôt que les chauffeurs d'autocars... ;
- **La culture nationale** : la Scandinavie, le Japon ont depuis longtemps le réflexe de prendre en compte l'avis des futurs utilisateurs de la machine-outil, du véhicule... Cela est beaucoup moins vrai dans les Pays du Sud et même aux États-Unis (à l'exception des utilisateurs de biens complexes). En France, la prise en compte de l'avis des utilisateurs

³⁹ Philip MALAVAL et Christophe BEN AROYA *Op.cit*P 40.

se développe régulièrement, appuyée sur l'idée qu'elle permet d'améliorer l'état d'esprit « entreprise » basé sur la satisfaction des clients finaux ;

- **La taille des entreprises :** statistiquement, les grandes entreprises ont davantage développé d'outils pour intégrer les utilisateurs dans les processus de décision.

L'achat industriel résulte ainsi d'une décision collective prise par un nombre variable de personnes, plus ou moins impliquées par l'achat et très peu homogènes entre elles (en termes d'expériences, de niveaux de formation, de responsabilités, de niveaux de confiance).⁴⁰

Pour mieux se placer et mieux négocier, les entreprises fournisseurs ont tout intérêt à connaître le plus possible les différents interlocuteurs internes de l'entreprise cliente (rôle exact, motivations, poste actuel, poste occupé antérieurement, formation, autres informations personnelles). Elles doivent également repérer la phase d'achat dans laquelle se trouve l'entreprise cliente.

2.6. L'analyse des marchés amont

Les choix de stratégie achat et le processus d'homologation des fournisseurs supposent à l'évidence de disposer d'informations sur les marché amont. En ce qui concerne les fournisseurs habituels, l'entreprise dispose des résultats des divers contrôles et retours d'expérience du « train » en plus des informations obtenues par d'autres moyens et remise à jour périodiquement (*catalogue, visite d'entreprises, analyse d'échantillons, repenses antérieures aux appels d'offre ...etc.es*).

Ces techniques d'étude de marché reprennent au plan technique les principales étapes des études menées dans le domaine du marketing B to B, dans le cas où le(s) marché(s) amont est (sont) constitué(s) de nombreuses entreprises. Dans le cas d'un marché très restreint, du type oligopole à l'échelle internationale, l'étude constituera plutôt à développer une connaissance approfondie et systématique, à découvrir des entreprises nouvelles susceptibles d'ouvrir ce marché, et même à rechercher des produits de substitution.⁴¹

Il est hors de propos de refaire ici un exposé approfondi sur les études de marché en contexte interentreprises.

L'objectif d'une démarche globale de marketing achat est toujours le même :

- Apprécier de façon objective la position concurrentielle à l'achat de l'entreprise (*notamment du point de vue des quantités des montants achetés*) ;
- Evaluer la réalité des rapports de force et positionner la société par rapport aux autres acheteurs présents sur le marché ;

⁴⁰ Philip MALAVAL et Christophe BEN AROYA ; Marketing business to business 5^{ème} édition ; Paris P42 43 .

⁴¹ Olivier Bruel, « *politique d'achat et gestion des approvisionnements* » Edition DUNOD, Paris p52

- Apprécier la convergence des offres techniques des fournisseurs avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise et les moyens d'agir sur elle ;
- Mesurer les possibilités de sourcing de nouveaux fournisseurs au-delà des limites géographiques des marchés habituellement exploités et sollicités ;
- Comprendre quelles actions acheteur peut entreprendre pour agir effectivement sur la structure concurrentielle du marché.

2.7. La gestion des stocks

2.7.1. La définition des stocks

Le dictionnaire définit les stocks de la manière suivante « *ensemble des, marchandises disponible sur un marché ; dans un magasin* ». « *Ensemble des marchandises ; des matières premières ; des produits semi finis ; qui sont la propriété de l'entreprise* ». ⁴²

La deuxième définition nous intéresse beaucoup plus vu que le sens concerne une entreprise industrielle de fabrication ou de transformation. Pour ce type d'entreprise de taille moyenne ou grande, les pôles d'action essentiels sont :

- Les achats des matières premières à des fournisseurs (*partie amont du cycle de fabrication*) dans le but d'approvisionner les ateliers ou les usines ;
- Les transformations de ces matières premières (*partie centrale de cycle de fabrication*) dans le but d'assurer la production des produits finis directement propres à la vente ou le produit semi fini destiné soit à des achèvements ultérieurs au sein de l'entreprise elle-même, soit à des ventes pour d'autres entreprises ;
- Les ventes de ses produits finis ou semi finis à la clientèle (*partie aval de cycle de fabrication*) ;
- Il faut bien comprendre que les stocks ne concernent pas une matière de surplus et qui signe, mais c'est une matière en constante évolution et de renouvellement, en quelque sorte un tissu de base sur lequel s'effectuent les activités de l'entreprise.

Il peut être aussi définie comme une accumulation physique en attente dans une entreprise, il peut s'agir de matières premières, de cours de fabrication ou de produits finis.

2.7.2. Le rôle des stocks

Le premier rôle est régulation, le stockage n'a pas pour but d'accumuler les marchandises, mais d'ajuster économiquement le flux des livraisons au flux des consommations.

⁴² Berthier P, Spallanzani A ; la gestion des stocks ; édition Sirey ; paris ; 1979 ; P 01.

- Un stock de matières premières permet d'amortir les fluctuations de délais et de quantités du fournisseur pour livrer.
- Un stock d'en cours permet d'amortir les arrêts et les pannes de machines sans bloquer tout le processus de production.
- Un stock de produit finis permet de satisfaire la demande et amortir ces fluctuations.

Donc les stocks permettent de concilier les objectifs techniques de temps, délais, quantités et de rythme. A cote de son rôle de régulation le stock à un objectif économique dont l'achat d'une grande quantités au fournisseur peut permettre d'obtenir une réduction des couts. ⁴³

⁴³Berthier P, Spallanzani A ; la gestion des stocks ; édition Sirey ; paris ; 1979 ; P 01 .

Conclusion

Il apparaît bien que le marketing trop souvent lié à la fonction vente, mais applicable à d'autres domaines et particulier à la fonction achat. en effet nous avons montré dans cette partie la nécessité pour un responsable achat d'une maîtrise parfaite de l'outil marketing achat afin de mieux guider et ajuster les besoin de son entreprise aux possibilités offerte par le marché amont, et également avoir choisir les fournisseur par la suite nous avons approfondie a l'analyse de la fonction l'achat /approvisionnement pour mieux comprendre son fonctionnement, son importance et son rôle essentiel dans la marche des affaires de l'entreprise et cela se traduit par les missions et objectifs qu'elle s'est fixée pour assurer la poursuite, la pérennité et la croissance de l'entreprise ainsi par les liens forts qui l'unissent avec le restent des services ou sien de l'organisation.

*Chapitre III : Le
processus d'achat
et
d'approvisionnement
au sein de
l'entreprise
ENIEM*

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Introduction

La revue littérature effectuée dans les deux premiers chapitres, nous a permis de mieux comprendre la fonction achat et approvisionnement dans entreprise industrielle ainsi que la notion de la performance. Toute fois cela ne suffit pas pour répondre totalement à notre problématique posée antérieurement, alors que pour mieux répondre à cette problématique et réaliser notre objectif qui est l'analyse de la fonction achat et approvisionnement » et son impact sur la performance de l'entreprise. Nous avons effectué un stage pratique de deux mois au niveau de la direction achat et approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM.

Nous avons articulé le travail dans ce chapitre en deux sections :

La première traite la présentation de l'entreprise ENIEM, son historique, ses activités principales, ses objectifs et ses ressorts de succès et enfin l'évolution de son effectif ainsi que le chiffre d'affaire de l'entreprise.

La deuxième est consacrée pour analyser le processus d'achat et d'approvisionnement et la maîtrise de sa performance au sein de l'entreprise ENIEM.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Section 1 : Présentation et mode de fonctionnement de l'entreprise ENIEM

Les entreprises sont considérées comme l'élément essentiel de l'économie dans le monde pour un meilleur développement.

1.1 Présentation générale de l'ENIEM

L'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager (ENIEM) oriente ces dernières années sa stratégie de développement vers la pénétration de ses produits aux marchés européens, Africains, et du moyen orient. D'où l'exigence primordiale pour la croissance de l'ENIEM sera donc l'exploitation.

a- L'historique de l'ENIEM

Le complexe d'appareils ménagers (CAM) résulte d'un contrat « Produit en main » établi dans le cadre du premier plan quadriennal, et signé le 21 Aout 1971 avec le groupe d'entreprise allemandes représentées par le chef de file D.T.A.G (Société Allemande) pour une valeur de 400 millions dinars. Les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires a eu lieu en juin 1977.

En 1983, l'ENIEM est issue de la restructuration de la SONELEC, elle est donc une entreprise au statut de société nationale.

En 1989, l'ENIEM est passé à l'autonomie, les premières réformes ont été engagées et dans ce cadre, l'ENIEM fût doté de tous les organes de gestion légaux.

- Une assemblée générale ;
- Un conseil d'administration ;
- Un capital social.

Ainsi que le redéploiement des activités des activités à l'intérieur et à l'extérieur de l'unité.

Ces plans d'extension et de redéploiement du CAM se conjuguent directement avec ses autres programmes relatifs à la formation et à l'amélioration de la gestion de la maintenance et de la qualité.

Depuis 1996, l'entreprise est organisée en unités et à filialisé l'unité lampes de Mohammedia. En octobre 1998, l'ENIEM est une entreprise certifiée à l'ISO 2009 par un organisme international.

b- La situation géographique de l'ENIEM

L'ENIEM est une entreprise publique économique, son siège social se situe au chef lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou. Les unités de productions froides, cuisson et climatisation sont implantées dans la zone industrielle Aissat IDIR d'Oued Aissi, distante de sept km du chef lieu de la wilaya.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Tandis que, la filiale sanitaire est installée à Miliana, Wilaya d'Ain Defla, et la filiale lampe à Mohammedia dans la wilaya de Mascara.

c- Les objectifs de l'entreprise ENIEM

Les évolutions technologiques et l'accroissement de la concurrence dans un environnement en perpétuel changement imposent à l'ENIEM d'être à l'écoute de la clientèle.

Ainsi, dans le souci d'accroître la satisfaction des ses clients et préserver son statut de leader de l'électroménager en Algérie, l'entreprise base sa politique qualité sur l'amélioration continue de ses produits et services.

Cette politique se manifeste par la ferme volonté de la direction générale à :

- Accroître la satisfaction des clients.
- Développer les compétences et la communication.
- Améliorer en continu l'efficacité du système de management qualité.

Pour mettre en œuvre cette politique, la direction générale de l'ENIEM s'est engagée à :

- Fournir les ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs.
- Se conformer aux exigences légales et réglementaires.
- Appliquer et respecter les procédures du système de management de la qualité.
- Les objectifs qualités :
 - Développer les compétences ;
 - Améliorer les produits existants.
- Les objectifs environnements :
 - La certification de l'entreprise à la norme ISO, 14001 ;
 - L'amélioration de la gestion des déchets ;
 - La rationalité de la consommation des énergies ;
 - La prévention des risques de pollution.
- Politique et objectif qualité de l'entreprise ENIEM :
 - La politique qualité :

Consciente de la pression exercée par le marché de l'électroménager et face aux enjeux économiques, ENIEM a mis en œuvre et développée un système de management de la qualité conforme au référentiel ISO 2001/2008.

Cette politique qualité basé sur l'amélioration continue des processus se manifeste par la volonté de la direction générale à :

- Comprendre les besoins de nos clients et y répondre efficacement en mettant à leur disposition des produits et services compétitifs ;

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

- Développer la culture de l'entreprise et le professionnalisme de notre personnel.
- Améliorer en continue l'efficacité du système de management de la qualité.
- Objectifs 2010 :

Les objectifs qualités assignées pour l'année 2010 sont les suivants :

- Accroître la satisfaction des clients ;
- Améliorer les compétences du personnel ;
- Réduire les rebuts ;
- Augmenter la valeur de la production ;
- Améliorer le chiffre d'affaire.

