

**Ecole des hautes études commerciales  
d'Alger  
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en  
science commerciales**

**Option : distribution & Supply Chain management**

**THEME :**

**Essai d'optimisation de la fonction  
achat/approvisionnement**

**Etude de cas : ENAFOR**

**Elaboré par :**

**M<sup>lle</sup> Sarah AMMAM**

**encadré par :**

**M. Hassane OUACHERINE  
Maître de conférences « A » EHEC**

**5<sup>ème</sup> promotion  
Juin 2018**



**Ecole des hautes études commerciales  
d'Alger  
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en  
science commerciales**

**Option : distribution & Supply Chain management**

**THEME :**

**Essai d'optimisation de la fonction  
achat/approvisionnement**

**Etude de cas : ENAFOR**

**Elaboré par :**

**M<sup>lle</sup> Sarah AMMAM**

**encadré par :**

**M. Hassane OUACHERINE  
Maître de conférences « A » EHEC**

**5<sup>ème</sup> promotion  
Juin 2018**

## Résumé

Notre mémoire de fin de cycle se résume la fonction achats approvisionnement, qui est une fonction commerciale, qui comporte la programmation des achats et des stocks en fonction des besoins prévus dans le cadre d'une planification générale de l'activité de l'entreprise ou de la collectivité considérée, en réduisant les stocks et les délais de livraison.

Notre étude portera sur une analyse effectuée au sein de l'entreprise ENAFOR (filiale SONATRACH), cette dernière est une entreprise industrielle spécialisée dans le forage.

L'objectif de cette étude, est d'essayer d'optimiser la fonction achat- approvisionnement au sein de l'entreprise ENAFOR, direction achats et approvisionnements. Après notre analyse il s'est aperçu que même si l'entreprise est bien menée et contrôlée de façon rigoureuse et professionnelle, n'empêche que certaines défaillances sont détectées, qui diminuent à un certain degré l'efficacité souhaitée.

Pour cela, nous avons jugé nécessaire d'apporter quelques suggestions qui peuvent être utiles pour améliorer d'avantage le fonctionnement du service approvisionnement.

**Mot clé** : la fonction achats, la fonction approvisionnement, optimisation, analyse.

## *Dédicaces*

*J'ai tout le plaisir de dédier ce modeste travail à :*

*Mes chers parents qui m'ont permis de devenir ce que je suis  
aujourd'hui.*

*A ceux qui éclairent mon chemin et m'ont soutenu dans toutes mes  
épreuves, à mon cher frère Abderrahmane, à mes chères sœurs Imene,  
Assia, Anfel et Ikram.*

*A mes très chers grands parents, à mes chères tantes Atifa et  
khadidja.*

*A celui que j'aime beaucoup, Mourad*

*Sans oublier mes chers amis :Ferial, Hadjer, Amani ,Meriem, ,Nadia,  
, Maya, Selma ,Widad, Ibtissem ,Fatima, Ilyes, Amine, et Lotfi, ainsi  
qu'a toutes les personnes m'ayant encouragé et témoigné leur soutien  
tout au long de l'élaboration de mon étude.*

## **Remerciements**

*Nous remercions tout d'abord le bon dieu de nous avoir donné la foi et la volonté d'aller jusqu'au bout pour terminer ce modeste travail.*

*Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon encadreur Monsieur **Hassane OUACHERINE** pour sa disponibilité, sa patience, et ses judicieuses orientations.*

*Je tiens aussi à remercier vivement le président directeur général d'ENAFOR **Slimane MEDJBER** qui a accepté de m'accueillir en stage au sein de son organisme.*

*Nos vifs remerciements s'adressent aussi à l'ensemble du responsable et personnel d'ENAFOR qui n'a pas hésité à apporter leur aide et en particulier, **M Ali RIAL** directeur de la direction approvisionnement et gestion des stocks pour son accueil, **Ferial OURDI, Issam BETTAHER, Redha BOULEKDAM, Bleaid LARABI, LAZIZI Yacine, KARIOUANE Salim, Radia BENKRIMA et Farid BOUGRIDA** pour leur disponibilité, leurs aides, leurs conseils et leurs orientations.*

*Je tiens à remercier également les membres du jury de me faire l'honneur d'évaluer mon travail.*

*Mes sincères remerciements à l'ensemble des enseignants de l'EHEC à qui je témoigne ma gratitude pour le savoir qu'ils partagent et pour m'avoir guidé durant le cursus universitaire,*

*Mes plus profonds remerciements vont à mes parents. Tout au long de mon cursus, ils m'ont toujours soutenu, encouragé et aidé. Ils ont su me donner toutes les chances pour réussir.*

*Je remercie aussi mes sœurs **Imene, Assia, Anfel et Ikram**, et mon frère **Abderrahmane** pour leurs encouragements.*

*Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.*

## Liste des figures

| <b>Numéro</b> | <b>Titre</b>  | <b>Page</b> |
|---------------|---|-------------|
| I-01          | les typologies des stratégies d'achat :                                     | <b>08</b>   |
| I-02          | la relation de la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise | <b>18</b>   |
| I-03          | les étapes de processus d'achat   | <b>22</b>   |
| I-04          | les intervenants de processus achat   | <b>23</b>   |
| I-05          | processus d'évaluation et sélection des fournisseurs                        | <b>32</b>   |
| II-06         | Service approvisionnement rattaché à la direction technique                 | <b>38</b>   |
| II-07         | Direction approvisionnement rattachée à la direction générale               | <b>39</b>   |
| II-08         | processus d'approvisionnement   | <b>47</b>   |
| II-09         | principe de régulation d'un stock   | <b>50</b>   |
| III-10        | Historique et l'augmentation du capital social de l'entreprise              | <b>65</b>   |
| III-11        | Organigramme générale d'ENAFOR  | <b>68</b>   |
| III-12        | Organigramme de la direction des approvisionnements                         | <b>69</b>   |
| III-13        | Organigramme du département achats  | <b>70</b>   |
| III-14        | Organigramme de département gestion des stocks                              | <b>71</b>   |
| III-15        | Processus d'appel d'offres  | <b>77</b>   |
| III-16        | Processus de gré à gré simple   | <b>82</b>   |
| III-17        | Processus d'approvisionnement à ENAFOR                                      | <b>87</b>   |
| III-18        | Délai normatif de processus approvisionnement                               | <b>89</b>   |

## Liste des tableaux

| <b>Numéro</b> | <b>Titre</b>                                    | <b>Page</b> |
|---------------|---|-------------|
| I-01          | Typologie des risques propres aux achats        | 14          |
| I-02          | le rôle des intervenants à chaque étape d'achat | 23          |
| I-03          | la structure d'une démarche marketing           | 26          |
| I-04          | critères et poids de chaque critère             | 31          |

## La liste des abréviations

| <b>Abréviation</b> | <b>Signification</b>  |
|--------------------|---|
| <b>AO</b>          | Appel d'offres  |
| <b>AONI</b>        | Appel d'Offres Nationale et Internationales                       |
| <b>BAOSEM</b>      | Bulletin des appels d'offres du secteur de l'énergie et des mines |
| <b>CME</b>         | Commission des marchés de l'entreprise                            |
| <b>CEOT</b>        | Comité ad-hoc d'experts d'évaluation des offres techniques        |
| <b>COP</b>         | Commission d'ouverture des plis                                   |
| <b>CDE</b>         | Conseil de direction de l'entreprise                              |
| <b>DAGS</b>        | Direction des approvisionnements et gestion des stocks            |
| <b>DGS</b>         | Département gestion des stocks                                    |
| <b>DPM</b>         | Département passation des marchés                                 |
| <b>DMEP</b>        | Direction maintenance équipement pétrolier                        |
| <b>DPCG</b>        | Direction de planification et contrôle de gestion                 |
| <b>DWO</b>         | Direction work over   |
| <b>DFOR</b>        | Direction forage  |
| <b>DTRS</b>        | Direction transport   |
| <b>DHEI</b>        | Direction HOTELRIE  |
| <b>DTCI</b>        | Direction technologie communication informatique                  |
| <b>DAC</b>         | Département achat   |
| <b>ENAFOR</b>      | Entreprise nationale de forage                                    |
| <b>PDR</b>         | Pièce de rechange   |
| <b>PV</b>          | Procès verbale  |
| <b>SAP</b>         | Système applications and products                                 |
| <b>SEEXP</b>       | Service d'exploitation  |

# Sommaire

|   |     |
|---|-----|
| <b>Introduction générale</b> .....  | 2   |
| <b>Chapitre I : la fonction achats dans l'entreprise</b> .....  | 5   |
| <b>Section 1</b> : définition et organisation de la fonction achats.....                                    | 6   |
| <b>Section 2</b> : marketing achat.....   | 24  |
| <b>Section 3</b> : Evaluation et sélection des fournisseurs.....  | 28  |
| <b>Chapitre II : la fonction approvisionnement dans l'entreprise</b> .....                                  | 34  |
| <b>Section 1</b> : la fonction approvisionnement .....  | 35  |
| <b>Section 2</b> : la gestion des stocks .....  | 49  |
| <b>Chapitre III : l'évaluation de la fonction achats approvisionnement d'ENAFOR</b> .....                   | 63  |
| <b>Section 1</b> : présentation de l'organisme d'accueil .....  | 64  |
| <b>Section 2</b> : le déroulement de la fonction achat approvisionnement.....                               | 72  |
| <b>Section 3</b> : Analyse de la fonction achat approvisionnement : perspectives et<br>Recommandations..... | 88. |
| <b>Conclusion générale</b> .....  | 94  |



**Introduction  
générale**

# Introduction générale

---

Pour assurer sa pérennité, toute entreprise doit se doter d'un certain nombre de fonctions. Certaines sont destinées à la définition d'une politique générale et se consacrent au pilotage contrôlé de l'organisation. D'autres vont devoir acquérir l'ensemble des éléments nécessaires à l'élaboration du produit (fonction achat, approvisionnement, production). D'autres enfin sont responsables de la commercialisation et de la mise à disposition des produits auprès des consommateurs (service d'administration, marketing, distribution, logistique).

La fonction achats-approvisionnement est aujourd'hui devenue une fonction stratégique de par sa contribution déterminante à la rentabilité, à la compétitivité et à la création de la valeur dans de très nombreuses entreprises, qu'elles soient industrielles, de distribution ou de service.

Pour cette raison l'optimisation de la fonction achat –approvisionnement a été une préoccupation forte des entreprises du secteur concurrentiel confronté au jeu de la concurrence, elles ont cherché à accroître leur rentabilité et leur efficacité par des stratégies de réduction des coûts et du niveau de leur « point mort » pour les quelles les achats ont été mis fortement à contribution. L'externalisation croissante de certaines activités a fortement augmenté la part des achats dans les charges d'exploitation et il devenait urgent de la maîtriser.

Dans ce contexte, nous avons effectué notre recherche au sein d'**ENAFOR**, une entreprise spécialisée dans le forage.

Notre thème de recherche s'intitule donc:

« **Essai d'optimisation de la fonction achats-approvisionnements** » : le choix de ce thème n'est pas arbitraire, en effet son importance est sa relation avec notre spécialité ont été les facteurs qui ont motivé notre choix. D'ailleurs la fonction approvisionnement figure parmi les axes fondamentaux de la gestion de l'entreprise et elle a un rôle très important dans le bon fonctionnement de l'entreprise en général et la chaîne logistique en particulier.

Dans cet ordre d'idée notre problématique vise à analyser le mode de fonctionnement de la fonction achat-approvisionnement et l'optimiser. Plus précisément notre question centrale est :

# Introduction générale

---

## Comment optimiser la fonction achats approvisionnement au sein de l'entreprise ENAFOR ?

De cette question centrale découle les trois sous questions suivantes :

- Quel est l'état des lieux ?
- Quelles sont les limites de la fonction achat approvisionnement ?
- Comment remédier la situation afin de mieux gérer la fonction achat approvisionnement ?

Pour mieux cerner cette problématique et d'apporter les éléments de réponses à elles nous allons essayer d'éteindre les objectifs suivants

- **Objectif 01** : montrer la situation actuelle par rapport à la fonction achat approvisionnement
- **Objectif 02** : ressortir les points faibles de la fonction achat approvisionnement
- **Objectif 03** : proposer des solutions efficaces afin de surpasser les limites constatés

Pour développer notre sujet nous avons adopté une méthode descriptive et déductive. En effet nous avons décrit le mode de fonctionnement de la fonction achats approvisionnement au sein d'ENAFOR et déduire les variables qui nuisent le bon déroulement de ladite fonction. En plus nous avons déduit les solutions envisageables à l'optimisation de la situation

A cet effet notre collecte de l'information est basée sur deux outils :

La recherche documentaire et l'observation directe :

En effet nous avons consulté les principaux ouvrages qui traitent la question et les documents internes de l'entreprise même les rapports d'activité de l'entreprise. Nous avons eu aussi le recours à l'observation directe lors de notre passage à l'entreprise comme stagiaire en essayant de voir comment la fonction achat approvisionnement est gérée au sein d'ENAFOR.

Pour accomplir notre travail de recherche nous l'avons structuré en trois chapitres :

**Le premier chapitre** : est réservé à la présentation de la fonction achats pour cela la première section est réservée à sa définition et son organisation. En deuxième section nous examinons le marketing achat et le troisième est consacré à l'évaluation et sélection de fournisseur.

# Introduction générale

---

**Le deuxième chapitre** : est consacré à La fonction approvisionnement, il est divisé en deux sections :

La première section rapporte les principales définitions de la fonction approvisionnement et son importance. La deuxième section met en lumière la fonction gestion de stock

**Le troisième chapitre** : est un chapitre pratique il est consacré à l'évaluation achat approvisionnement il comporte 3 section :

Le premier nous donne une brève présentation de l'organisme d'accueil **ENAFOR** ;

La deuxième section met en exergue le déroulement de la fonction achat approvisionnement en montrant l'état des lieux

En dernier lieu la 3eme section essayera de ressortir les principaux points faibles dans le bute d'apporter des solutions efficaces aux problèmes constaté afin d'optimiser la fonction achat approvisionnement.

# Chapitre

I :

### Introduction du chapitre

La fonction achats est aujourd'hui devenue une fonction stratégique de par sa contribution déterminante à la rentabilité, à la compétitivité et à la création de valeur dans de très nombreuses entreprises, qu'elles soient industrielles, de distribution ou de services.

Cette fonction est l'objet de notre étude dans ce premier chapitre. Ce dernier est composé de trois sections :

- La première présente la définition et organisation de la fonction achat ;
- La deuxième s'agit de marketing d'achat ;
- La troisième examine l'évaluation et sélection des fournisseurs.

### Section 1 : définition et organisation de la fonction achats

#### 1-1 définition de la fonction achats

Nous pouvons définir la fonction achat comme «*la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise* »<sup>1</sup>.

« *Dans l'entreprise la fonction achats consiste à prospecter les marchés, négocier et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes et externes de l'entreprise* »<sup>2</sup>

« *La fonction achats consiste à procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaires à sa bonne marche, tout en respectant :*

- *les quantités qui lui sont demandées ;*
- *la qualité qui lui est définie ;*
- *les délais qui lui sont fixés, et ce en obtenant :*
  - *le prix d'achat le plus réduit ;*
  - *le coût d'utilisation le plus rentable »*<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> BRUEL (O) et Ménage (P) : *Politique d'achats et gestion des approvisionnements*, 4e édition, DUNOD, Paris, 2014, P .08

<sup>2</sup> PERSON, (H) : *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, édition MAXIMA, Paris, 2003, p.23

<sup>3</sup> LAURENT, (L) : *Guide de l'acheteur industriel : 2000 recommandations pour réaliser des achats gagnants* 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 1995, p.8.

La fonction achat suppose naturellement :

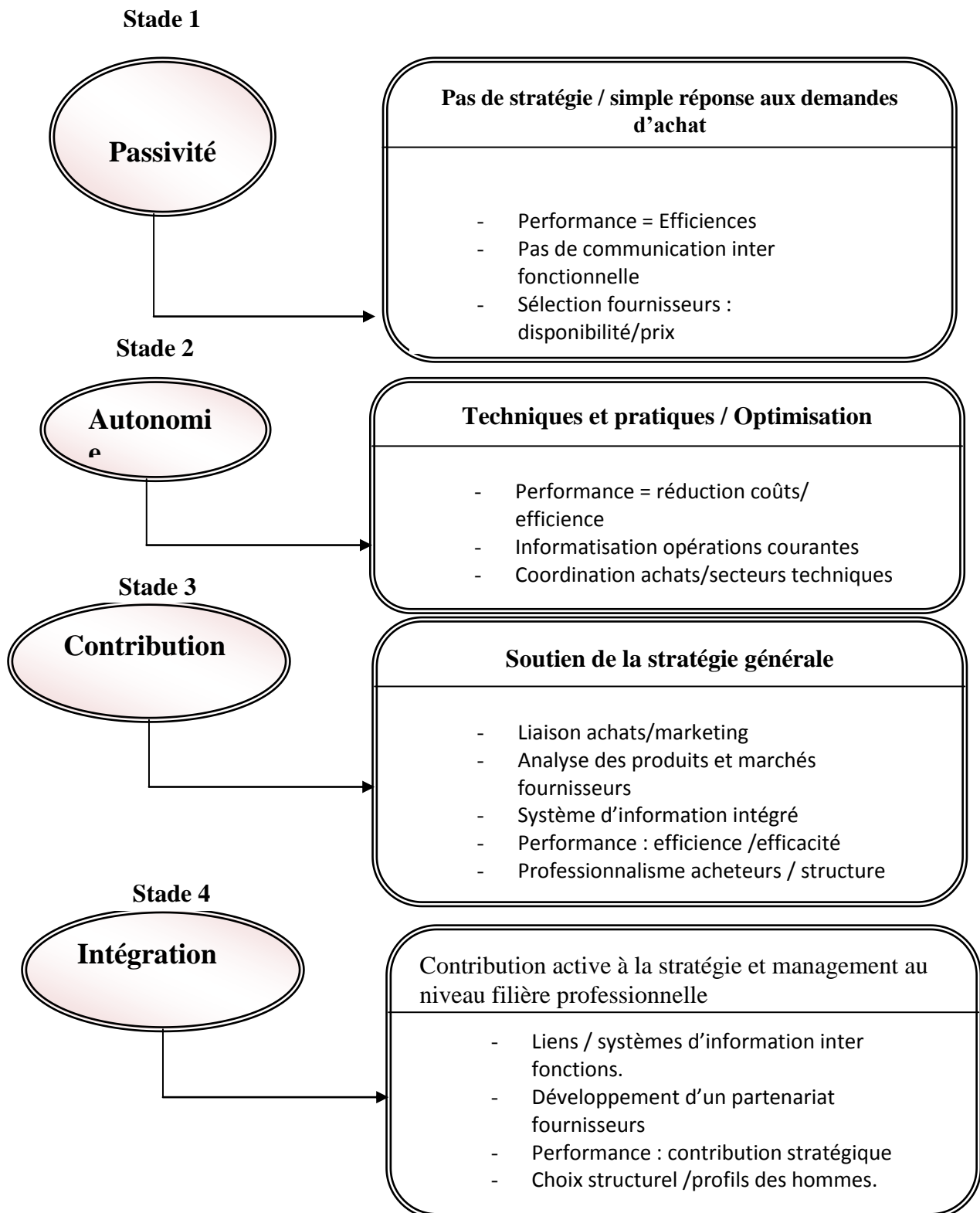
- une connaissance approfondie au foie des besoins de l'entreprise du marché fournisseur et des caractéristiques des produits. Cependant, les achats très techniques imposent normalement des ingénieurs-acheteurs ;
- des notions juridiques sur les contrats d'achat, de vente et de transport

La fonction achats prend une dimension stratégique, et opérationnelle, elle est considérée comme la fonction clé pour le développement et la croissance de l'entreprise. Elle doit être réalisée aux conditions économiques optimales garantissant le coût final le plus bas possible, de manière à contribuer à la capacité concurrentielle de l'entreprise.

### **1.2. Les stades de développement de la fonction achats**

Nous pouvons illustrer les stades de développement de la fonction achat dans le schéma ci-dessous :

Figure N°I-01: les typologies des stratégies d'achat



**Source :** BRUEL, (O) : *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition DUNOD, Paris,

1991, P06.

Le schéma n°1 illustre les quatre stades de développement qui traduisent les niveaux de maturité de la fonction achats dans l'entreprise. Ces stades vont être détaillés comme suit :

### **STADE N°1 :**

Niveau de pure exécution, basé sur le court terme consistant à mettre à disposition les produits demandés dans les délais, en essayant seulement d'opérer une maîtrise des prix d'achat. Il n'y a pas de stratégie d'achat ; performance mesurée à partir de la disponibilité physique des produits.