1-2 L'organisation de l'ENIEM

L'ENIEM est organisée en unités. Les unités sont organisées en départements qui sont composés de diverses en services, chaque service est divisé en section.

Les différentes unités de l'ENIEM sont en nombres de cinq :

- Unité siège de Tizi-Ouzou (la direction générale) « DG ».
- Complexe d'appareils ménager de Oued Aissi (CAM), ce dernier est composé de : unités de production et des unités de prestations.

a- Les unités de production

Elles sont au nombre de trois :

- Unité froid ;
- Unité cuisson ;
- Unité climatisation.

b- Les unités de prestation

- Présentation technique ;
- Présentation et service ;
- L'unité commerciale ;
- La filiale EIMS (Miliana) ;
- La filiale FILAMPE.

L'ENIEM, est dotée d'un potentiel équipement important et humain avoisinant les 3500 travailleurs. Son capital social est de 2.957.000.000 DA

1.3- Missions principales de l'ENIEM

L'ENIEM est l'une des entreprises stratégiques sur le plan économique du pays puisqu'elle participe à l'augmentation du produit intérieur brute (PIB).

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Sa mission est d'assurer le montage, le développement et la recherche dans le domaine des différentes branches de l'électroménager, elle assure également la production des appareils de réfrigérations de cuisson et de climatisation avec une intégration nationale importante.

1.4 Principales missions et activités de chaque unité

a- Direction générale

La direction générale est l'entité responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise en tenant compte des résolutions de son conseil d'administration.

Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le président directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés des principales fonctions, de l'entreprise, suivants :

- Direction industrielle (DI) ;
- Direction développement et partenariat (DDP) ;
- Direction finances et comptabilité (DFC) ;
- Direction des ressources humaines (DRH) ;
- Direction planification et contrôle de gestion (DPCG) ;
- Direction marketing et communication (DMC) ;
- Direction qualité (DQ).

b L'unité froid

Elle est de loin l'unité la plus importante du point de vue effectif, elle emploie 1880 travailleurs, elle produit plusieurs modèles de réfrigérateurs et congélateurs.

Cette unité possède des bâtiments industriels, de stockage et de moyens de soutien adéquats à son exploitation.

▪ Sa mission

La mission principale de l'unité est de produire et développer les produits de froid domestique.

▪ Ses activités

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture, plastification) ;
- Injection plastique et polystyrène ;
- Fabrication de pièces métalliques (condenseur, évaporateur,..) ;
- Isolation ;
- Thermoformage ;
- Assemblage.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

c- L'unité cuisson

Cette unité est spécialisée dans la production de différents types de cuisinières. Ses différents produits sont :

- Cuisinières.
- Réchaud plat.

▪ **Sa mission**

La mission principale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de cuisson à gaz, électrique ou mixte et tout produit de technologie similaire.

▪ **Ses activités**

- La transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (*émailage, zingage et chromage*).

d- L'unité climatisation

Elle est implantée sur le même site que l'unité froid.

Comme son nom l'indique, elle est spécialisée dans la fabrication et montage de plusieurs types de climatiseurs.

Ses produits sont :

- Type muraux ;
- Split système ;
- Chauffe-eau, chauffe bain, machine à laver, plastique.

▪ **Sa mission**

La mission globale de l'unité est de fabriquer assembler et développer les produits de climatisation de lavage, de linge et de chauffage d'eau.

▪ **Ses activités**

- La transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture) ;
- Assemblage de climatiseurs.

En plus de ces activités de réalisation, les unités de production, (froid, cuisson et climatisation) assurent, en leurs seins respectifs les activités suivantes :

- Etudes / méthodes de fabrication ;
- Achats ;
- Contrôle (réception, en cours de fabrication, final) ;
- Stockage (magasin, atelier) ;
- Maintenance ;

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

- Sécurité industrielle.

e- L'unité prestation technique

C'est une unité de soutien aux autres unités de production, elle est chargée de la gestion :

- Des énergies et fluides ;
- De l'entretien des équipements ;
- Des engins roulants ;
- De l'entretien des bâtiments ;
- De fonction informatique au sein des complexes appareils ménagers.

▪ Sa mission

L'unité est chargée de fournir et d'exploiter les moyens techniques communs, ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes (*bâtiments, voiries, éclairages ...etc.*).

Cette unité assure également la réalisation de pièces de rechange pour la production, la conception et la fabrication d'outillage (*moules, outils, ...etc.*). Assure toutes les activités informatiques des unités.

▪ Ses activités

- La conception et réalisation des outils/moules ;
- La réalisation (usinage) de diverses pièces ;
- Etalonnage / vérification des instruments de mesure ;
- Impression, prestation sociales ;
- Production d'énergie et des fluides ;
- Entretien des bâtiments ;
- Fabrication de palettes (menuiserie) ;
- Neutralisation de rejets industriels avant évacuation dès l'Oued ;
- Transport de marchandises ;
- Surveillance du site.

f- L'unité commerciale

L'unité commerciale est implantée dans la zone industrielle d'Oued-Ainsi, wilaya de Tizi-Ouzou. Elle est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise, de la gestion du réseau et du service après-vente.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

▪ **Sa mission**

Sa mission étant l'étude du marché national et l'écoulement de tous les produits des unités de production.

▪ **Ses activités**

- Marketing ;
- Vente (à travers ses moyens propres et un réseau d'agent ;
- Service après-vente ;
- Gestion des stocks des produits finis des produits ENIEM ;
- La distribution et l'exportation des produits ENIEM.

g- Filiale EIMS

(Entreprise industrielle et matériels sanitaire) Miliana.

Elle fabrique du matériels sanitaire (baignoire, évier, lavabo...) elle est acquise par l'entreprise ENIEM en l'an 2000.

Cette unité assure aussi la commercialisation des ses produits et dispose pour la fabrication de pièces en tôle de :

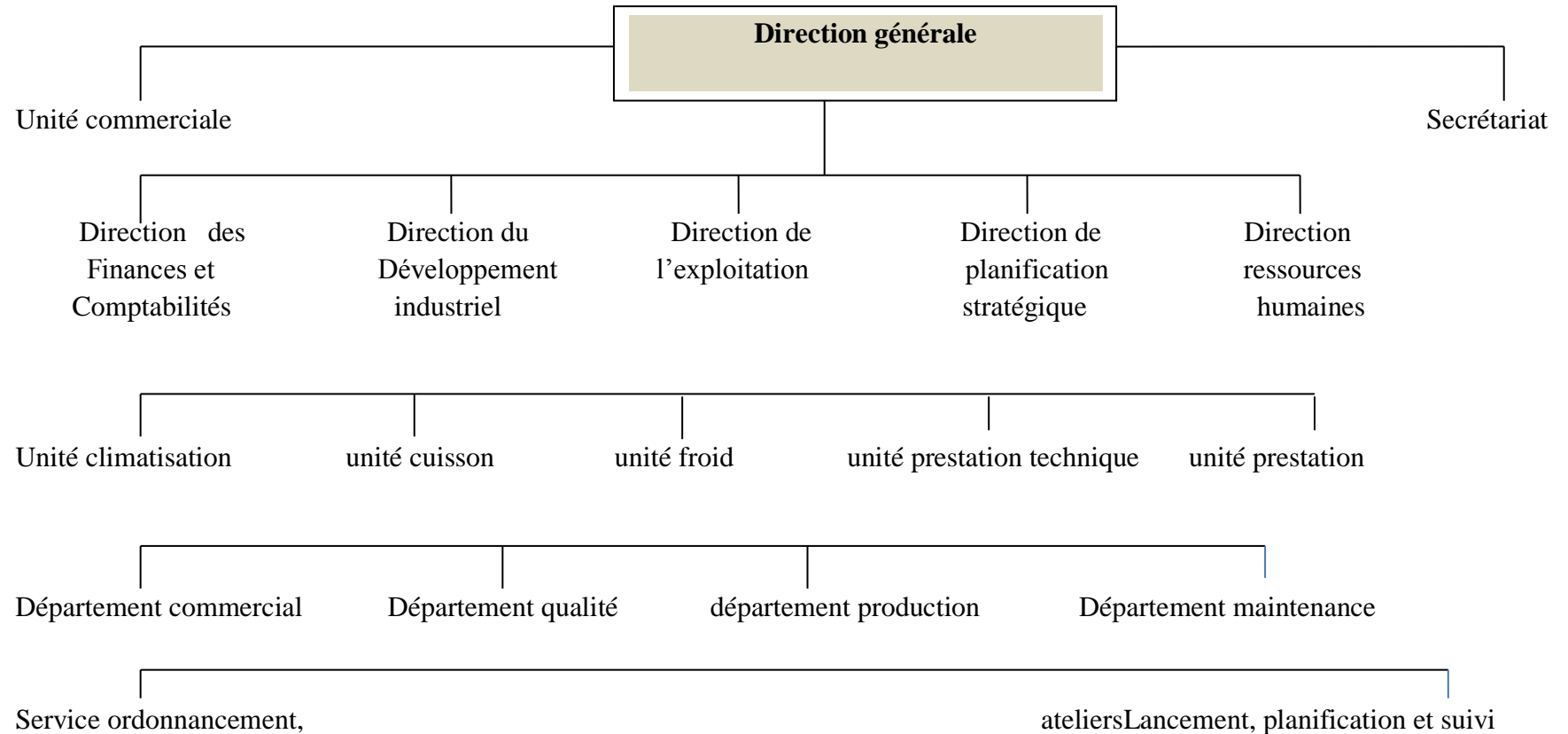
- Un atelier de presse mécanique et hydraulique ;
- Un atelier de traitement et revêtement de surface (peinture et émouillage).

h- Filiale FILAMP

L'unité lampe de Mohammedia (ULM) qui a démarré en Janvier 1979 pour fabriquer des lampes d'éclairage domestiques ainsi que des lampes de réfrigérateurs est devenu filiale à 100% ENIEM le premier janvier 1997. Dénommée (FILAMP)

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ENIEM



Source : ENIEM / DRH

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Section 2 : Le processus et la maîtrise d'achat et approvisionnement au sein de L'ENIEM

Dans chaque entreprise, la fonction achat et approvisionnement joue un rôle Stratégique et primordial pour la pérennité de l'entreprise. L'organisation de la fonction achat et Approvisionnement de L'ENIEM. Sa procédure et ses missions principales ainsi les méthodes de sélection d'évaluation des fournisseurs de l'entreprise sont présentées dans la section suivante.

2.1. Présentation de la direction achat et approvisionnement de L'ENIEM

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

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

2.1.1. Objectifs de la direction achat et approvisionnement de l'entreprise

La direction achat et approvisionnement a pour mission de gérer les ressources extérieures de L'ENIEM et contribuer à la création d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise en :

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

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

2.1.2. Organisation de la direction achat et approvisionnement de l'ENIEM

Les approvisionnements de l'entreprise sont organisés selon une organisation centralisée.

Dans le cadre d'une organisation centralisée, les achats sont gérés par une direction unique.

Celle-ci est rattachée à la direction générale de l'entreprise, ce qui témoigne du caractère stratégique de la direction.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

L'organisation de la direction achats et approvisionnements est présentée selon un organigramme prédéfini par la direction générale pour répondre à ses exigences

2.2. Objet et domaine d'application

2.2.1. Objet

Cette procédure définit les règles et dispositions à respecter pour toute opération d'achat de services et délimite les responsabilités de chaque intervenant.

2.2.2. Domaine d'application de la procédure

Elle décrit le processus d'évacuation et de sélection des fournisseurs.

Cette procédure s'applique à toute acquisition de service par l'entreprise.

Il s'agit notamment de :

- Transport de marchandises ;
- Expertise et audit ;
- Etudes et suivi ;
- Assistance technique ;
- Formation ;
- Installation / Réparation / maintenance ;
- Locations ;
- Publicité / marketing.