Dans ce stade il n'y a pas de processus de sélection des fournisseurs, les achats sont placés en position de dépendance hiérarchique, soit de la production soit de la direction administrative. Les critères les plus importants dans le choix des fournisseurs sont : le « prix » et la « disponibilité ».

### **STADE N°2 :**

L'entreprise engage dans ce niveau une recherche d'optimisation, un processus de sélection de fournisseurs multicritère est mis en place. Un suivi du coût global d'approvisionnement est instauré. Un système de contrôle des performances est établi, axé simultanément sur l'efficience (façon de gérer ses moyens et l'efficacité (capacité à atteindre ses objectifs). C'est une activité fondée sur l'optimisation et sur la mise en œuvre de techniques élaborées, « gestion des stocks, informatisation, coordination des achats avec les services techniques est bien reconnue ».

### **STADE N°3 :**

C'est le niveau appelé « proactif » où la fonction achat joue un rôle stratégique moteur, aussi bien au niveau d'apport d'informations qu'au niveau de la contribution à la mise en œuvre de la stratégie générale de l'entreprise.

A ce stade, la fonction achat, établit de nombreuses relations inter fonctionnelles, elle participe également à des actions telles que « l'analyse de la valeur et contribution à la conception des produits mise en place d'un système d'assurance qualité ... »

A ce niveau, il y'a un développement d'une mercatique des achats ainsi qu'une analyse permanente des marchés amont (produits, technologie, fournisseurs),le système d'information « achat » est intégré au système globale d'information de l'entreprise.

### **STADE N°4 : intégration**

La fonction achat remplit un rôle « contributif » à la stratégie générale de l'entreprise, sa préoccupation essentielle, s'exprimant par le partenariat avec certains fournisseurs, est de contribuer au développement de la compétitivité de l'entreprise.

#### **1.3. Critères d'achat**

Chaque opération d'achat suppose au préalable un choix de produits et de fournisseurs. Ceci résulte d'une analyse des différents critères établis par le service des approvisionnements. Il convient qu'elle dégage les éléments d'une politique efficace des achats et les qualités qu'elle requiert de ses acheteurs.

Les responsables du service achat font passer en priorité la qualité des produits à acquérir en relation avec d'autres éléments comme : le prix et les conditions de paiement. On remarque que certains considèrent que les prix interviennent comme un élément d'arbitrage en matière d'achat, mais en réalité ils jouent un rôle secondaire dans le choix à faire lors d'une transaction d'achat.

##### **1.3.1 la qualité**

La plus part du temps, la qualité intervient comme un élément dans les achats, car la qualité de ces achats influe directement sur la qualité des ventes ou de production.

Pour les entreprises industrielles, la qualité des matières premières et des différents produits à acheter doit obligatoirement répondre aux exigences des services utilisateurs.

En ce qui concerne les entreprises commerciales, leur expansion économique dépend de la nature de la qualité des produits, ainsi que des articles qu'elles se proposent de vendre.

Dans ce genre de cas, la qualité d'un produit destiné à la consommation courante est l'élément déterminant de la concurrence entre les différents intervenants sur le marché du produit en question.

##### **1.3.2 Le prix**

Pour une matière première ou un bien de qualité égale, les prix interviennent pour fixer l'option sur le choix de l'acquisition du bien considéré. L'importance relative des prix est beaucoup plus faible sur les produits de luxe que sur des biens courants de première nécessité.

Le facteur «prix d'achat» est primordiale et décisif dans la détermination du prix de vente, puisque l'automatisation du l'usinage, fait que les achats représentent un pourcentage très élevé du chiffre d'affaires.

### 1.3.3 Les délais de livraison

Les délais de livraison peuvent être un élément d'appréciation pour démarquer un fournisseur par rapport à ses concurrents et lui permettre d'être jugé sur ses possibilités de répondre rapidement à une demande émanant d'un client en cas d'urgence

### 1.3.4 Les conditions financières

Les services chargés des achats ou des approvisionnements se penchent sur les aspects financiers, notamment les conditions financières, lorsqu'ils se trouvent face à plusieurs propositions de différentes entreprises qui sont similaires au point de vue qualité, prix et délai de livraison. A cet effet, le choix du fournisseur s'opère sur la base des conditions avantageuses que présentent les entreprises concurrentes.

Dans le cadre de la concurrence, les fournisseurs accordent certains avantages à leurs clients de manière à assurer les débouchés pour leurs produits et ceci en accordant :

- Des facilités de paiement ;
- Des crédits fournisseurs ;
- Des crédits commerciaux.

Ce critère est intéressant pour le service achats du moment qu'il présente une garantie d'approvisionnement d'une part et facilite la constitution d'un stock sans faire appel à un financement sur les fonds propres de l'entreprise d'autre part.

## 1.4 Les missions de la fonction achats

Quatre missions essentielles doivent être assurées par l'entreprise. Afin de remplir chacune de ses missions, la fonction achats doit assumer des tâches nombreuses et variées <sup>1</sup>:

### 1.4.1. La satisfaction des besoins internes de l'entreprise

- ✓ Assister les utilisateurs dans la définition et la formation de leurs besoins ;
- ✓ Consulter les marchés fournisseurs pour recueillir des offres ;
- ✓ Sélectionner les fournisseurs ;

---

<sup>1</sup> HAMLAT(N) et BOUDJELLABA(S) : *la gestion achat-approvisionnement et son impact sur la rentabilité de l'entreprise*, mémoire de licence institut national de commerce (INC), Alger ,2007. P10

- ✓ Négocier tous les aspects de l'achat ;
- ✓ Formaliser les accords obtenus avec les fournisseurs ;
- ✓ Assurer la pérennité des sources d'approvisionnement ;
- ✓ Transmettre toutes les informations nécessaires aux approvisionnements pour l'alimentation du site de production.

### 1.4.2 La contribution au profit de l'entreprise

- ✓ Rechercher en permanence le meilleur rapport qualité- service – prix ;
- ✓ Réfléchir aux quantités économiques de commande, c'est-à-dire les quantités d'achat les plus intéressantes pour l'entreprise ;
- ✓ Dans le choix des fournisseurs, prendre en compte le coût total de l'achat au-delà du prix affiché ;
- ✓ Optimiser la charge en contribuant à la standardisation des articles achetés.

### 1.4.3 Apporter une valeur ajoutée

Afin d'apporter une valeur ajoutée, la fonction achats doit :

- ✓ prospecter en permanence de nouveaux fournisseurs potentiels ;
- ✓ recueillir et classer toutes les informations sur les marchés fournisseurs ;
- ✓ assurer la gestion de tous les échantillons reçus.

Ainsi, les responsables de la fonction achats peuvent visiter les salons professionnels, anticipé sur les futures besoins de l'entreprise et assurer une veille technologique sur les innovations des marchés fournisseurs susceptibles de s'appliquer à l'entreprise.

### 1.4.4 Assurer la qualité de ce qui est consommé par l'entreprise

- ✓ Suivre la performance des fournisseurs ;
- ✓ Réaliser des audits des fournisseurs les plus importants.

En effet les missions de la fonction achats à court terme sont de procurer les produits demandés, conformes en quantité, qualité et délai avec niveau de service et sécurité d'approvisionnement.

Ses missions à long terme sont d'informer l'entreprise des modifications du marché amont, menaces et opportunités et faire des propositions.

### 1.5 L'avenir de la fonction achats quels enjeux ?

La fonction achats va subir de nombreuses modifications liées aux changements fondamentaux des entreprises. En effet, la mondialisation oblige les entreprises à faire évoluer leurs stratégies et leurs organisations pour s'adapter aux nouvelles données de l'économie internationale.

Stratégiquement, chaque entreprise s'est recentrée sur son cœur de métier et s'est mise à rechercher des savoir-faire à l'extérieur.

L'ensemble de changement place la fonction achats face aux enjeux au niveau des différents stades : <sup>1</sup>

#### 1.5.1 Qualité et service

Il ne sert rien en effet de négocier à la baisse des coûts des achats si, pour essayer de maintenir ses marges, le fournisseur ronge sur la qualité de ses produits ou dégrade la qualité de son service. C'est d'ailleurs une première crainte qu'expriment en générale les clients internes des achats dans toute entreprise (les autres fonctions) vis-à-vis d'une action portant sur la réduction des coûts.

#### 1.5.2 Contribution au développement et à l'innovation

Historiquement, le développement et l'innovation des produits étaient considérés par les entreprises comme partie intégrante et exclusive de leur savoir-faire propre, devant rester intégrés et sous responsabilité de recherche et développement. L'augmentation au fil de temps de la part achetée des produits dans nombre d'entreprises a progressivement changé la donne : passant de sous traitance à l'achat de produits fonctionnels ou système complets, elles ont progressivement confiés-en parties au moins la conception d'un certain nombre des produits qu'elles achetaient aux fournisseurs, parfois sans s'en rendre compte de façon explicite. Dans un certain nombre de domaines, la contribution au développement et à l'innovation a ensuite été transféré volontairement et de façon croissante à l'extérieur.

En parallèle, l'accroissement général de l'offre de produits et services qu'on peut constater depuis les quinze dernières années sur la plupart des marchés a renforcé l'environnement concurrentiel de plupart des entreprises. Pour défendre leurs part de marché (et leurs marges), elles ont eu notamment pour stratégie (mis à part la réduction des coûts) de renforcer l'innovation. Ceci les a amenées à reconnaître qu'une part du potentiel d'innovation se trouvait bien désormais chez les fournisseurs à leur profit.

---

<sup>1</sup> BRUEL (O) et ménage (P), op.cit p.06.

### 1.5.3 Maîtrise des risques

Cette notion de risque qui est associée au marchés amont, et de risque fournisseurs en lien avec leur santé financière et leur pérennité, est devenue plus importante.

L'approche des risques est un sujet dont l'importance a considérablement crû dans le domaine des achats au cours de ces dernières années, qu'il s'agisse de volatilité des prix de marché, des risques juridiques dus au renforcement d'un certain nombre de législations, ou encore des risques liés aux événement climatiques et géopolitiques dont l'impact ne fait s'accroître dans une économie mondiale de plus en plus globalisée.