2.2.3. Références et définitions

2.2.3.1. Références

- SQE 4.2.3.4.01 « Procédure de maîtrise des documents et des enregistrements qualité et environnement ».
- Réglementation relative à l'environnement (Voir CD des exigences légales).
- Normes ISO 9001/2008 et ISO 14001/2004.

N° REVISION	DATE D'EMISSION	NATURE DE LA MODIFICATION	PAGES
01	Juin.2013	Révision suite à l'exécution des EPE du dispositif de passation des marchés publics	1 à 06
02	Déc.2013	Prise en considération des remarques et observations du conseil d'Administration du 08 Décembre 2013	1 à 08

Note : les procédures générales propriétés de l'entreprise ENIEM, sont confidentielles.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

2.2.3.2. Définitions

- Services : Un service est une prestation qui consiste en la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle, sans transformation de matière, moyennant un prix.
- Visa : Forme de contrôle préalable de l'engagement d'une dépense.

2.2.4. Liste des destinataires

Strict.	Directions Assistants	Départements	Services	Sections	Nbre Exemp
DG	PDG DCFC, DGI, DDP, DPCGA, DRH, DQE, A.Q.E	DJC	SAS	/	10
UF	Directeur,	Production, Qualité, AQE, Technique, Maintenance, Commercial, DARH, Finance et comptabilité, LABO	Industrialisation, Développement, Méthodes Fabrication, qualité, Gestion des stocks, Achats, Inspection matières et produits	/	17
U cuis	Directeur	Production, Technique, Commercial, AQE	Développement / Méthodes, RH, Achats, Qualité, Gestion des stocks, SCE finance et comptabilité	Inspection matières et produits	13
U CI	Directeur		SCE Technique, SCE montage, SCE comptabilité et finances, SCE RH, SCE commercial	Section achats ; Section gestion des stocks	08
UPT	Directeur	Fabrication Mécanique, Maintenance, AQE, Commercial, DGE, DARH, informatique, Sécurité Industrielle, CMT	Technico- commercial, Gestion des stocks, Service finances et comptabilité ; Energie et fluides	/	15
UC	Directeur,	DAGRH, Marketing, SAV G.Stocks, ventes	SCE moyens généraux	/	07
Total					70

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Tableau synoptique des seuils et des modes de passation de marché

Type de produit	Montant	Mode d'achat	Structure et organe
Services	Inférieur ou égal à 200 000 DA	Consultations directes	Validation par le responsable commercial N-1 sur la base d'un TCO
	Supérieur à 200 000DA et inférieur à 4 MDA	Consultations directes des prestataires	- Avis CMU sur la base d'un TCO . - Avis CCM pour la DG sur la base d'un TCO
	Supérieur à 4 MDA	Appel d'offres retreint ou ouvert	Inférieur à 20 MDA CM Unité ou CCM pour les prestations de la DG
			Sup ou égal à 20 MDA CCM/DG
		Sup. à 100 MDA soumis au CA pour information	

2.3. Description de la procédure achat de TUBES ALUMINIUM

Dans les années précédentes la direction d'approvisionnement sa fonction se limitait à l'achat et le stockage des produits et matériels définis par l'utilisateur sans se soucier des performances de gestion.

Ce n'est plus le cas aujourd'hui, ou l'acheteur traditionnel doit se transformer en homme de marketing préoccupé par le bon déroulement du processus d'achat afin d'aboutir à des couts d'achat très bas et les meilleures délais de livraison. La mission d'achat en général s'escente dans le respect des points suivants :

- Niveau de qualité exigé ;
- Livraison de quantités commandées dans les délais attendus ;
- Meilleur rapport qualité /prix ;
- Meilleure condition de services.

2.3.1. Expression des besoins

Toutes les opérations d'acquisition de services doivent être formalisées dans le cadre du budget de l'entreprise. Le service gestion des stocks de l'entreprise « ENIEM» détermine un besoin à acheter en établissant un PGA (programme général d'approvisionnement) (voir annexe N°01)

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Toute autre opération hors budget supérieures ou égale à 500 000 Dinars doit être soumise à l'aval du Président Directeur Général

Cas exceptionnels : Les opérations relevant du cas d'urgence ou ayant un caractère exception ne sont pas concernées par les consultations au sens de la présente procédure.

Pour les déferents besoins. Une fois les quantités déterminées le service de gestion de stock établit une demande d'achat interne (da) (voir annexe N°02)

Il s'agit :

- Certaines réparations de maintenance d'équipements ou d'installations et des organes d'équipements (rembobinage des moteurs électriques, cartes électriques...);
- Maintenance des appareils informatiques et bureautiques.
- Réparation d'organes des moyens de manutention et de transport.

Les prestations d'urgences dont le montant est inférieur ou égal à 500 000 Dinars doivent avoir l'accord du Directeur d'unité et celles dont le montant est supérieur à ce seuil l'aval du Président Directeur Général.

Le 11/02/2020 ENIEME a exprimé ses besoins pour 1500KG de tube alu et elle a établi un cahier des charge le même jour. (Annexe n 05)

2.3.2. Passation des marchés

Les prestations de services dont le montant du marché est inférieur à 4 000000 DA peuvent faire objet de consultation directe d'au moins trois prestataires sur la base d'un cahier des charges ou un descriptif des travaux élaboré conjointement avec la structure concernée par l'achat.

Le choix du prestataire retenu doit être validé par la commission des marchés de l'unité concerné pour les marchés dont le montant du marché est supérieur à 200000da
Les offres peuvent être reçues par le courrier, fax ou Email.

Les prestations de services dont le montant du marché est supérieur ou égal à 4000 000 DA sont soumises à l'appel d'offres.

2.3.2.1. La structure commerciale

Procède au lancement des avis d'appels d'offres avec un cahier des charges élaboré conjointement avec la structure concernée par l'achat et sui doit comporter les critères de notation. Toutefois, l'achat des prestations ci-après sont prise en charge par les structures concernées :

- Transport ;
- Publicité ;

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

- Formation ;
- Location magasins.

Dans ces cas précis, le bon de commande ou contrat est engagé par le directeur de l'unité concerné.

▪ L'appel d'offre doit être publié obligatoirement dans au moins deux quotidiens nationaux

Le cahier des charges est accompagné des pièces suivantes qui doivent obligatoirement être renseignées et dûment signées par les soumissionnaires :

- La déclaration de probité ;
- La lettre de soumission ;
- La déclaration à souscrire.

Le cahier des charges doit être au préalable validé par la commission des marchés.

Les offres doivent comporter une offre technique et une offre financière.

▪ Les spécifications de l'avis d'appel d'offre

Le numéro de l'appel d'offre de la forme :

- N° :044/2020 ;
- Appel d'offre ;
- ENIEM.

Chaque offre est insérée dans une enveloppe fermée et cachetée, indiquant la référence et l'objet de l'appel d'offres ainsi que la mention « technique » ou « financière », selon le cas.

Les deux enveloppes sont mises dans une autre enveloppe anonyme, comportant la mention « à ne pas ouvrir appel d'offre N° ... l'objet de l'appel d'offres ».

▪ Le recours au gré à gré simple se fait exclusivement dans les cas suivants :

- Les marchés ne peuvent être exécutés que par un cocontractant unique qui détient soit une situation monopolistique, soit à titre exclusif le procédé technologique ;
- Dans les cas d'urgences impérieuses motivée par un danger imminent que court un bien ou un investissement déjà matérialisé sur le terrain et qui ne peut s'accommoder des délais de l'appel d'offres, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le service contractant et n'aient pas été résultat de manœuvre dilatoires de sa part ;
- Dans le cas d'un approvisionnement urgent destiné à sauvegarder le fonctionnement de l'économie à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

prévues par le service contractant et n'aient pas été le résultat de manœuvre dilatoire de sa part.

Dans ces cas, les marchés supérieurs à 200 000 DA sont soumis au visa de la commission des marchés de l'unité concernée.

Le recours à un gré à gré après consultations peut se faire dans le cas où l'appel à la concurrence s'avère infructueux et ce dans les cas suivants :

- Lorsqu'il est réceptionné une seule offre valide ;
- Lorsqu'une seule offre est valide après évaluation technique des offres ;
- Lorsqu'aucune offre n'est réceptionnée.

Dans notre étude, nous avons considéré le cas l'appel d'offre lancé par ENIEM le 11/02/2020 pour l'acquisition des tubes aluminium.

ENIEM lance en 2020 un avis d'appel d'offres pour l'achat des tubes alu pour cela une lettre de publication est valide et envoyé par le directeur du département approvisionnement vers EVIDAL /EGYPTE.

2.3.3. Commissions

Trois commissions sont créées sur décisions des Directeurs.

La commission centrale des marchés est créée sur décision du Président Directeur Général.

2.3.3.1. Commission permanente d'ouverture des Plis

▪ La commission d'ouverture des plis a pour mission

- De constater la régularité de l'enregistrement des offres sur un registre ad hoc ;
- De dresser la liste des soumissionnaires dans l'ordre d'arrivée des plis de leurs offres avec l'indication du contenu, des montant des propositions et des rabais éventuels ;
- De dresser une description détaillée des pièces constitutives de chaque offre ;
- De parapher tous les documents des plis ouverts ;
- De dresser, séance tenante, le procès-verbal signé par tous les membres présents de la commission qui doit contenir les réserves éventuelles formulées par les membres de la commission ;
- D'inviter, le cas échéant par écrit, les soumissionnaires à compléter leurs offres techniques, dans un délais maximum de dix (10) jours, sous peine de rejet de leurs offres par la commission d'évaluation des offres, par les documents manquants exigés, l'exception de la déclaration à souscrire, de la caution de soumission, quand elle est prévue et de l'offre technique proprement dite.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

La commission d'ouverture des plis dresse, un procès-verbal d'anfractuosité signé par les membres présents.

L'ouverture, en séance publique, des plis technique et financiers, en présence des soumissionnaires préalablement informé, intervient, pendant la même séance, à la date et à l'heure d'ouverture des plis prévues dans le cahier des charges.

Les plis et les procès-verbaux sont transmis par le président de la commission d'ouverture des plis au président de la commission d'évaluation des offres.

La commission d'ouverture des plis se réunit valablement quel que soit le nombre des membres présents.

2.3.3.2. Commission permanente d'évaluation des offres

Cette commission dont la qualité des membres qualifiés, choisis en raison de leurs compétences, est incompatible avec ceux désignés dans la commission d'ouverture des plis.

▪ La commission a pour missions de procéder à

- L'élimination des offres non conformes à l'objet du marché et contenu du cahier des charges ;
- L'analyse de l'une ou des offres restantes le cas échéant, les variantes et les options en deux phases sur la base de critères et de la méthodologie prévus dans le cahier des charges ;
- Classement technique des offres dans une première phase et élimine les offres qui n'ont pas obtenu la note minimale prévue au cahier des charges ;
- Analyse dans une deuxième phase les offres financières pré qualifiées techniquement pour retenir l'offre économiquement la plus avantageuse.

NB : Une marge de préférence, d'un taux de 25 %, est accordée aux produits d'origine algérienne et / ou aux entreprises de droit algérien.

Durant la période de validité des offres lorsqu'un opérateur économique attributaire d'un marché, se désiste sans motif valable, avant la notification du marché ou refuse d'accuser réception de la notification dans les délais fixés, le service contractant peut continuer l'évaluation des offres restantes, dans le respect du principe du libre jeu de la concurrence et des exigences de prix, de qualité et de délai.

2.3.3.3. Commission des marchés

La commission des marchés a pour mission de :

- Valider les cahiers des charges ;

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

- Donner son visa pour la passation du marché sur la base des procès-verbaux rapports sanctionnant les résultats des travaux des commissions d'ouverture des plis et d'évaluation des offres, transmis par la structure « commercial » ;
 - Donner son visa pour les marchés de gré à gré ;
 - Donner un visa sur toute réclamation introduite par le soumissionnaire qui consiste le choix opéré par le service contractant.
- **La commission examine les marchés selon les seuils minimums suivants**
- Supérieur à 200 000 Da et inférieur à 20 MDA les marchés sont examinés par la commission des marchés de l'Unité ou la CCM pour les marchés de la Direction Générale.
 - Supérieur ou égal à 20 MDA sont examinés par la commission centrale des marchés de la Direction Générale.

NB : Conformément à la décision du conseil d'administration contenue dans l'article 08 de son règlement intérieur approuvé par résolution n°4 du 04.02.2006, les contrats d'un montant égal ou supérieur à cent millions de dinars (100MDA) sont soumis au conseil d'administration pour information.

2.3.4. Attribution provisoire des marchés

Un avis d'attribution provisoire du marché sera publié afin de permettre aux soumissionnaires d'introduire un recours dans les dix jours à compter de la date de la publication auprès de la commission des marchés compétente.

2.3.5. Validation des marchés

Les marchés ne sont valables et définitifs qu'après leur approbation par l'autorité compétente à savoir le responsable commercial (N-1), le Directeur d'unité ou le Président Directeur Général de l'entreprise.

Tout marché dont le montant est supérieur à deux (2 000 00) DA donne lieu à la signature d'un contrat.

▪ **Les engagements se feront suivant les niveaux ci-après :**

a) Montant inférieur ou égal à 2 000 000 Da

Le bon de commande est engagé par le Directeur de l'unité ou le responsable commercial (N-1) (selon l'importance des marchés).

b) Montant supérieur à 2 000 000 DA et inférieur à 20 000 000Da.

Le contrat est engagé par le Directeur de l'unité concernée.

c) Montant égal ou supérieur à 20 000 000 DA.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Le contrat est engagé par le Président Directeur Général (PDG) et le cas de notre étude le montant c'est 540828 ,00 donc supérieur à 20 000 000.

2.3.6.Paiement

Les paiements des factures à l'importation se feront selon la réglementation en vigueur.

Le règlement des factures liées aux opérations des achats locaux se fera par :

- Virements bancaires.
- Chèques.
- Traités

Dans notre étude l'opération c'est une consultation gré à gré et le mode de paiement c'est une remise documentaire. Dans ce cadre l'acheteur se conforme à chaque exigence des modalités de paiement arrêtées (*ex. domiciliation et rédaction de la demande d'ouverture de la lettre de crédit*).

2.3.6.1.Définition de crédit documentaire

Le crédit documentaire est un écrit d'une banque informant un vendeur appelé « bénéficiaire » que pour compte de son acheteur, elle lui réglera la marchandise ou service convenu concurrence d'une certaine somme (*montant du crédit*) contre remise, avant une certaine date, des documents déterminés.

2.3.6.2.Définition de la domiciliation bancaire

La domiciliation bancaire des importations concerne l'enregistrement et légalisation juridique des opérations d'importation. C'est aussi une formalité qui consiste à identifier la transaction commerciale par une immatriculation. Et ce pour suivi physique au regard des dispositions de la réglementation des changes. Elle est comme suit :

- L'importateur choisi une banque ou une agence bien définie avec une adresse ou le dossier d'importation va être localisé donc domicile ;
- La banque désignée, exécute tout ce que lui demandera l'importateur, aux fins les réalisations des modalités de paiement contre et moyennement des frais ;
- La banque désignée, entre dans le circuit d'importation envisagée en vue d'agir comme intervenant ;
- La banque domiciliaire va intervenir dans le processus de paiement étranger et elle sera concernée.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

2.3.6.3. Déroulement de réception de la marchandise Transport / expédition

Le fournisseur prendra en charge le transport maritime de la fourniture, port d'embarquement, et devra affréter des navires de moins de dix(10) ans d'âge répondant aux meilleures normes de sécurité applicable en matière.

2.3.6.4. Mode et modalité de l'expédition

La fourniture sera livrée par le fournisseur au client, en CFR ports algériens : Alger, Oran, Bejaia ; Annaba, selon incoterms 2010. Afin de permettre à énième d'accomplir les formalités douanières, le fournisseur est tenu de lui transmettre les documents suivants :

A .Par canal bancaire BADR agence site ENIEME.

- Facture commerciale en (05) cinq exemplaire originaux dûment signés et cachetés par le fournisseur ;
- Connaissance « Bill of landing » en 03 exemplaire dont (01) un original à l'ordre d'ENIEME branche commercialisation direction tube alu ;
- Liste colisage et la note de poids en (03) exemplaire, dont (1) original ;
- Certificat d'origine en 03 exemplaire, dont 01 originale délivré par la chambre de commerce dupayé d'origine ;
- Certificat de conformité de la fourniture en à 03 exemplaire, dont 01 original ;
- Certificat de contrôle de qualité ;
- L'original de certificat de circulation de marchandise « EUR 1 » dûment signé et cacheté par l'administration des douanes ;
- L'original du « EX1 » ou l'EXA.

B- Par pli cartable de bord

C'est la même liste juste certificat de circulation et EX1, EX A c'est la copie pas l'originale.

Les documents ci-dessus indiqués seront confiés au commandant du navire qui les remettra au représentant dûment habilité du client au port de débarquement. Le fournisseur confirmera au plus tard (48) heures à compter de l'embarquement par télécopie au client, la remise au commandant du navire des documents.

C- Modalité d'établissement de document

Les documents de livraison seront établis de la manière suivante

- La facture commerciale de circulation définitive ;
- Certificat de circulation des marchandises EUR1 ;
- Liste de colisage ;

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

- Note de poids ;
- Certificat d'analyse ;
- Certificat de qualité ;
- Avis d'aliments (assurance).

2.3.7. Le transitaire

Le transitaire prend le dossier d'importation pour dédouanement de la marchandise au niveau des services de douane au port de destination.

2.3.7.1. Dédouanement de la marchandise

Toutes les opérations de commerce international nécessite une déclaration de douane, elle est remplie par déclarant en douane. Elle doit obligatoirement comporter certaines indications et cela qu'elle soit leurs natures, leurs origines ; leur mode de transport ENIEM doit donc payer les droits et taxes à l'administration de douane.

2.3.7.1. La réception de la marchandise

Après la réception de la marchandise au port de destination ; les responsables du suivi de l'opération de dédouanement, présent, dans les centres portuaires de ENIEM entament la procédure de la réception de la marchandise qui se déroule en 03 étapes :

- La vérification de la marchandise ;
- Garantie réglementaire ;
- La réception définitive.

2.3.8. Dossier achat

▪ Documents internes

- Demande d'achat (DA) ;
- Appel d'offre ou consultations ;
- P.V de la commission permanente d'ouverture des plis ;
- P.V de la commission permanente d'évaluation des offres ;
- P.V de la commission des marchés ;
- Contrat ou conventions ;
- Facture ;
- Demande d'ouverture de la lettre de crédit ;
- Demande d'imputation bancaire (DIB) ;
- Demande de chèque ;
- Bon de cession Bancaire.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Tableau N°04 : Le déroulement de la procédure de l'appel d'offre au sien d'ENIEM

La procédure del'appel d'offre	Le déroulement des procédures
Expression de besoin	11/02/2020 ENIEME a exprimé ses besoins pour 1500 TL
Etablissement ducahier des charges	15/02/2020 ENIEME a établi un cahier des charges concernant toutes les conditions et règles et délais à respecter par les soumissionnaires. 18/02/2020 ENIEME lance un appel d'offre pour l'acquisition des tubes alu .
Retrait du cahier des charges	Les soumissionnaires intéressées par lavis d'appel d'offre, peuvent retirer le cahier des charges en contre partie d'une somme d'argent
Dépôt de l'offre technique	L'offre doit être transmise en trois exemplaires sous double pli anonyme dans un délai précis à partir de parution d'avis d'appel d'offre.
Ouverture des plistechnique	04/03/2020 La COP procède à l'ouverture des plis offres techniques en séance publique en présence des soumissionnaires
Etude des offres techniques et financières des dossiers techniques	04/03/2020 la réunion débute à 13H00 au niveau de la salle de réunion de la direction pour examiner les marchés et ce conformément à la procédure d'achat matière et composant en présence des membres susnommés et du secrétaire des marchés branchent commercialisation.
Sélection des fousseurs retenus pour l'offre commerciale	Avec la présence du l'ensemble des soumissionnaires pour assister a la séance de l'ouverture des plis offre commerciale
L'ouverture des plis commerciaux	La COP procède à l'ouverture des offres commerciales dans une séance publique le 27 /05/2021
Sélection des soumissionnaires qui reprisent au critère de choix	La sélection se fait par la quantité et par le prix le moins disant
Etablissement du contrat.	Après la sélection du fournisseur et la négociation sur paiement l'expédition de la marchandise ; le transport ; l'assurance, et la garantie, énième établie le contrat d'achat des tubs alu avec EVIDAL égypt.
	Conclusion de contrat

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

2.4. La création de valeur selon l'entreprise ENIEM

▪ Les activités de soutien

Les activités de soutien	Leurs émissions
Infrastructure de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Les ateliers de production - Les entrepôts - Les moyens logistiques
Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Qualification du personnel - Compétence - Experience
Développement technologique	<ul style="list-style-type: none"> - Les études de développement et partenariat - Les brevets ou publication sur licence
achat	<ul style="list-style-type: none"> - Equipement - Logiciel de gestion

▪ Les activités de base

Les activités de base	Leurs missions
Logistique entrante	<ul style="list-style-type: none"> - Approvisionnement en matières provisoire - Les équipements industriels - Supply chaine management
Operations	<ul style="list-style-type: none"> - Fabrication - information
Logistique sortante	<ul style="list-style-type: none"> - entrepôts commerciaux - logistique
Marketing ventes	<ul style="list-style-type: none"> - Etude des besoins des clients - Comportement d'achat
Services	<ul style="list-style-type: none"> - SAV - Livraison aux clients

▪ L'objectif de l'enquête menée au niveau de l'entreprise ENIEM

Une enquête est une opération qui a pour but la découverte de faits, l'amélioration des connaissances ou la résolution de doutes et de problèmes. Concrètement, il s'agit d'une recherche poussée d'informations, avec le but de l'exhaustivité dans la découverte des informations inconnues au début de l'enquête et parfois la volonté de publication des informations collectées.

• Etude qualitative

Une étude qualitative est une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont le plus souvent non directement chiffrables par les individus interrogés ou étudiés.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Une étude qualitative est le plus souvent réalisée par les entretiens collectifs ou par des observations en situation menés auprès d'échantillons réduits, Elle vise généralement à comprendre en profondeur des attitudes en profondeur des attitudes, comportement, déroulement d'une présentation ou opération.

Notre enquête au sein de l'entreprise ENIEM sert a :

- Recueillir des informations à propos de déroulement du processus d'achat et d'approvisionnement et comprendre les étapes suivies afin de réaliser une opération d'achat importante ;
- Faire une étude à propos des critères d'un choix de fournisseurs ;
- Mieux comprendre la fonction achats et approvisionnement dans une entreprise industrielle ;
- Identifier la relation de l'ENIEM avec les collaborateurs extérieurs de l'entreprise ;
- Légitimer les résultats de l'analyse théorique sur le plan pratique.