Le tableau suivant synthétise les différentes classes de risques propres aux achats.

**Tableau N° I-01 : typologie des risques propres aux achats**

| Classes de risques   | Facteurs principaux   |
|--|---|
| Risques de prix  | Possible volatilité des prix de marchés   |
| Risques financiers   | Fluctuation des taux de change (selon zones monétaires)   |
|  | Conditions de règlement défavorables  |
| Risque géostratégique  | Facteurs caractérisant les pays en de sourcing global. Différentes natures de risques : politiques, économiques, logistiques, industriels, juridiques, culturels, pratiques managériales, sociales et environnementales |
| Risques naturels et climatiques                              | Cartographie des zones critiques selon possibilités d'accidents climatiques   |
|  | Evaluation de l'exposition des principaux clusters industriels dans les principaux pays potentiellement « sourçables »  |
| Risques marchés et fournisseurs stratégiques et tactiques    | Pérennité à contrôler des sources d'approvisionnement   |
|  | Changement éventuel de la structure des marchés amont (concurrentiels versus oligopoles, .....)   |
|  | Fournisseurs imposés ou mono-source de fait (brevets)   |
|  | Situations éventuelles de dépendance techniques   |
| Risques fournisseurs opérationnels                           | Maîtrise de délais de livraison et des services associés  |
|  | Maîtrise de la qualité livrée (conformité)  |
|  | Problématiques des transports et des prestataires logistiques   |
| Risques juridiques (légaux réglementaires, jurisprudentiels) | Propriété intellectuelle et industrielle/ contrefaçon possible  |
|  | Droits de l'auteur/ droits à l'image  |
|  | Abus de position dominante ( poids chez les fournisseurs)   |
|  | Contrôle de destination finale<br>Produits et matières interdites   |
| Risque RSE (responsabilité sociétale et environnementale)    | Responsabilité sociale (global compact, OIT à Genève  |
|  | Responsabilité éthique et sociétale (respect des engagements, transparence)   |
|  | Responsabilité environnementale (ISO 14000, lois nationales)  |
|  | Responsabilité globale sur les pratiques supply chain en amont  |

Source : BRUEL(O) et MENAGE (P) op.cit p.39.

### 2 Organisation de la fonction achat

L'organisation et la place de la fonction achat au niveau de l'entreprise ont un impact primordial sur l'efficacité même de la fonction.

Chaque entreprise doit mettre en place sa propre organisation achats, pour se réaliser il est essentiel de définir certain nombre d'étape en fonction des problèmes à résoudre.

#### 2.1 La politique d'achat

La politique générale est la formulation de ce que veut le dirigeant pour son entreprise.

*« La politique, c'est savoir ce que l'on veut, et en avoir les moyens. »<sup>1</sup>*

La politique d'entreprise est le principal pilier de direction. Cette politique générale doit se diviser en politiques particuliers, propres à chaque fonction. La politique d'achat fait donc partie intégrante de la politique d'entreprise.

*« La politique d'achat est l'application au niveau des achats de la politique générale. »<sup>2</sup>*

La politique d'achat permet de définir l'ensemble de règles et de principes directeurs destinés à orienter l'action de la fonction achats. Cette politique doit être développée selon :

- ☞ Les différentes formes d'achat ;
- ☞ Les relations avec les fournisseurs.

##### 2.1.1 Les différentes formes d'achat

Les services achat effectuent plusieurs opérations différentes et ceci selon la nature des produits à acquérir.

❖ Pour l'achat d'un produit courant, le rôle du service achats se limite à une démarche administrative auprès des fournisseurs potentiels sur le marché, cette opération consiste à passer la commande ;

❖ Lorsqu'il s'agit d'approvisionnement en masse des matières et les produits de grandes consommations, ce genre d'achat nécessite une prévision très précise en relation avec une gestion rationnelle des stocks ;

---

<sup>1</sup> LAURENT, (L), Op.cit, p8.

<sup>2</sup> PRESON (H), Op.cit .p 20.

❖ Pour l'acquisition d'un équipement ou d'un outillage important, le service achat doit procéder au préalable à une étude détaillée avec le service technique pour déterminer les caractéristiques du matériel en question, une fois la commande passée le service achat effectue un suivi de l'équipement par le service spécialisé chez le fournisseur lors de sa fabrication ;

❖ Lorsqu'il s'agit des achats qui concernent la construction d'usine, les achats sont programmés à l'avance pour pouvoir réceptionner les équipements à temps voulus en fonction du planning des différents bâtiments de production.

### 2.1.2 Les relations avec les fournisseurs

Chaque entreprise doit maintenir une ligne de conduite avec ses partenaires commerciaux en l'occurrence les fournisseurs. Ceci afin de pouvoir négocier dans les bonnes conditions avec les fournisseurs, c'est pour cela que l'entreprise doit être en mesure de s'adapter aux sources et aux lieux d'approvisionnement tout en tenant compte des exigences imposés par le produit, sa nature et les conditions d'achat de ce dernier, on remarque que le fournisseur peut être un producteur, revendeur ou bien un intermédiaire.

En ce qui concerne le lieu d'approvisionnement il change selon la politique choisie par l'entreprise : soit marché local, régional, national ou international.

L'entreprise doit avoir une connaissance approfondie des fournisseurs pour ce qui est de :

- L'esprit d'organisation commerciale, les connaissances techniques, la qualité du produit et le respect des engagements (délais, avantages accordés et la puissance financière) ;
- L'intérêt accordé à l'entreprise cliente, son adaptation aux exigences du produit et aux besoins clients ;
- Ses rapports de confiance avec sa clientèle.

### 2.2. La relation de la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise :

Selon PERROTIN ET HEUSSCHEN La fonction achat est amenée à travailler avec les autres fonctions de l'entreprise afin de mettre en place une organisation achat efficace.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> PERROTIN(R) et HEUSSCHEN (P) : *acheteur avec profit*, édition d'organisation, Paris, 1993, p 21-23.

### 2.2.1 La fonction achat et la direction générale

La fonction achat et la direction générale travaillent ensemble sur le plan stratégique. Elles ont la charge d'élaborer une politique d'achat qui contribue à la Réalisation de la politique générale de l'entreprise. Elles élaborent également l'ensemble des tableaux de bords qui pourront être mis en place afin de suivre l'évolution des achats et de la comparer aux objectifs fixés par la politique achat.

### 2.2.2 La fonction achat et la production

La production est le principal utilisateur des articles sélectionnés et négociés par l'acheteur, les deux fonctions sont donc amenées à se rencontrer même si la production est plus souvent en contact avec la fonction approvisionnement qui l'alimente.

La production communique à l'acheteur, au moment de la sélection des articles, ses exigences concernant les services que doit apporter le fournisseur en terme de :

- Délai de livraison ;
- minimum de commandes ;
- modules de commandes ;
- Emballage et conditionnement des articles.

En plus, la fonction production, étant qu'utilisatrice, est la plus habile à évaluer le degré de satisfaction des articles achetés.

### 2.2.3 La fonction achats et la comptabilité

les relations entre la fonction achats et la comptabilité sont administratives, elles concernent d'une part l'établissement des budgets achats et d'autre part le contrôle et le règlement des factures fournisseurs, l'acheteur doit communiquer au comptable ou au contrôleur de gestion, l'ensemble des informations, l'acheteur doit communiquer au comptable ou au contrôleur de gestion, l'ensemble des informations dont il a besoin pour l'élaboration des budgets achat, en retour celui-ci communiquer une copie du budget achat.

La fonction achat pourra se faire assister du comptable ou du responsable financier pour l'évaluation financière de ses fournisseurs ou la décomposition de leur prix de revient.

### 2.2.4 La fonction achats et le bureau d'étude

Le rôle de la fonction achats consiste à rechercher les sources d'approvisionnement dont l'entreprise aura besoin dans un avenir plus ou moins proche. Ainsi la fonction achats doit intervenir dès la conception des nouveaux produits, elle est donc très souvent en relation avec le bureau d'études, en effet, le bureau d'étude peut prendre en compte les données du marché fournisseurs dès la conception du produit et l'adapter en fonction des contraintes et opportunités de ce marché.

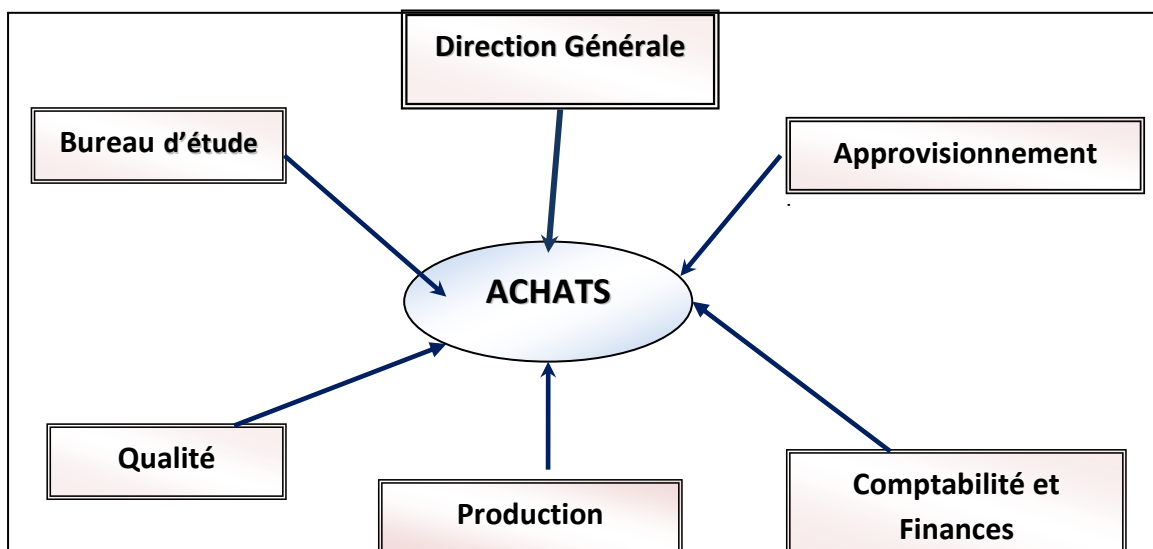
### 2.2.5 La fonction achats et la fonction qualité

Lorsque l'entreprise dispose d'une qualité, ses relations avec la fonction achats concernent le contrôle de matières achetées. L'acheteur et le responsable qualité définissent ensemble les critères de contrôle, par la suite ce dernier transmet les résultats des contrôles à l'acheteur, ils définissent également conjointement la méthode d'évaluation des fournisseurs.