Cette enquête nous a permis aussi de mieux comprendre les départements et les unités de l'entreprise ENIEM ainsi que la répartition des effectifs et services. L'importance de la fonction achats et approvisionnement pour l'entreprise et la création de valeur.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

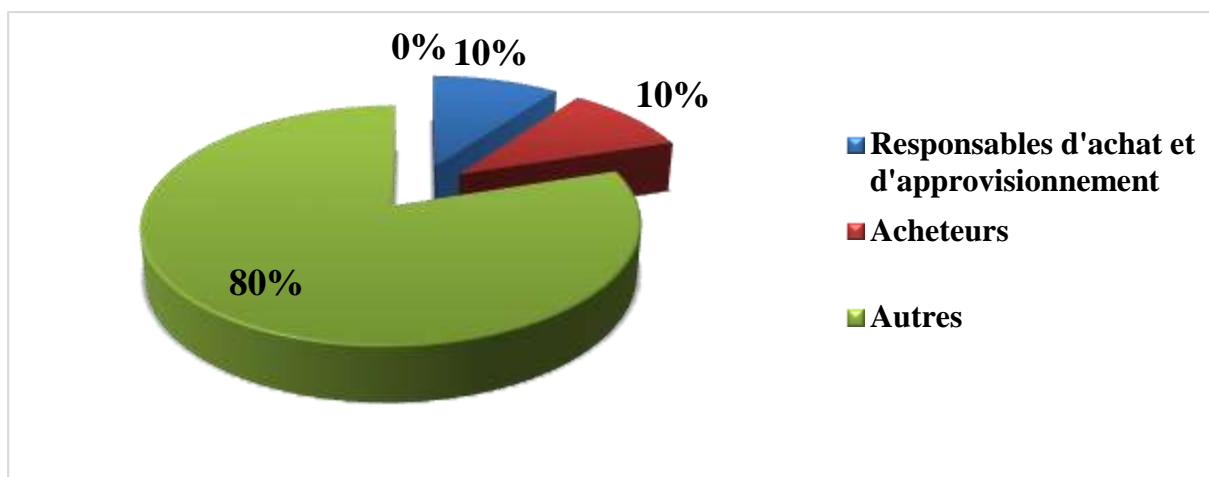
2.5. La maîtrise de la performance achat et approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Figure N° 05: La fonction occupée de la direction achats et approvisionnement de L'ENIEM

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

Source : dépouillement du questionnaire.

Schéma N°01 : La fonction occupée de la direction achats et approvisionnement de L'ENIEM



Source : dépouillement du questionnaire.

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

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

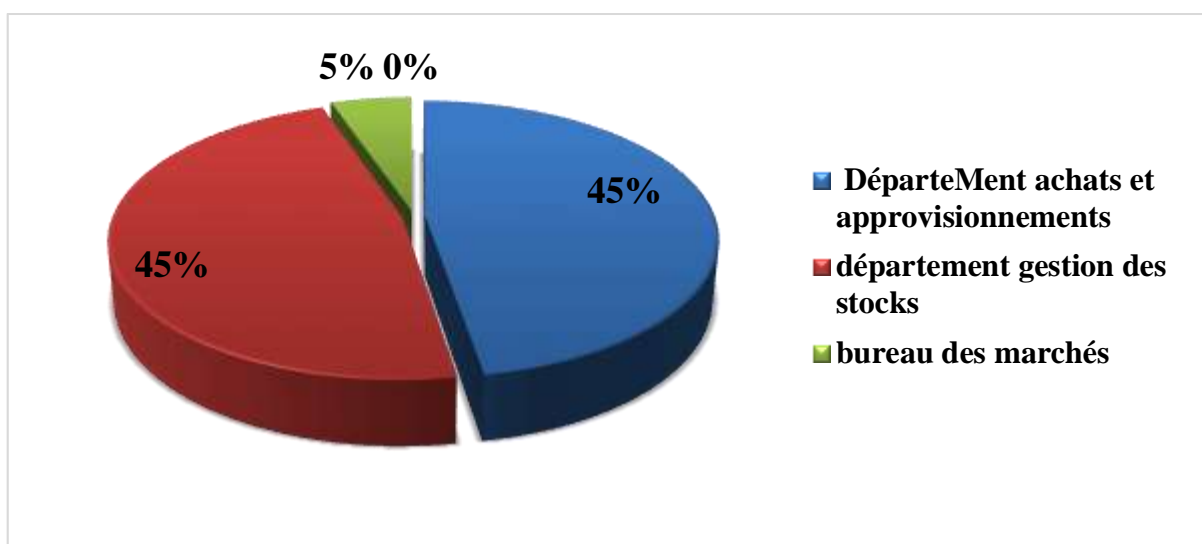
8.1. Services de rattachement du personnels de la direction achats et approvisionnements :

Figure N° 06: Répartition de l'échantillon selon leurs services de rattachement.

Le service	Nombre	Pourcentage
Département achats et approvisionnements	09	45%
Département gestion des stocks	09	45%
Bureau des marchés	02	5%
Total	20	100%

Source :dépouillement du questionnaire.

Schéma N°02 : La répartition de l'échantillon selon leurs services de rattachement.



Source : dépouillement du questionnaire.

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

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

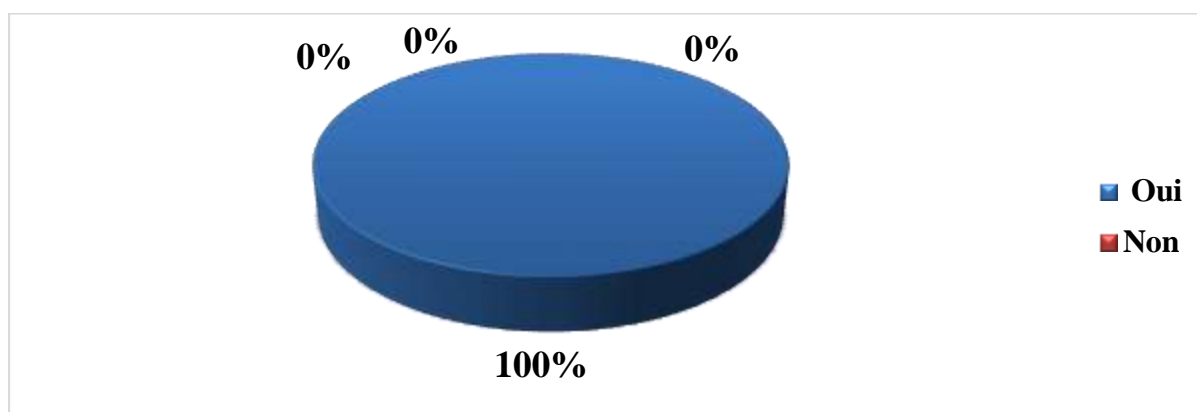
8.2. Identification de l'importance de la fonction approvisionnement au sein de L'ENIEM

▪ Question N° 01

Figure N° 07 : Prospection d'achat de l'entreprise L'ENIEM

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

Schéma N°03 : Prévion de L'ENIEM en matière d'achat



A partir de cette figure, on peut dire que la direction achat et approvisionnement gère d'une manière prudente la fonction achat et approvisionnement dans le fait que l'ENIEM prévoit des besoins des clients interne en matières premières biens et fournitures. En effet, cette démarche permet cette démarche permet d'éviter des stocks qui influencent sur les activités de l'entreprises.

▪ Question N°02 :

Figure N°08 : Le niveau de mise en place des prévisions d'achat.

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

Source : dépouillement de la question n°02.

D'après les réponses collectés, tous le personnels ont répondu que les prévisions sont faite au niveau de la direction des achats et approvisionnements et en particulier entre le département des achats et approvisionnements et le département gestion des stocks vue que leurs suivies de la circulation des matières premières entre les services de l'entreprise. La

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

coordination entre les deux structures permet d'éviter les conséquences de la rupture des approvisionnements des sites de production et sur l'entreprise dans son ensemble.

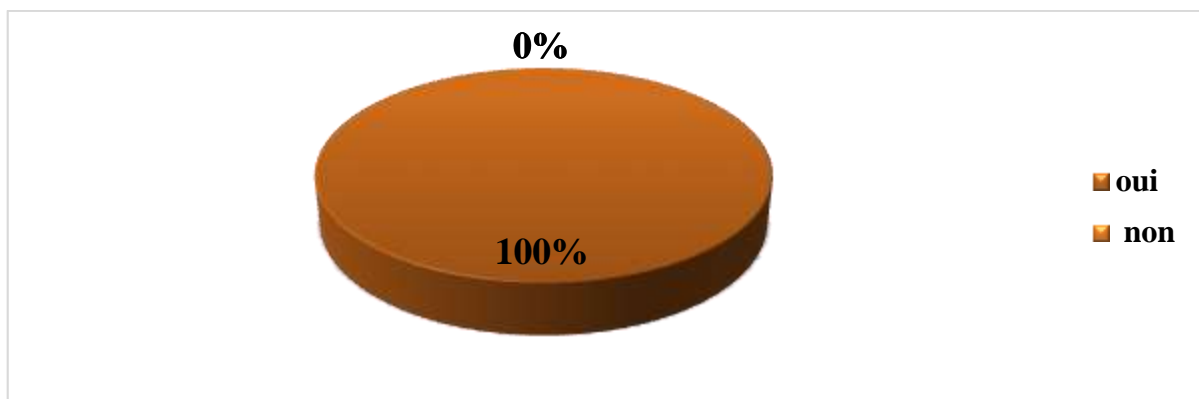
▪ **Question N°03**

Figure n° 09 : Le plan d'achat et la stratégie globale de l'entreprise.

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

Source : dépouillement de la question n°03.

Schéma N°04 : le plan d'achats et d'approvisionnements et la stratégie globale de l'entreprise



Source : dépouillement de la question n° 03.

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

▪ **Question N° 04**

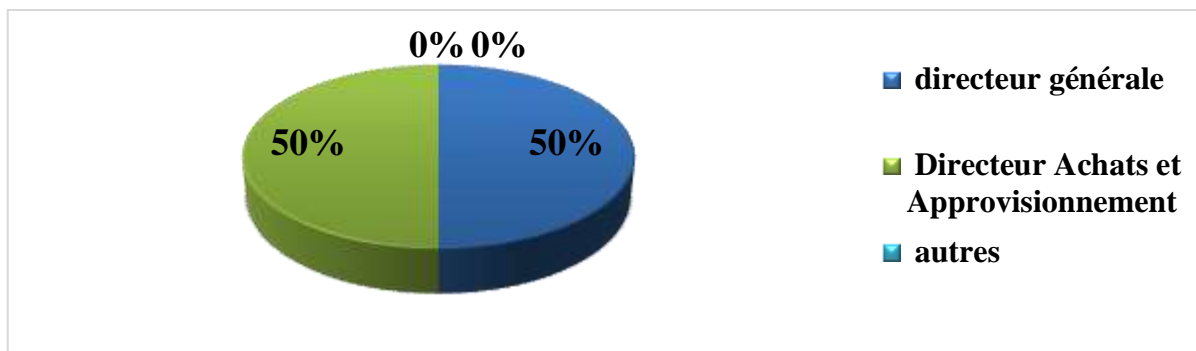
Figure N°10 : élaboration de plan d'achat et d'approvisionnement de L'ENIEM.

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

Source : dépouillement de la question n° 04.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Schéma N°05 : élaboration de plan d'achats et d'approvisionnements de L'ENIEM.



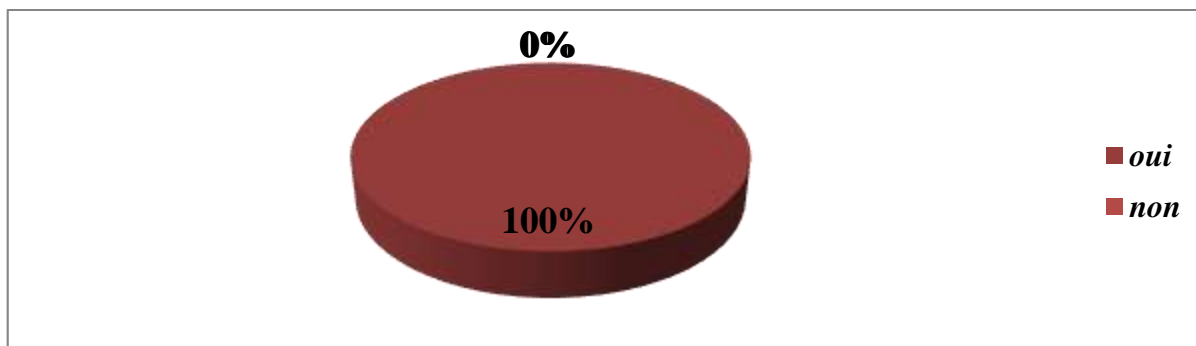
L'ensemble des personnes questionnées ont répondu que le plan d'achats et d'approvisionnements est élaboré en collaboration entre la direction achats et approvisionnements de l'entreprise et le directeur général. Après avoir défini ses ambitions à réaliser dans l'avenir, le directeur général réunit le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

Figure N° 11 : La relation de la fonction support avec des collaborateurs extérieurs de l'entreprise.

Intitulé	Nombre de réponses	Pourcentage
Oui	20	100%
Non	00	00%
Total	20	100%

Source : dépouillement de la question n°05.

Schéma N° 06 : La relation de la fonction avec les collaborateurs extérieurs à l'entreprise.



A partir des résultats obtenus, on déduit que la fonction achat approvisionnement a des relations avec des collaborateurs extérieurs à l'entreprise, cela pour assurer la sécurité des approvisionnements et réduire les risques liés aux processus d'achats et d'approvisionnements ainsi, des produits de qualité à moindre coût et au bon moment.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

A partir d'ici on déduit que la fonction achats et approvisionnements comporte des opérations qui peuvent être sous-traité avec un prestataire extérieur à l'entreprise. Ces relations entre la direction achats et approvisionnements de L'ENIEM et les collaborateurs extérieurs permet de bien mené les négociations et réduire les couts des achats et des approvisionnements ainsi la bonne connaissance des marchés des fournisseurs, l'évaluation des fournisseurs ; l'audit des achats et le sourcing des nouveaux fournisseurs. Ces relations ont des échéances différentes soit à court terme, à moyen terme et à long terme.

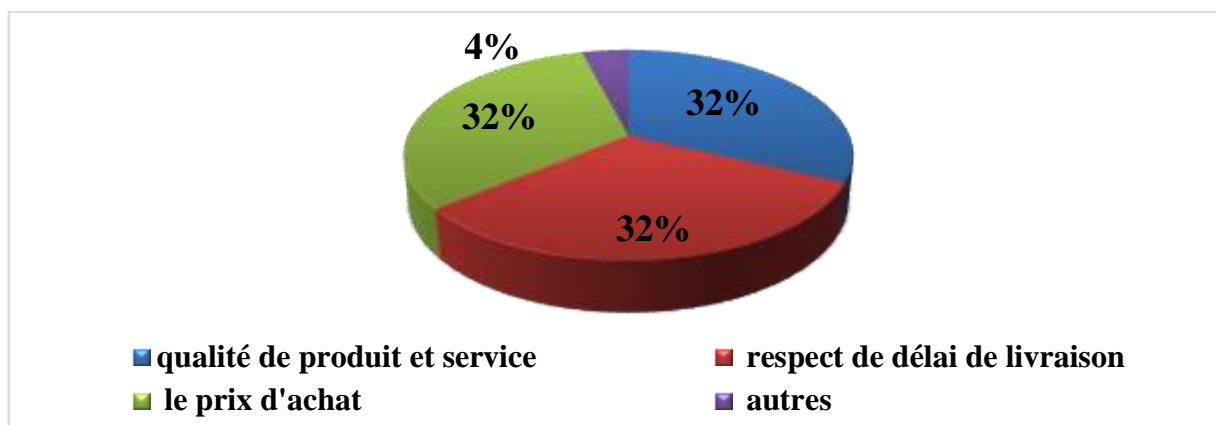
▪ Question N ° 06

Figure N° 12 : Les critères de la sélection des fournisseurs de L'ENIEM.

Intitulé	Nombre de réponses	Pourcentage
Qualité de produit et service	10	32%
Respect de délai de livraison	10	32%
Le prix d'achat	10	32%
Autres	5	4%
Total	35	100%

Source : dépouillement de la question n° 06.

Schéma N° 07 : les critères de la sélection des fournisseurs de L'ENIEM



A partir de ces résultats, nous constatons que tous les responsables interrogés ont répondu que les critères de sélection des fournisseurs de L'ENIEM sont au nombre de trois : qualité, prix, délai, ces critères sont jugés essentiels et pertinents dans le choix et la sélection des fournisseurs. Autres répondants rajoutent d'autres critères de sélection comme, écoute clients et délai de paiement. la qualité des approvisionnements (matières, biens intermédiaire, fournitures,...) conditionne la qualité des produits, le respect des délais d'approvisionnement est nécessaire pour tenir les délais et plans de production, il est à noter qu'une attention plus forte est portée au rapport qualité /cout. Il s'est avéré que des achats au prix le plus bas

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

pouvaient ensuite entraîner des dépenses supplémentaires ou créer des problèmes de performance de l'entreprise.

▪ Question N°07

Figure N° 13 : le contrôle de conformité des produits réceptionnés :

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

Source : dépouillement de la question n°07

Schéma N°08 : Le contrôle de conformité des produits réceptionnés.



A travers les résultats obtenus, nous pouvons dire que le contrôle de conformité des produits réceptionnés est obligatoire pour assurer leurs conformités des produits réceptionnés. A ce stade, on peut dire que le contrôle de conformité est indispensable pour éviter les problèmes liées à la fonction Achat et Approvisionnement.

▪ Question N° 08

Figure N ° 14 : impact des problèmes d'achats et d'approvisionnements sur la fonction.

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

Source : dépouillement de la question n°08.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Schéma N°09 : impact des problèmes d'achats et d'approvisionnements sur la fonction.



A travers cette figure, on constate que tous les problèmes (*délais de livraison, la non-conformité des produits et les délais de paiement,...*) ont une influence sur la fonction Achat et approvisionnement dans l'accomplissement de leur missions, ce qui influence l'efficacité, l'efficience, la productivité de l'entreprise.

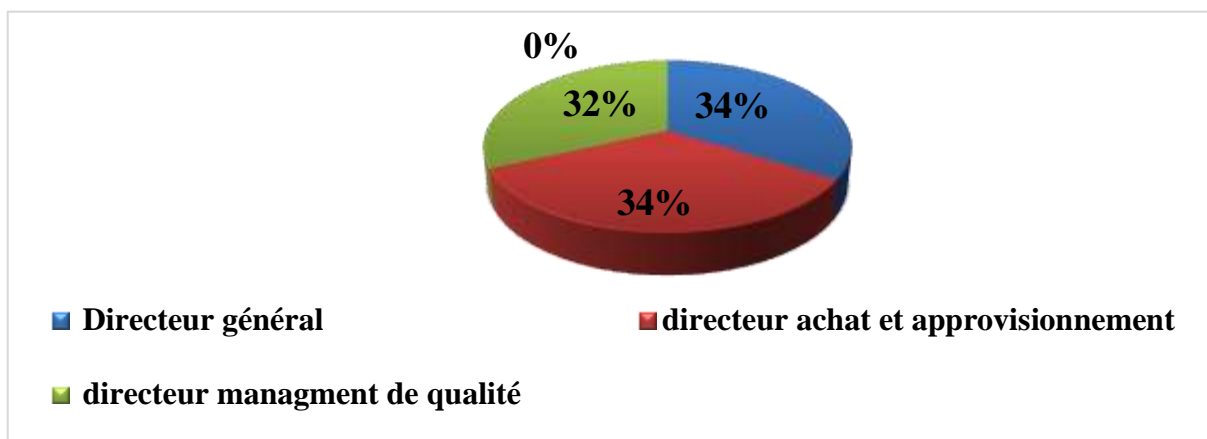
▪ Question N° 09

Figure N°15 : Mesure de la performance des achats et des approvisionnements.

Intitulé	Nombre des réponses	pourcentage
Directeur général	20	34%
Directeur achats et approvisionnements	20	34%
Directeur management de qualité	20	32%
Total	60	100%

Source : dépouillement de la question n°09.

Schéma N° 10 : La mesure de la performance d'achat et d'approvisionnement de L'ENIEM.



Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

A partir de cette figure, on peut dire que la performance des achats et approvisionnements de L'ENIEM est mesurée par trois directions ; direction générale, direction de achats et approvisionnements et la direction management de qualité dans le but d'améliorer la qualité de ses achats et ses approvisionnements.

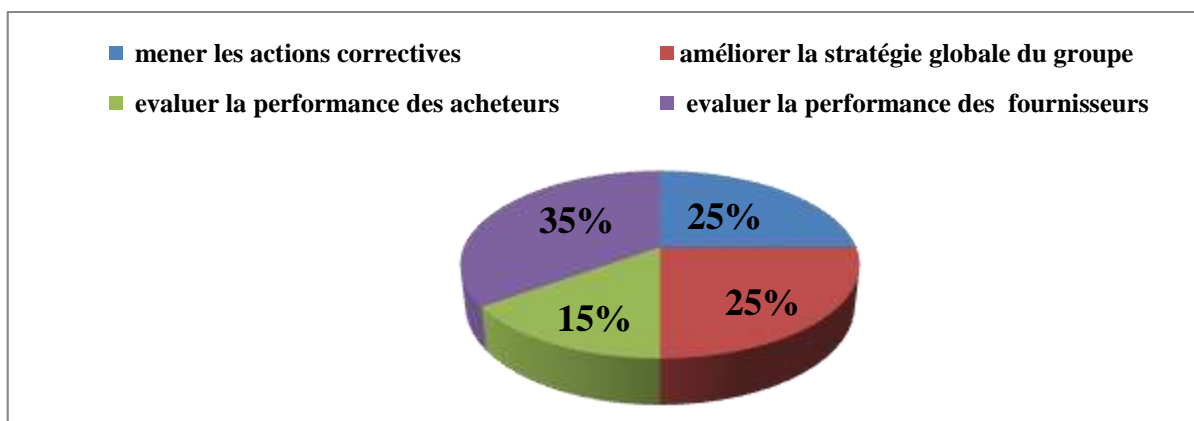
▪ **Question N° 10 :**

Figure N° 16 : Utilité de mesure de la performance de fonction d'approvisionnement.

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

Source dépouillement de la question n°10.

Schéma N° 11 : utilité de mesure de la performance achats et approvisionnements de L'ENIEM.



A travers la figure, 50% des responsables interrogés pensent que la mesure de la performance achats et approvisionnements de l'entreprise sert d'une part à évaluer la performance des acheteurs et des fournisseurs, d'autre part 25% pensent que cette mesure n'inscrit dans le but d'améliorer la stratégie globale de l'entreprise n alors que 25% des interrogés disent que le groupe mesure la performance de ses achats et approvisionnements pour, mener des actions correctives. Ce qui explique la place stratégique des approvisionnements dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

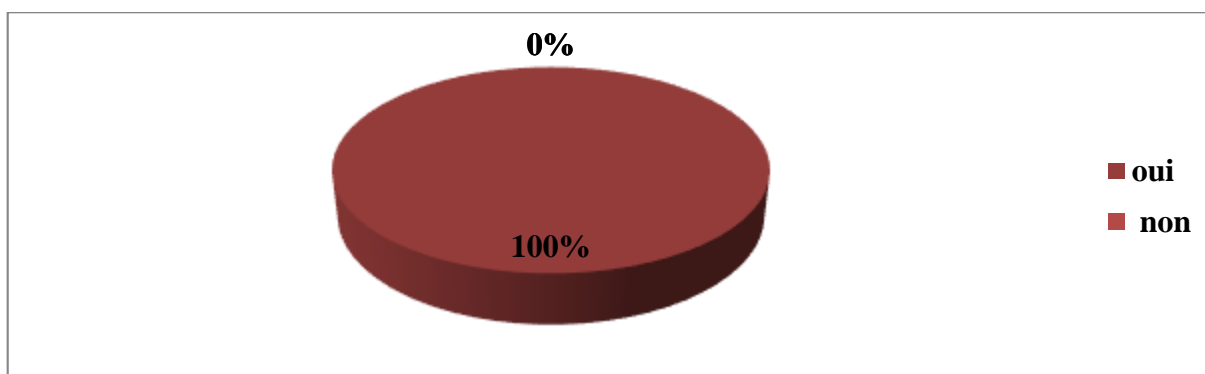
▪ Question N°11 :

Figure N° 17 : la mise en place d'un partenariat fournisseurs.