### 2.2.6 La fonction achat et la fonction approvisionnement

Les fonctions « Achats » et Approvisionnement » n'ont souvent pas été dissociées car elles travaillent conjointement dans l'évaluation des fournisseurs, le traitement des litiges, la détermination et le choix du réseau logistique (conditions de mise à disposition des produits) et le choix des moyens de transport. Il ressort cependant de cette analyse que leurs missions respectives sont totalement différentes. Il convient donc les apprécier dans une logique de complémentarité.

**Figure N°I-02 : la relation de la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise**



Source : Ibid., p21.

### 2.3 Les sous-fonctions achats

La fonction achats se décompose en trois sous-fonctions majeures : les approvisionnements, les achats et le marketing achats.

- 👉 L'approvisionnement : est une fonction d'exécution tournée vers l'intérieur de l'entreprise. la relation fournisseur est à court terme.
- 👉 L'achat : est une fonction d'acquisition de ressources matérielles de l'entreprise tournée vers l'extérieur. la relation fournisseur est à moyen terme.
- 👉 Le marketing achats : est une fonction de gestion des ressources matérielles de l'entreprise à long terme.

### 2.4 Le processus achat

Un processus est un système d'activité organisé qui utilise des ressources (personnel, équipement, matériels et machines ressources et information) pour transformer des éléments entrant en éléments de sortie dont le résultat final attendu est un produit ou un service.

Les achats représentent aujourd'hui une part essentielle du coût de revient. le processus d'achat peut se décomposer en huit (08) étapes:

#### 2.4.1 expression du besoin

Le besoin peut concerner un article ou un service à usage exceptionnel, ou non répétitif n'entrant pas dans les produits finis et géré ou non sur stock.

L'expression du besoin est une étape essentielle préalable qui doit aboutir à la rédaction d'un cahier des charges (technique ou fonctionnel), défini conjointement avec les prescripteurs ou les utilisateurs.

- Le cahier de charges constitue la mise en forme du besoin. C'est l'instrument permettant à l'acheteur de prospecter des fournisseurs, de négocier et de bâtir son contrat.

C'est un moyen d'évaluer le fournisseur par rapport à ses engagements.

Il faut distinguer alors entre cahier de charge et condition d'achat, le premier concerne le produit ou service recherché, alors que le second définit les conditions commerciales relatives à l'achat.

La taille du cahier de charge dépendra de l'importance et de la complexité de l'achat. Il peut tout à fait évoluer au cours de la négociation en fonction des apports que pourront faire les Fournisseurs.

### **2.4.2 Vérification de besoin**

Lorsque le service achats reçoit une demande d'achat, il est de sa responsabilité de vérifier que le besoin a été parfaitement défini, et qu'il correspond pour l'entreprise à une décision économique, cette décision d'achat, comporte en générale les informations suivantes :

- ✓ Description détaillée de besoin ;
- ✓ Numéro de code (s'il existe)
- ✓ Quantité souhaitée ;
- ✓ Délai sous lequel l'utilisateur souhaite la mise à disposition.

### **2.4.3 Evaluation et sélection des fournisseurs**

Cette phase se fait dans le cas d'un nouvel achat, donc il y a lieu d'effectuer une évaluation des fournisseurs potentiels et de sélectionner parmi eux.

Cette sélection se déroulera en plusieurs étapes :

- ✓ Premier classification des fournisseurs possibles ;
- ✓ Envoi d'un appel d'offres ou d'une consultation après de ces divers fournisseurs ;
- ✓ Négociation
- ✓ Evaluation de ces fournisseurs ;
- ✓ Sélection finale d'un ou de plusieurs fournisseurs.

### **2.4.4 Passation de commande**

Au terme de ces étapes, l'acheteur est conduit naturellement à la passation de commande .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.

### 2.4.5 Suivi de la commande

Dans l'attente de la livraison de la commande, l'acheteur doit prendre conscience que, s'étant engagé sur le prix, alors il reste responsable vis-à-vis de l'utilisateur du respect des délais, des quantités livrées, ainsi que de la mise à disposition en lieu et place appropriés.

La première étape consiste à bien s'assurer que le fournisseur renvoyé l'accusé de réception, ensuite, il faut organiser une relance préventive.

### 2.4.6 Réception de la livraison

Cette étape généralement assumée par un service réception est tellement vitale étroitement liée à l'achat qu'en général ce service est hiérarchiquement dépendant des achats, et il a pour tâches :

- ✓ De recevoir les arrivages des transporteurs ou des fournisseurs eux-mêmes ;
- ✓ De signer les décharges présentées par ceux-ci ;
- ✓ D'identifier et d'enregistrer toutes les marchandises qui entrent ;
- ✓ D'en informer les achats, le magasin (s'il n'en dépend pas), les services utilisateurs et le contrôle ;
- ✓ et de mettre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition.

Ces réceptions sont formellement enregistrées sur les bons de réception contenant : L'identité du fournisseur, le Numéro de commande, la quantité reçue et la quantité rejetée éventuellement (abimée dans le transport).

### 2.4.7 Vérification de la facture

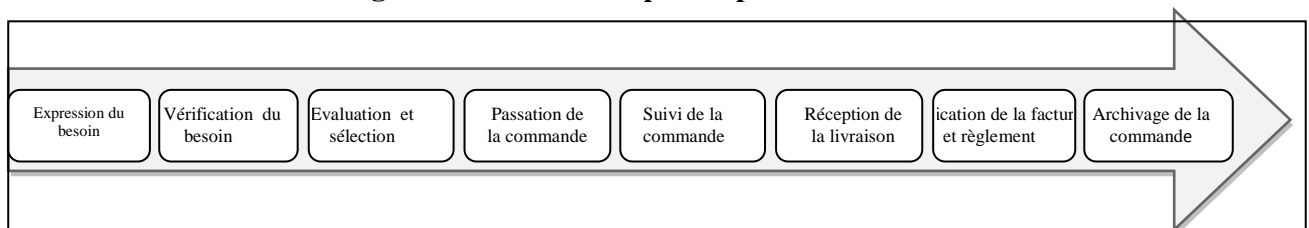
La facture parvient de son côté à l'entreprise, soit le service achats, soit au service comptabilité, dès les deux contrôles réception effectués il convient d'administrer le règlement au plus vite selon les conditions de paiement prévues.

Dans certains cas, tout ce qui concerne les prix et conditions est vérifié par la comptabilité. Alors une copie de facture doit lui être transmise, ainsi que le bon de réception et le bordereau de contrôle de qualité.

### 2.4.8 Archivage de la facture/commande

La dernière phase du processus achats concerne l'archivage de la facture, une fois que tout a été soldé. Le dossier complet doit être reconstitué au service achats, et conservé. Il y a pour cela des raisons internes de gestion (c'est-à-dire pour enrichir le fichier fournisseurs, et de mettre à jour ses performances en vue d'un ultérieurs possibles liés aux conditions de garantie, et pour des raisons fiscales.

**Figure N°I-03 : les étapes de processus d'achat**



Nous constatons que le processus de la fonction achats regroupe les étapes de l'expression du besoin jusqu'au suivi des fournisseurs après le règlement, il constitue la partie amont de l'approvisionnement. Ce processus nous permet d'acheter le bon produit au bon prix au bon moment.

### 2.5 Les intervenants dans le processus d'achats

Les membres chargés des achats dans une organisation ne sont pas les acteurs exclusifs de ce processus. Différents acteurs forment le « centre d'achat », c'est à dire l'ensemble des personnes, appartenant ou non à l'entreprise, qui participe formellement ou informellement à tout ou partie du processus.<sup>1</sup>

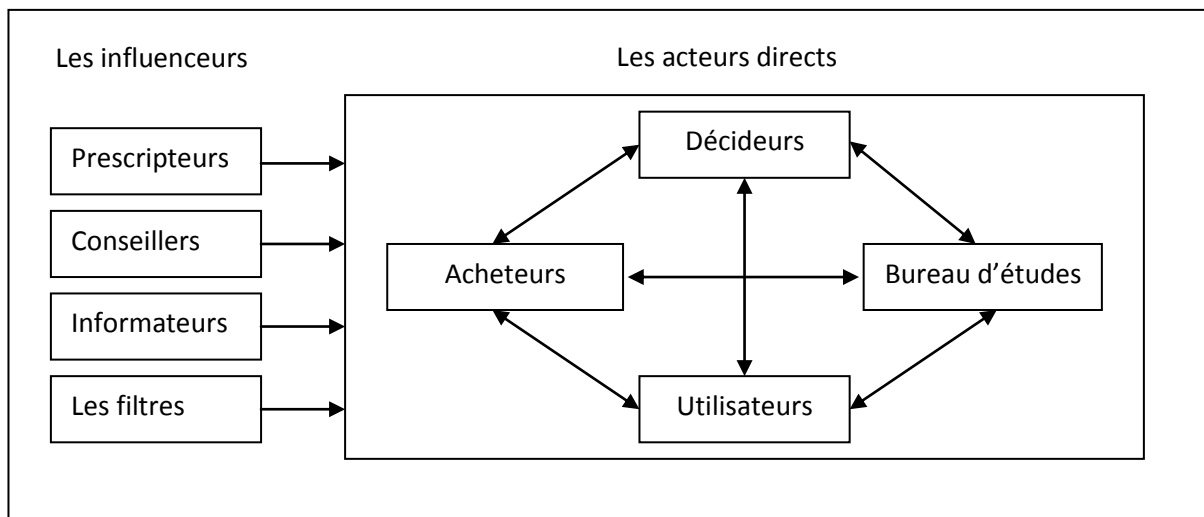
- **les utilisateurs** qui recevront les biens et jouent un rôle essentiel dans la phase de reconnaissance des besoins,
- **les prescripteurs** qui définissent les spécifications relatives à l'achat,
- **les acheteurs** qui ont de façon formelle la charge de définir les conditions de l'achat et de sélectionner les fournisseurs,
- **les décideurs** qui ont le pouvoir d'engager l'entreprise auprès des fournisseurs. Ils ne sont pas toujours des membres du service achats (cas des délégations d'achats par exemple),

---

<sup>1</sup> BRAHIM DJELLOUL (M .A), cours de management des achats et approvisionnement, Ecole des hautes études commerciales .2015 P.03

- **les conseillers** influencent le processus d'achat grâce aux informations qu'ils diffusent auprès des acteurs précédemment cités,
- **les filtres** sont relatifs aux protocoles organisationnels ou informationnels qui contrôlent le comportement des membres du centre d'achat.

**Figure N°I-04 : les intervenants de processus achat**



**Source :** MANIAK (R)et autres : « *Le marketing industriel* », édition Nathan, Paris, 1997, p 32.

Le tableau suivant montre le rôle de chaque intervenant à chaque étape du processus d'achat

**Tableau N° I-02: le rôle des intervenants à chaque étape d'achat**

| Rôle  | Utilisateurs | Conseillers | Prescripteurs | Filtres | Déci-<br>deurs | Ache-<br>teurs |
|---|--------------|-------------|---------------|---------|----------------|----------------|
| Apparition, reconnaissance, identification et formulation des besoins | ***          | *           |               |         |                |                |
| Définition des caractéristiques du produit                            | **           | **          | ***           |         |                |                |
| Recherche d'informations  |              | *           |               | *       |                | ***            |

|  |     |   |   |  |     |     |
|--|-----|---|---|--|-----|-----|
| Etude des propositions                       | *   | * | * |  | **  | **  |
| Négociation avec les fournisseurs potentiels |     |   |   |  |     | *** |
| Choix du fournisseur                         |     | * |   |  | *** |     |
| Suivi de l'opération d'achat                 | *** |   |   |  |     | *   |

Source : Ibid., p.32

### Section 02 : marketing achat

#### 1. Marketing des achats :

##### 1.1 Définition du marketing achat :

On peut définir le marketing achat comme suit :

« L'acheteur doit simultanément développer le dialogue avec les autres membre de son entreprise en pratiquant un marketing interne, et mener des actions auprès des fournisseurs en développant un marketing externe. »<sup>1</sup>

« Le marketing achat est une recherche en vue de l'acquisition de produit sur le marché fournisseur, en fonction des besoins actuels et futurs, aux condition optimales de rentabilité pour l'entreprise »<sup>2</sup>

« Une démarche à la disposition de l'acheteur, qui lui permet de prévoir et d'intervenir de façon active dans la relation d'échange avec le marché amont afin d'adapter les besoins de l'entreprise au marché ou d'influencer l'offre pour l'adapter à ses besoins dans l'intérêt de son entreprise. »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> FENNETEAU, H : *Les caractéristiques de l'acte d'achat et la logistique du marketing amont*, revue Internationale de l'achat, N°12, p3.

<sup>2</sup> PERROTIN, (R) : *Le marketing achats, stratégie et tactiques* Editions d'Organisation, 3<sup>ème</sup> édition, 2001 p.13.

<sup>3</sup>SOSTENES, M-J : *marketing achat et partenariat* thèse doctorat, science de gestion, ESA, Grenoble, 1994. P 15

Le marketing achat est une discipline qui cherche à appliquer des stratégies d'achats, à fixer des objectifs, à bâtir des budgets, à participer à la définition des produits avec les prescripteurs, à pratiquer la veille technologique et commerciale, à connaître les marchés fournisseurs, à évaluer et homologuer les fournisseurs.

### 1.2 Les enjeux du marketing achat

Plusieurs enjeux sont associés au marketing achat :

- **Le profit** : reste l'enjeu le plus communément nommé, il semble être le plus facile à évaluer. L'acheteur va pour se faire mettre les sources d'approvisionnement avec un objectif de mise en concurrence réelle ou élargissement du marché à plusieurs sources d'approvisionnement.
- **La qualité du produit** : est définie dans le cahier des charges. Elle induit entre autres, la redéfinition du cahier de charges fonctionnelles avec les bureaux d'études. Elle permet la mise en place d'un programme qualité avec certains fournisseurs.
- **Le service que peut rendre le fournisseur** : l'acheteur va ainsi repérer des produits sensibles au service et rechercher des fournisseurs en fonction de leur aptitude à la notion de service.
- **L'image de l'entreprise** : que le vendeur perçoit à travers ses contacts professionnels avec l'acheteur.

C'est l'enjeu le plus difficile à évaluer dans l'immédiat mais le plus important à long terme.

Ces enjeux doivent être appréciés par rapport à des facteurs d'évolution du marketing achat.

### 1.3 La démarche du marketing achat

Afin d'opérationnaliser le concept, de nombreux chercheurs se sont efforcés de formaliser la démarche marketing achat en reprenant les stades caractéristiques d'une approche marketing.

Si les auteurs ne s'accordent pas sur le nombre de phases, il est néanmoins possible de structurer la démarche autour de trois étapes principales :

#### 1.3.1 L'analyse des besoins internes

L'analyse du contexte d'un produit ou d'un sous-ensemble, dès la phase amont du développement, donne à l'acheteur des pistes pour l'étude du marché fournisseur.

### 1.3.2 L'analyse de la situation externe :

Cette étape conduit l'acheteur à examiner la complexité technique et commerciale du marché fournisseur, il lui faut également identifier les autres acheteurs concernés par son marché et apprécier la puissance à l'achat de l'entreprise.

### 1.3.3 L'action d'ajustement :

Dans ce stade, l'acheteur joue un rôle, tant sur l'environnement amont, que sur le marché intérieur représenté par l'ensemble des services dont il doit satisfaire les besoins.

Il ajuste les besoins de l'entreprise aux possibilités du marché fournisseur et réciproquement.

**Tableau N°I-03 : la structure d'une démarche marketing**

|                | <b>Marketing vente</b>  | <b>Marketing achat</b>  |
|----------------|---|---|
| <b>Etape 1</b> | Etudier le marché aval pour connaître la démarche externe         | Etudier la demande interne  |
| <b>Etape 2</b> | Etudier l'offre interne   | Etudier le marché amont pour connaître l'offre  |
| <b>Etape 3</b> | Proposer la meilleure offre pour répondre à la demande identifiée | Favoriser une adéquation entre les possibilités du marché fournisseur et les besoins de l'entreprise. |

**Source :** PINGEOT, M : « *Approche marketing achat* » in revue internationale de l'achat N°18, octobre 1984, P14.

### 1.4 Le marketing mix des achats

En effet, la connaissance et la pratique par les acheteurs des principaux concepts et technique du marketing s'avèrent nécessaires à plusieurs titres.

#### 1.4.1 La contribution au marketing de l'entreprise

L'achat s'exprime et s'exécute, on l'a vu, dans le cadre d'une stratégie de marketing déterminée au niveau de l'entreprise, l'approvisionnement est donc un compromis qui ne peut être conçu indépendamment, mais qui doit s'apprécier par rapport à sa cohérence avec marketing et l'entreprise.

- En matière de prix, le marketing définit une politique de prix, les acheteurs doivent donc en permanence essayer d'évaluer la conséquence des prix qu'ils acceptent sur la rentabilité des produits finis ;
- En matière de distribution, les acheteurs sont aussi concernés parce qu'ils participent aux choix d'emballage, de conditionnement et de transport ;
- En matière de conquête de marché (actions publicitaires et promotionnelles) ils doivent être conscients des avantages qu'on peut tirer d'un ou plusieurs éléments qu'ils maîtrisent (matière choisie ou identité d'un fournisseur par exemple).

#### 1.4.2 le marketing de fournisseur

Le second niveau du marketing des achats concerne la nécessité pour les acheteurs de comprendre, d'exploiter et même parfois d'initier en partie le marketing des fournisseurs, où il est leur responsabilité de le faire :

- en matière de produit : le produit du fournisseur rencontre t'il les standards du marché ou non ? quelles sont ses tolérances ? est-il un produit d'avenir ou en fin de vie ?.....
- en matière de prix : le produit est-il cher ? joue t-il pour le fournisseur le produit d'appel ? le marché pour ce produit est-il très concurrentiel ? le fournisseur serait-il susceptible de faire varier ce prix avec les quantités ?....
- en matière de distribution : la nature des circuits choisis par le fournisseur, influence possible sur les délais de livraison, importance des stocks existant à tous les niveaux, nature des conditionnements et possibilité d'en changer .....

- En matière d'actions promotionnelles : quelles sont les actions publicitaires et promotionnelles du fournisseur ? somme-nous une de ses cibles ? en conséquence, quel peut être notre rapport de force avec lui ? quelle est sa force de vente ?....

Il s'agit de mieux comprendre à l'aide des informations disponibles le fournisseur, l'intérêt que l'on peut représenter pour lui et au bout du compte la façon dont s'établit le rapport de forces avec lui

### **Section 03 : Evaluation et sélection des fournisseurs**

L'évaluation et sélection des fournisseurs est une tâche fondamentale des acheteurs dans le processus d'achat et une étape importante du traitement des commandes, elle doit s'appuyer sur la collecte d'un grand nombre d'informations, obtenu par des sources internes et externes à l'entreprise. Cette procédure permettra par la suite d'effectuer une sélection entre les fournisseurs possibles pour un certain achat.

#### **1 Généralités sur les fournisseurs**

##### **1.1 Définition**

BRUEL a défini le fournisseur comme « *un bon fournisseur doit proposer le produit demandé, dans la qualité spécifiée et les délais impartis* »<sup>1</sup>

Pour FOURNIER et MENARD sont défini le fournisseur comme : « *le fournisseur représente un intervenant de premier niveau pour les entreprises, et celui qui se rapproche le plus des attentes, des valeurs et du mode de fonctionnement de l'entreprise* »<sup>2</sup>

##### **1.2 Qualités du fournisseur**

Tout acheteur recherche un fournisseur idéal, pour satisfaire les besoins de l'entreprise qu'il représente, parmi les qualités du fournisseur accompli, citons les suivantes :

- ✓ Il satisfait en tout temps aux exigences de l'entreprise ;
- ✓ Il n'est pas nécessaire de le relancer ;
- ✓ Il est flexible ;

---

<sup>1</sup> BRUEL(O) op.cit p.131

<sup>2</sup> FOURNIER(P), MENARD (J-P) : *gestion de l'approvisionnement et des stocks*, édition GAETAN MORIN, Montréal, p.131.