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

Source : dépouillement de la question n°11.

Schéma N°12 : la mise en place d'un partenariat fournisseurs.



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

▪ Question N°12

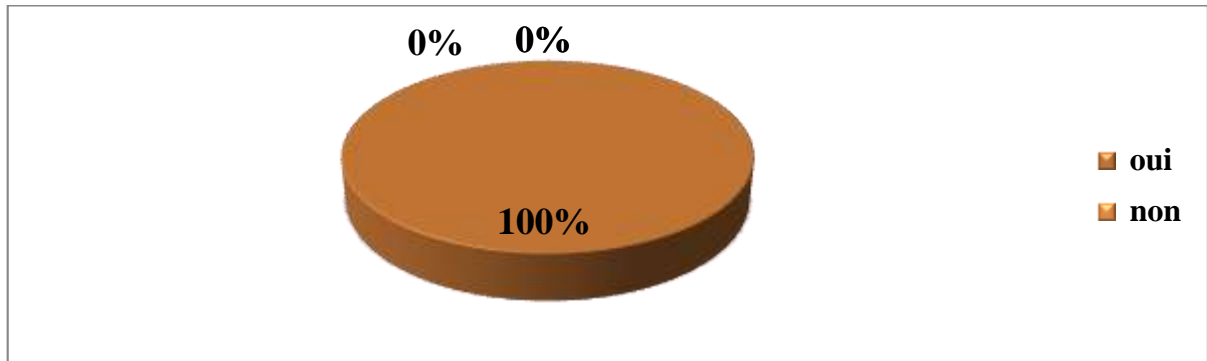
Figure N°18 : analyse de rôle de la fonction entité dans l'amélioration de la fonction de L'ENIEM.

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

Source : dépouillement de la question n°12.

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Schéma N°13 : analyse de rôle de la fonction entité dans l'amélioration de la fonction de L'ENIEM.



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

Analyse des résultats de l'enquête

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

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

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

Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM

Conclusion

L'analyse du politique achat et approvisionnement au sein de l'entreprise de ENIEM nous a permis d'analyser et présenter d'abord l'entreprise ENIEM ensuite nous avons décrit sa procédure d'achat et d'approvisionnement en biens et services. Nous avons enfin procédé l'analyse de questionnaire.

Le cas pratique sur l'analyse de la politique achat et approvisionnement au sein de L'ENIEM nous a permis de légitimer les résultats de l'analyse théorique sur cette politique et sa relation avec la performance et la création de valeur pour l'entreprise.

En effet, l'étude de cette relation nous a permis aussi de dire que le bon pilotage de la politique achat et approvisionnement et le conciliation de cette dernière avec la stratégie globale de l'entreprise permet d'améliorer la performance et crie de la valeur pour l'entreprise.



***Conclusion
Générale***



L'objectif principale de ce travail de recherche est de présenter l'essentiel du domaine couvert par la fonction achat / approvisionnement dans l'entreprise industrielle. A ce titre nous avons d'abord voulu présenter certains éléments de base liée au marketing industrielle tel que sa définition et quelque concept base et les caractéristiques de marché business to business et ses principaux domaine d'activités.

Ensuite le rôle et les missions d'achat/ approvisionnement et les multitudes d'objectifs à prendre en compte par la fonction ; son intervention dans la stratégie globale de l'entreprise à travers les outils tel que le marketing achat dont la connaissance et la pratique par les acheteurs de ces principaux concept s'avère et nécessaire. Et enfin, nous avons terminé par la partie pratique, nous avons suivi l'étendu du processus d'achat des tube alu au sien du l'ENIEM. Plus essentiellement la mise en œuvre d'une stratégie de création d'avantage concurrentiel.

Pour ce faire, nous avons suivi un stage pratique d'une durée de 3mois ; au sien de l'entreprise en sollicitant a laide de du « *madame OUALI la responsable de l'unité cuisson* ».

En plus de ce que nous avons eu comme informations sur les différentes activités et le processus d'approvisionnement au sien de cette entreprise, et pour le but d'enrichir nos connaissances sur le sujet, on a opté pour l'élaboration d'un guide d'entretien,

L'analyse des résultats de notre guide d'entretien avec la responsable de l'unité cuisson , nous a montré que l'entreprise ENIEM dans une grande importance a la maitrise des couts et cherche toujours des nouvelles technique pour faire en sorte de les minimisés que ce soit en ce qui concerne le volet logistique en choisissant des techniques de transport peu couteuse , la gestion des sur stockages, le choix du meilleure fournisseur avec une meilleure offre en terme de prix, de qualité et de service....

Notre passage à l'ENIEM nous a aussi permis de comprendre comment l'entreprise déclenche sa procédure d'achat, du choix de ses fournisseurs jusqu'au lancement de sa commande, mais aussi de l'arrivé des marchandises au port ou aéroport jusqu'un l'entrepôt sous douane, et la mise à la consommation par déclaration en douane.

Donc la fonction achat / approvisionnement très en vu aujourd'hui de fait de son impact sur chiffre d'affaire de l'entreprise s'impose comme l'un des principaux outille à la disposition des entreprise industrielle pour améliorer leur capacité concurrentielle et dont les responsables doivent avoir conscience de l'atout décisif que constitue une tell fonction bien organisé, bien conduite et équipée d'homme compétents.

Dans un contexte concurrentiel de plus en plus fort, la fonction achat est considérée par les managers qui lui octroient désormais une place centrale dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Enfin, Nous estimons que le présent et modeste travail peut être une petite ébauche de départ pour les 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.



Bibliographie



Ouvrages

- ARMAND, DAYEAN. « *Marketing industriel* » 3^{ème} édition corrigée.
- Berthier P, Spallanzani A ; « *la gestion des stocks* » ; édition Sirey ; paris ; 1979 .
- Cécile, Bozzo. « *Marketing industriel* ». Éd Dunod Paris, 2007.
- Claude DEMEURE, « *marketing* », 4^{ème} Edition 2003.
- Helfer, Kalika et Orson « *Management stratégique* », 9^{ème} édition, Vuibert, Année 2013.
- Hilton, R., Maher, M., & Selto, F. (2008). *Cost Management - Strategies for Business Decisions - Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Isabelle Pariente, « *gérer les appels d'offre international* » Edition, DUNOD, paris 1999.
- Jacques LENDREVIE, Julien Lévy, « *Mercator, tout le marketing a l'air numérique* » ,11^{ème} édition, DUNOB, Paris, 2014.
- Jean Claude Tarondeau « *l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement* » édition organisation, paris.
- Philippe CLOUET « *les achats, un outil de management* » ; les éditions d'organisation, 1989, Paris.
- Jean François PANSARD et Michel RIVET, « *la segmentation en marketing industriel* »
- Laurent, Hemel, Alain, scholash. « *Marketing industriel* », Ed Economies, Paris, 1996.
- MALAVAL et BENAROYA, “marketing business to business.
- Marc, Divinié. « *Marketing industriel* », 2^{ème} éd, Vuibert, paris, 2014.
- Marie Camille deb, « *pratique de marketing E le chantre* » paris1999.
- Olivier Bruel « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* » Dunod 3^{ème} édition, paris.
- P ,AMEREIN ,D ;BARCZYK ,R ,EVRARD ,F,ROHARD ,B ,SIBAUD ,P ,WABER, « *marketing stratégie et pratique* »Edition Nathan 1996 .
- P.KOTLER et B.DUBOIS « *marketing management* », 10^{ème} édition, PUBLI-UNION, 2000, Paris.
- Paul FOURNIER& Jean- pierre MENARD « *gestion des approvisionnements et des stocks* », Edition Gaétan Morin, 2009.
- R, Maniak, C, Baumann; M, Fouchard; R; Soyer. « *marketing industriel* »,éd Armand Colin, Paris, 2005.
- Xavier Robent « *La chaîne de valeur de Porter : Identifier la création de valeur* », a éditions 50 minutes, Année de publication 2015.

Mémoires et article

- Article proposé par Wyssal ABBASSI, « *module de marketing industriel* », école national d'ingénieurs de TUNIS, ENIT, 2009-2010.
- Article.112 du code des marchés publics 2006 (abrogé).
- BELLAHCENE Mustapha, « *la différence entre le milieu industriel et la grande consommation* », séminaire sur le marketing industriel.
- EDJEKOUANE CHERIF, FLAHI ASSIREM « *la gestion des stocks et d'approvisionnement au niveau de l'unité cuisson à ENIEME* » rapport de stage licence en science de gestion, université UMMTO, promotion 2020/2021.
- Mr Mokrane TAZEKRIT, « *essai d'analyse de la fonction achats, achat d'un produit sidurgique* », institut national de commerce, ALGER, 2006.
- S.C Houm Kpounou, « *évaluation de la performance du service achat du centre hospitaliser ABAS NDAO(CHAN)* » thèse de doctorat en audit et contrôle de gestion au centre africain d'études supérieur en gestion soutenue octobre 2014.
- Tebani Anis, Slimani Adam Maras « *la procédure d'achat à l'importation* » rapport de stage en vu d'obtention de diplôme en science commercial, spécialité commerce international et logistique, université Mouloud MAMMERI.

Webographie

- <https://www.1min.30> Consulté le 31/8/2021 à 18h :13
- /www. Marché, public.fr



Liste des illustrations



Liste des tableaux

Figure	Intitulé	Pages
1	Exemple pour caractéristiques socio- démographiques du client	28
2	Comparaison des modes de segmentation par produits et par clients	29
3	Correspondance de segmentation produit et de segmentation client dans l'industrie de l'emballage verre	30
4	Les activités créatrice et non créatrice de valeur	50
5	Principaux critères rationnels et non rationnels	62
6	les procédures générales propriétés de l'entreprise ENIEM, sont confidentielles.	79
7	. Liste des destinataires	80
8	Tableau synoptique des seuils et des modes de passation de marché	81
9	le déroulement de la procédure de l'appel d'offre au sien d'ENIEME	90
10	La fonction occupée de la direction achats et approvisionnement de L'ENIEM	93
11	Répartition de l'échantillon selon leurs services de rattachement	94
12	prospection d'achat de l'entreprise L'ENIEM :	95
13	Le niveau de mise en place des prévisions d'achat.	95
14	Le plan d'achat et la stratégie globale de l'entreprise.	96
15	Elaboration de plan d'achat et d'approvisionnement de L'ENIEM.	96
16	La relation de la fonction support avec des collaborateurs extérieur de l'entreprise.	97
17	Les critères de la sélection des fournisseurs de L'ENIEM	98
18	Le contrôle de conformité des produits réceptionnés	99
19	Utilité de mesure de la performance de fonction d'approvisionnement	101
20	Analyse de rôle de la fonction entité dans l'amélioration de la fonction de L'ENIEM.	102

Liste des figures

Schémas	Intitulé	Pages
1	La Hiérarchisation des besoins selon MASLOW.	06
2	La démarche marketing	08
3	Cycle de vie de produit	12
4	Le contenu du cahier des charges	39
5	Processus d'achat	41
6	Processus approvisionnement	46
7	Le t transfert d'information du service technique au service achats	55
8	Le transfert d'information du service marketing commerciale au service achats	56
9	Organigramme général de l'enième	77
10	La fonction occupée de la direction achats et approvisionnement de L'ENIEM	93
11	Répartition de l'échantillon selon leurs services de rattachement	94
12	Prévision e L'ENIEM en matière d'achat	95
13	Le plan d'achats et d'approvisionnements et la stratégie globale de l'entreprise	96
14	Elaboration de plan d'achats et d'approvisionnements de L'ENIEM.	97
15	La relation de la fonction avec les collaborateurs extérieurs à l'entreprise.	97
16	Les critères de la sélection des fournisseurs de L'ENIEM	98
17	Le contrôle de conformité des produits réceptionnés	99
18	Impact des problèmes d'achats et d'approvisionnements sur la fonction.	100
19	La mesure de la performance d'achat et d'approvisionnement de L'ENIEM.	100