- ✓ Il livre lot optimal ;
- ✓ Il garantit un produit sans défaut ni rejet ;
- ✓ Il offre des prix et des conditions avantageuses ;
- ✓ Il assume le risque qu'il prend et il s'améliore constamment ;
- ✓ Il constitue une source qui servira de modèle toutes les autres sources ;

### 1.3 Critères de qualification des fournisseurs

Le principe de base du système de qualification des fournisseurs repose sur la définition de critères consistant à juger le fournisseur en tant qu'entreprise ( et non en relation avec un produit/service donné ou une consultation/un appel d'offres particulier ) et ceci par rapport au profil type de fournisseur recherché pour ce segment d'achat particulier parmi les critères importants on trouve : <sup>1</sup>

- ✓ Capacité techniques et développement
- ✓ Capacité logistique (Le respect des dates de livraison le cycle de fabrication...)
- ✓ Le service d'après vente ou de maintenance (dans le cas des équipements par exemple)
- ✓ Système de management de la qualité
- ✓ La capacité de production (la qualité de ses équipements, les compétences de ses personnels....)

### 1.4 Source d'information interne et externe

Définir des critères est un objectif du processus de qualification des fournisseurs ; mais il faut aussi disposer des sources d'informations. Les principaux supports d'informations pouvant être utilisés sont les suivants :<sup>2</sup>

- **Suivi des fournisseurs et informations disponible en interne** : il ne concerne que les fournisseurs qui ont déjà travaillé avec l'entreprise. Par enregistrement en temps réel dans le module « réception » d'un progiciel ERP, les délais de livraison et le taux de qualité d'un fournisseur peuvent être connus en temps réel, ainsi que la qualité et l'exactitude des documents d'accompagnement et de facturation.

---

<sup>1</sup> BRUEL (O) op.cit P.125-127

<sup>2</sup> BRUEL (O) et MENAGE (P) op.cit PP.107-111

- **Salons professionnels** : ils constituent une source d'information efficace, on peut recueillir à la fois des informations générales mais aussi rencontrer des représentants du fournisseur.
- **Représentants et techniciens du fournisseur** : il s'agit là d'un moyen privilégié de contact avec un fournisseur potentiel.
- **Presse professionnelle** : les journaux professionnels existent dans la majorité des secteurs économiques. Ils comportent souvent des articles avec des analyses critiques sur de nouvelles applications ou de nouveaux produits ou services.
- **RFI, visite d'entreprise et audits qualité** : les RFI (request for information) sont des démarches consistant à interroger les fournisseurs sur toute une série d'éléments d'information par envoi d'un questionnaire écrit via un site internet dédié.
- **Avis de confrères non concurrents** : lorsque certains renseignements ne peuvent être obtenus par des sources classiques et dans le cas où l'on n'a jamais travaillé avec ce fournisseur, il peut être opportun d'en parler à des acheteurs confrères, dans la mesure où il n'y a pas de situation concurrentielle directe avec eux.

### 1.5 Processus d'évaluation et sélection des fournisseurs

Selon BRUEL, le processus d'évaluation et sélection des fournisseurs comprend trois phases ; qui sont les suivantes : <sup>1</sup>

#### 1.5.1 Première élimination (phase 01)

Cette phase est nécessaire pour des raisons de coût, puisque le coût varie de façon optionnelle avec le nombre de fournisseurs à évaluer (temps passé pour trouver les sources d'information, et évaluation, proprement dites).

Pour ce faire il faut définir parmi les critères retenus pour l'achat concerné ceux qui apparaissent comme fondamentaux, cette liste doit être établie avant la réception des offres. Les fournisseurs potentiels qui ne satisfont pas à ces critères de base sont exclus, ou qui n'ont tout simplement pas apporté de réponse complète à l'appel d'offre.

---

<sup>1</sup> BRUEL(O) op.cit PP 132-135.

### 1.5.2 Evaluation des fournisseurs pré-sélectionnés (phase 02)

Il s'agit de juger un ensemble de fournisseurs par rapport à un ensemble de critères, ce qu'il appelle une analyse multicritères.

Cette analyse permet d'aboutir à un classement de fournisseurs que l'entreprise peut utiliser, soit en sélectionnant le meilleur pour un achat stratégique important, soit en dégageant le sous ensemble des bons fournisseurs dans le cas d'une politique de réparation de l'approvisionnement entre plusieurs sources.

- a) Principes généraux : cette méthode consiste à définir les critères sur lesquels les fournisseurs devront être évalués ainsi que poids respectifs de chacun de ces critères dans la note finale, le tableau ci-dessus donne un exemple de pondération (le poids de chaque critère) :

**Tableau N°I-04 : critères et poids de chaque critère.**

| Critères              | Poids |
|-----------------------|-------|
| Capacité technique    | 20%   |
| Délais proposés       | 10%   |
| Capacité à produire   | 10%   |
| Coût d'achat          | 15%   |
| Capacité de l'équipe  | 15%   |
| Capacité d'adaptation | 20%   |
| TOTAL :               | 100%  |

Source : BRUEL (O) op.cit p133.

Il est certain que ces critères et poids relatifs varieront selon le type d'achat, dans chaque nouvel achat un tel travail donc être fait :

Donner une note à chacun des fournisseurs sur chaque critère

Calculer pour chacun sa note pondérée par critère, puis note globale par totalisation et obtenir enfin le classement recherché.

### b) Outils de travail

Cette méthode suppose la conception de fiches de notation formalisées par critères, puis récapitulative. Et dans l'hypothèse où un programme informatique n'existe pas ce qui peut être réalisé facilement par utilisation d'un tableur.

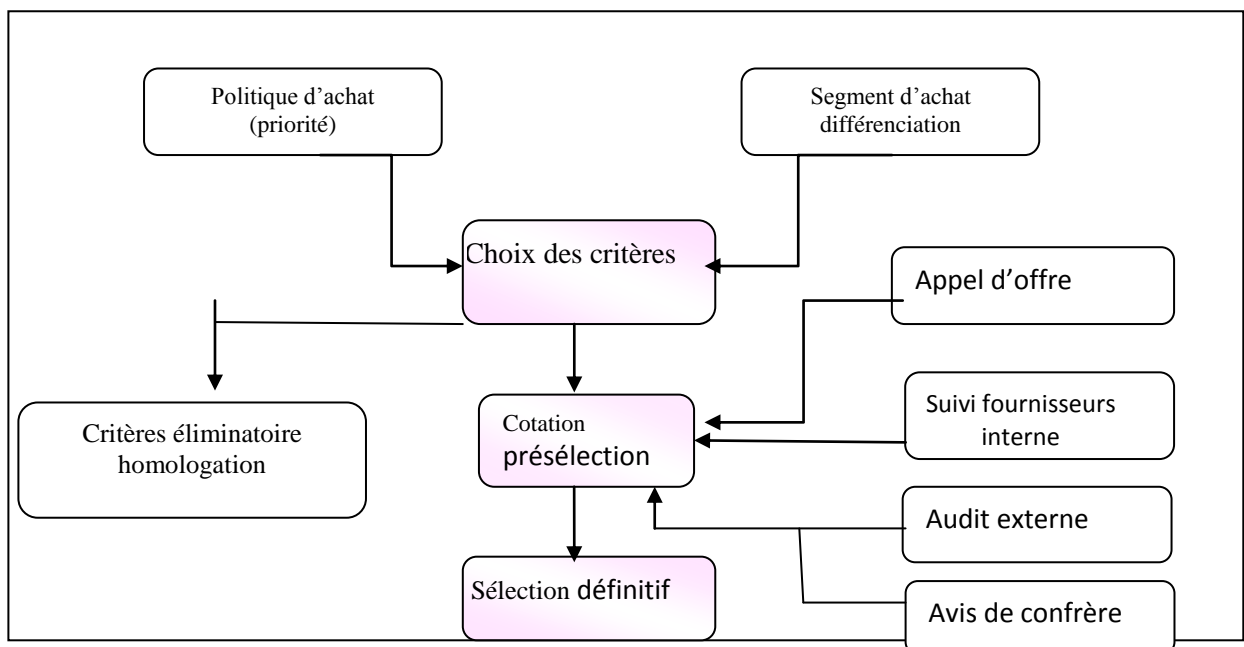
#### 1.5.3 Sélection finale (phase 03)

Au terme de cette évaluation, on dispose d'un classement des fournisseurs : il s'agit de procéder à la sélection, cette sélection effectuera en deux temps :

a) **Une sélection première** : elle peut être faite par l'équipe. Ils 'agit d'isoler le groupe de fournisseurs qui conviennent selon la méthode utilisée.

b) **Une sélection finale** : cette sélection sera faite par le dernier décideur, ou un comité de décision. Cette deuxième phase dans la décision permet à un (ou plusieurs) hommes neufs un dernier choix objectif qui peut ainsi laisser des données factuelles à la précédente équipe et par contre intégrer des éléments stratégiques et politiques à la décision.

**Figure N°I-05 : processus d'évaluation et sélection des fournisseurs**



Source : BRUEL (O), op.cit p.131.



**Chapitre**

**II**

### **Chapitre II: la fonction approvisionnement dans l'entreprise**

La fonction approvisionnement est assurée par un ou plusieurs services, selon la taille, l'activité, et la structure de l'entreprise, elle assure l'acquisition des biens et services nécessaires à l'activité de l'entreprise en quantité suffisantes, au moment voulu, au coût global minimum et dans les meilleures conditions de services et de sécurité.

L'approvisionnement commence dès que le besoin est identifié et que le fournisseur a été sélectionné, et se termine une fois la commande livrée, stockée ou mise au service de l'utilisateur et le fournisseur payé.

Cette fonction est essentielle à l'efficacité de l'entreprise, et elle est toujours considérée comme l'une de ses fonctions principales quelque soit la nature de l'entreprise, et elle est toujours considérée comme l'une de ses fonctions principales quelque soit la nature de l'entreprise (commerciale, industrielle ou de service).

On va détailler cette fonction dans ce premier chapitre, ce dernier est composé de deux sections :

- La première section présente la fonction approvisionnement ;
- La deuxième section présente la gestion des stocks.