Table des matières



Table de matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale..... 01

Chapitre I : Les caractéristiques du marché b to b

Introduction 03

Section 1 : Généralité sur le marketing industriel 04

1.1. Historique 04

1.2. Définition du marketing industriel 05

1.3. Les concepts clés du marketing..... 06

1.3.1. Besoin..... 06

1.3.2. Demande..... 07

1.3.3. Produit 07

1.3.4. Valeur et satisfaction 07

1.3.5. Stratégie marketing 08

1.3.6. Bien industriel 09

1.4. La typologie des produits industriels 09

1.4.1. Matières premières 09

1.4.2. Produits intermédiaires..... 09

1.4.3. Composant accessoires, éléments d'assemblages 09

1.4.4. Bien lourds d'équipements 09

1.5. La différence entre marketing b to b et b to c 10

1.5.1. Marché b to b to c..... 10

1.5.2. La décision à l'achat..... 10

1.5.3. La communication en b to b et b to c 11

1.6. Le mix marketing industriel 11

1.6.1. La politique produit industriel..... 11

1.6.1.1. Le cycle de vie de produit industriel 11

1.6.2. La politique prix au milieu industriel..... 12

1.6.3. La politique de communication..... 13

1.6.3.1. Les objectifs de communication b to b..... 13

1.6.3.2. Les types de la communication 13

1.6.4. La politique de distribution au milieu industriel 14

Section 2 : Les caractéristiques du marché business to business (marché industriel)..... 15

2.1. La définition du marché b to b 15

2.2. Les principaux domaines d'activités du business to business 16

2.2.1. Les trois types de marketing b to b 16

2.2.1.1. Le b to b grande diffusion 16

2.2.1.2. Le b to b récurrent 16

2.2.1.3. Le marketing projet ou affaires 17

2.2.2. Les quatre types d'approches marketing par destinataire final 17

2.2.2.1. B to B classique 17

2.2.2.2. B to E (business to employee)	17
2.2.2.3. B to C to C (business to consumer)	17
2.2.2.4. B to C to U (business-to-business tu user)	18
2.3. Les spécificités des marchés industriels	18
2.3.1. La demande dérivée où induite et filière	18
2.3.1.1. La demande dérivée	19
2.3.1.2. Filière	19
2.3.1.3. L'influence de l'aval sur l'amont	19
2.3.1.4. La dépendance à l'égard de la demande drivée.....	19
2.3.2. Le nombre restreint de clients	20
2.3.3. L'hétérogénéité des marchés industriels	21
2.3.3.1. L'hétérogénéité due à la diversité des secteurs d'utilisation.....	21
2.3.3.2. L'hétérogénéité due à la diversité des entreprises elles-mêmes.....	21
2.3.3.3. L'hétérogénéité due aux conditions d'utilisation du produit	21
2.3.3.4. L'hétérogénéité due le plan géographique	21
2.3.3.5. L'hétérogénéité par rapport à la situation d'achat.....	22
2.3.4. La complexité du processus d'achat	22
2.3.4.1. Caractéristiques de l'achat industriel	22
2.3.4.1.1. Participation de plusieurs personnes	22
2.3.4.1.2. Degré de nouveauté d'achat	23
2.3.4.1.3. Pression sur le décideur.....	23
2.3.5. Une clientèle souvent internationale	23
2.3.6. Un processus d'achat de groupe	24
2.3.7. La complexité du produit industriel	24
2.3.7.1. La diversité des produits et services industriels	24
2.3.7.1.1. Les biens d'équipements lourds	24
2.3.7.1.3. Des matières premières	24
2.3.7.1.4. Produits de base transformés	24
2.3.7.1.5. Les composants et sous-ensembles	25
2.3.7.1.6. Les consommables	25
2.3.7.1.7. Les services	25
2.3.7.2. La dimension technologique	25
2.3.7.3. L'avantage concurrentiel procuré par les innovations technologiques	25
2.3.8. La création de valeur	25
2.3.9.1. Les intégrateurs	26
2.3.9.2. Les utilisateurs.....	26
2.3.9.3. Les distributeurs	26
2.4. La segmentation des marchés industriels	26
2.4.1. Définition de la segmentation	26
2.4.2. Les difficultés de la segmentation	27
2.4.3. Les critères de segmentation	27
2.4.3.1. Les caractéristiques sociodémographiques du client	27
2.4.3.2. Les caractéristiques des opérations du client	28
2.4.3.3. Les caractéristiques des fonctions achat.....	29

2.4.4. Les principales méthodes de segmentation	29
Conclusion.....	31

Chapitre II : L'achat et l'approvisionnement dans une entreprise industriel

Introduction	32
Section 1 : Le processus d'achat et d'approvisionnement au milieu industriel	33
1.1. Définition de la fonction d'achat	33
1.1.1. Les missions, les objectifs et enjeux de la fonction d'achat.....	33
1.1.1.1. Les missions de la fonction achat.....	33
1.1.1.2. Les objectifs de la fonction achat.....	33
1.1.1.3. Les enjeux de la fonction achat	34
1.1.4. Les types de la fonction achat	34
1.1.5. La procédure d'achat ou les étapes de processus d'achat	35
1.1.5.1. Le budget d'achat de l'entreprise	35
1.1.5.2. Expression du besoin.....	35
1.1.5.2.1 Les caractéristiques d'un besoin	35
1.1.5.3. La demande d'achat	36
1.1.5.4. Le processus de décision d'achat	36
1.1.5.4.1. La naissance et l'expression de besoin	36
1.1.5.4.2. Le processus de décision comprend	37
1.1.5.4.3. Les intervenants.....	37
1.1.5.5. Avis d'appel d'Affre	37
1.1.5.5.1. Les type de l'appel d'Affre	37
1.1.5.6. Lancements d'un appel d'offre	37
1.1.5.7. Comparaisons des offres	38
1.1.5.8. Passations de la commande	39
1.1.5.9. Rappel et suivi de la commande.....	40
1.1.5.10. Réception de la livraison	40
1.1.5.12. Vérification et archivage de la facture	41
1.1.6. Les critères d'achat.....	41
1.1.6.1. Le prix	41
1.1.6.2. La qualité.....	41
1.1.6.3. La quantité.....	42
1.1.6.4. Le délai.....	42
1.1.6.5. Mode de paiement	42
1.1.7. Le rôle de fonction achat	42
1.2. Définition de la fonction approvisionnement.....	42
1.2.1. Les missions d'approvisionnement	43
1.2.3. Les objectifs de la fonction approvisionnement.....	43
1.2.3.2. Objectifs des couts	43
1.2.3.3. Objectif qualitatif	43
1.2.3.4. Objectif délai	44
1.2.3.5. Objectif de sécurité.....	44
1.2.4. Composants de cout d'approvisionnement	44
1.2.4.1. Cout d'achat	44

1.2.4.2. Cout de possession (cout de stockage)	44
1.2.4.3. Cout de lancement (cout administratif)	44
1.2.4.4. Cout pénurie	45
1.2.5. Les rôles d'approvisionnement	45
1.2.5.1. Satisfaction des besoins	45
1.2.5.2. Constitution et gestion des stocks	45
1.2.5.3. Collaboration a la définition qualité des articles	45
1.2.5.4. Participation aux décisions d'intégration	45
1.2.6. L'intégration de la fonction d'approvisionnement dans l'entreprise	45
1.2.7. La différence entre le politique achat et approvisionnement	45
1.2.8. Les sources d'approvisionnement	47
1.2.8.1. Sources d'information internes	47
Section 2 : L'achat et l'approvisionnement est une source de création de valeur	48
2.1. Définition de la chaine de valeur	48
2.1.1. L'utilité de la chaine de valeur	48
2.1.2. La création de valeur nouvel axe d'activités	49
2.1.3. L'élaboration de la chaine de valeur de l'entreprise	49
2.1.4. L'identification des activités créatrices de valeur	49
2.2. La stratégie d'achat et d'approvisionnement	50
2.2.1. Rôle d'information stratégique	51
2.2.1.1. Information technique	51
2.2.1.2. Information marketing	51
2.2.2. Définition et mise en œuvre stratégique	52
2.2.2.1. Politique produit	52
2.2.2.2. Politique fournisseur	52
2.2.2.3. Stratégie de communication	53
2.2.2.4. Politique de ressources humaines	53
2.2.2.5. Le choix de structures	54
2.2.2.6. Stratégies de mesure des performances	54
2.3. Les phases d'achat	55
2.3.1. L'anticipation et la reconnaissance d'un besoin	55
2.3.2. La définition des caractéristiques et des quantités de l'achat à réaliser	56
2.3.3. La recherche et la qualification des sources potentielles	57
2.3.4. Le recueil et l'analyse des propositions	57
2.3.5. Le choix des fournisseurs et d'un processus de commande	58
2.3.6. La remontée d'information et l'évaluation des performances	58
2.4. Segmentation achat	59
2.4.1. Chiffres d'affaires achat	59
2.4.2. Segmentation des marchés amont	59
2.5. Le centre d'achat	61
2.5.1. Le comportement des acheteurs professionnels	61
2.5.2. La composition du centre d'achat	62
2.5.2.1. Les décideurs	62
2.5.2.2. Les acheteurs	63

2.5.2.3. Les prospecteurs	64
2.5.2.4. Les utilisateurs.....	64
2.6. L'analyse des marchés amont	65
2.7. La gestion des stocks.....	66
2.7.1. La définition des stocks.....	66
2.7.2. La rôle des stocks	66
Conclusion.....	68
Chapitre III : Le processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise ENIEM	
Introduction	69
Section 1 : Présentation et mode de fonctionnement de l'entreprise ENIEM	70
1.1. Présentation générale de L'ENIEM	70
1.2. L'organisation de L'ENIEM	72
1.3. Mission principale de L'ENIEM.....	72
1.4. Principales missions et activités de chaque unité	73
1.5. Organigramme général de L'ENIEM	77
Section 2 : Le processus d'achat et d'approvisionnement « TUBES ALU » au sein de l'entreprise ENIEM.....	78
2.1. Présentation de la direction achat et approvisionnement de L'ENIEM	78
2.1.1. Objectifs de la direction achat et approvisionnement de l'entreprise	78
2.1.2. Organisation de la direction achat et approvisionnement de L'ENIEM	78
2.2. Objet et domaines d'application.....	79
2.2.1. Objet.....	79
2.2.2. Domaine d'application de la procédure	79
2.2.3. Référence et définitions.....	79
2.2.3.1. Références	79
2.2.3.2. Définitions.....	80
2.2.4. Liste des destinataires.....	80
2.3. Description de la procédure achat de tubes ALUMINIUM	81
2.3.1. Expression des besoins.....	81
2.3.2. Passation des marchés	81
2.3.2.1. La structure commerciale	82
2.3.3. Commission.....	84
2.3.3.1. Commission permanente d'ouverture des plis	84
2.3.3.2. Commission permanente d'évaluation des offres	85
2.3.3.3. Commission des marchés	85
2.3.4. Attribution provisoire des marchés	86
2.3.5. Validation des marchés	86
2.3.6. Paiement	87
2.3.6.1. Définition de crédit documentaire.....	87
2.3.6.2. Définition de la domiciliation bancaire	87
2.3.6.3. Déroulement de réception de la marchandise	88
2.3.7. Transitaire.....	89
2.3.7.1. Dédouanement de la marchandise	89
2.3.7.2. La réception de la marchandise	89

2.3.8 Dossier achat	90
2.4 .La création de valeur selon l'entreprise ENIEM.....	91
2.5. La maitrise de performance achat et approvisionnement au sein de L'ENIEM	93
Conclusion	104
Conclusion général	105
Références bibliographie	
Liste de figures	
Liste tableaux	
Annexes	