### Section 01 : la fonction approvisionnement

#### 1.1. Définition de la fonction approvisionnement

Plusieurs définitions ont été attribuées à l'approvisionnement :

*« L'approvisionnement consiste à déclencher les livraisons en fonction des besoins des clients internes (la production) et les clients externes »<sup>1</sup>*

*« L'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites de productions industriels, la fonction approvisionnement couvre donc les opérations suivantes :*

- ✓ *Le calcul de la quantité à commander et de la date à laquelle cette quantité doit être livrée ;*
- ✓ *Le passage des commandes ;*
- ✓ *Le suivi des livraisons ;*
- ✓ *La gestion des stocks. »<sup>2</sup>*

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

Bien entendu cette mission doit s'exécuter dans le strict respect des produits suivants :

- Meilleur prix ;
- Niveau de qualité exigé
- Délais attendus
- Meilleures conditions de services
- Sécurité des approvisionnements
- Quantités souhaitées

Ces définitions appellent aux remarques suivantes :

- Les approvisionnements visent à éviter toute gêne dans la fabrication dans le domaine industriel, toute rupture de stock en matière de commerce et toute perturbation dans le fonctionnement de tout le service ;

---

<sup>1</sup> DURAN (J.P) : *Les approvisionnements*, 3e édition, GUALINO, Paris, 2003, p. 12

<sup>2</sup> PERSON, (H), Op.cit.p7.

- L'approvisionnement est un système de ravitaillement de l'entreprise ;
- Les approvisionnements portent ainsi bien sur des services que sur des biens matériels.

### 1.2. Les missions de la fonction approvisionnement

La mission de cette fonction est de répondre aux besoins et désires de l'entreprise, par les possibilités du marché amont, avec des normes respectées de qualité, de qualité et temps avec le moindre coût afin d'éviter des situations de rupture de stocks.

Cette mission contribue à améliorer la rentabilité de l'entreprise en agissant sur les coûts et en s'efforçant de réduire les coûts d'achats, et en améliorant la gestion des fonds, ainsi elle permet de transmettre aux autres services de l'entreprise des informations sur le marché amont.

Pour remplir cette mission, elle doit garantir deux conditions :

- Approvisionner la production en quantités suffisantes et au bon moment ;
- Réduire les stocks pour éviter une immobilisation financière trop coûteuse.

### 1.3. Tâches de la fonction approvisionnement

La fonction « approvisionnement » a pour tâches de :

- Connaître les marchés et les sources d'approvisionnement pour toutes les catégories d'achat et surveiller leurs évolutions ;
- Collaborer à la définition des caractéristiques et spécifications des produits à acheter ;
- Rechercher, sélectionner les fournisseurs et négocier avec eux ;
- Programmer, passer les commandes d'achats ;
- Suivre les livraisons des commandes ;
- Contrôler les réceptions des commandes ;
- Analyser l'utilisation des achats dans les différents services ;
- Gérer les stocks
- Fournir les informations dans ce domaine à tous les services utilisateurs.

### 1.4 Importance de la fonction approvisionnement

La fonction apporte à l'entreprise deux types de contributions :

- Elle gère adéquatement les ressources mises à sa disposition ;

- Elle remplit une fonction de sécurité pour l'entreprise , les actionnaires et les personnes qui ont besoin de ses services.

Cette fonction devient actuellement importante dans l'entreprise du fait des budgets qu'elle gère. C'est généralement l'un des postes les plus influant sur le coût de revient des produits industriels.

Les achats représentent fréquemment 50% ou plus du coût d'obtention des produits. De ces toutes actions permettant de gagner par exemple 5% sur le budget génère des gains souvent plus importants que les gains de productivité.

L'importance de la fonction est telle aujourd'hui qu'elle nécessite absolument la mise en place d'une véritable stratégie d'approvisionnement qui soit parfaitement en phase avec la stratégie générale.

### 1.5 Les objectifs de la fonction approvisionnement

Variet selon le contexte de chaque entreprise. Ils peuvent être par exemple :

- ✓ Améliorer le taux de service
- ✓ Réduire les délais
- ✓ Réduire les retards
- ✓ Augmenter les profits ou la marge
- ✓ Réduire les coûts
- ✓ Optimiser l'appareil de production

## 2 Organisation de la fonction approvisionnement

### 2.1 La place de la fonction approvisionnement dans l'entreprise

La fonction approvisionnement a pour mission de mettre à la disposition des services consommateurs les articles dont ils ont besoin en matières premières, fournitures ou prestation de services nécessaires à la réalisation des opérations industrielles ou commerciales de l'entreprise.

La fonction approvisionnement peut être organisée selon le type de l'entreprise industrielle ou commerciale d'une part, ou selon la taille de l'entreprise d'autre part.

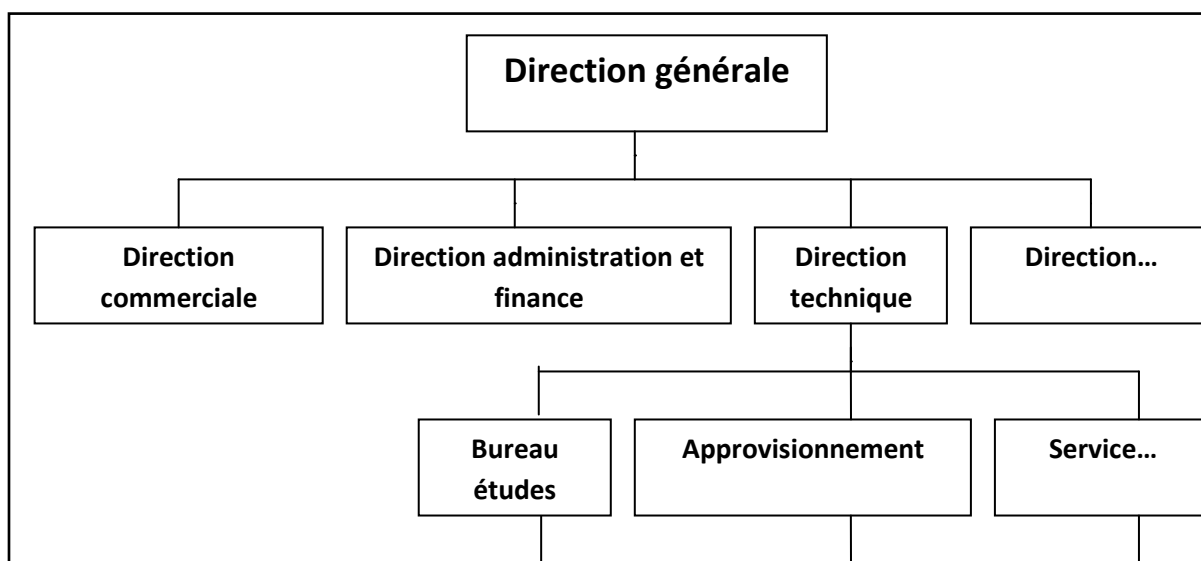
Cette fonction peut se situer à deux niveaux :

- service ou département (au niveau 03) ;
- direction (au niveau 02).

### 2.1.1 Service ou département rattaché à la direction technique

C'est une structure que l'on rencontre souvent dans les entreprises industrielles où la production a une grande importance. L'approvisionnement se trouve au niveau trois (03) dans la hiérarchie et la priorité est alors donnée à l'aspect technique.

**Figure N°II-06 : Service approvisionnement rattaché à la direction technique**



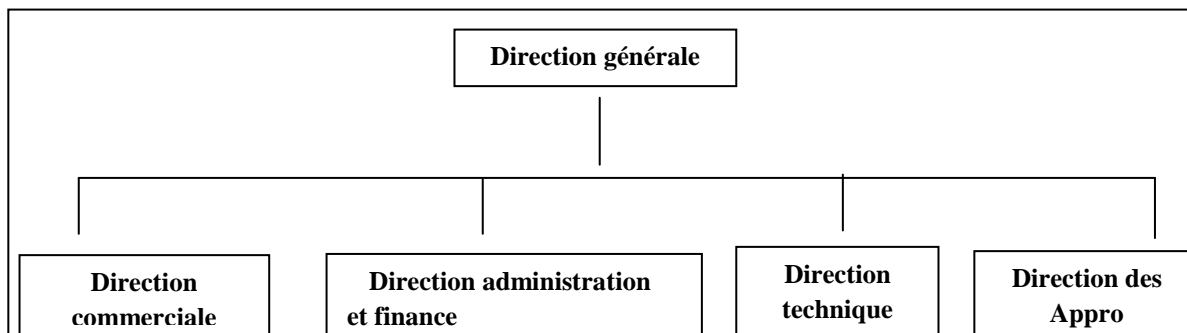
Source : MORIN (M) : *comprendre la gestion d'approvisionnement*, les éditions D'ORGANISATION, 2<sup>ème</sup> édition, paris 1985, p.13

### 2.1.2 Rattachement à la direction générale

Dans le cas de grande entreprise, la fonction approvisionnement est considérée comme une direction qui rassemble tous les services liés à la fonction et qui dépense une part très importante du chiffre d'affaires.

Dans ce cas, on doit l'associer à l'élaboration de la politique de l'entreprise et la rattacher directement à la direction générale.

**Figure N°II-07: Direction approvisionnement rattachée à la direction générale (niveau2)**



Source : Ibid. p.13

### 2.2 Les relations de la fonction approvisionnement avec le reste de l'entreprise :

Les relations de la fonction approvisionnement peuvent se déterminer par ses relations avec les autres fonctions de l'entreprise :<sup>1</sup>

#### 2.2.1 La fonction approvisionnement et la direction générale

Nous pouvons assimiler la direction générale, à un centre de responsabilité, qui s'étend à toute l'entreprise, ce qui lui permet d'assurer la coordination entre les différentes fonctions nécessaires à la bonne marche de l'entreprise.

En ce qui concerne la fonction approvisionnement, la direction générale intervient dans la mise en place d'un système d'approvisionnement adéquat qui tient compte non seulement des besoins de la production et de la commercialisation mais aussi des responsabilités matérielles et financières de l'entreprise.

L'entreprise s'assure, également, du suivi du système d'approvisionnement choisis qui doit satisfaire en priorité les objectifs poursuivis par la direction.

La fonction approvisionnement fournit à la direction générale un éventail d'informations afin de lui permettre de prendre des décisions à caractère tactique ou stratégique.

#### 2.2.2 La fonction approvisionnement et la production

La fonction approvisionnement est au service de la production, cette dernière lui Communique donc l'ensemble des informations nécessaires à l'évaluation quantitative des besoins. Elle doit donc se faire en concordance avec les plans de production, il s'agit de prévoir la disponibilité des stocks, en conformité avec les programmes de production.

<sup>1</sup> PERSON (H) : Op.cit, P.211.

Cette disponibilité doit être assez flexible, pour pouvoir s'adapter à des situations imprévues en matière d'approvisionnement.

L'objectif est d'éviter une interruption de la production due à une rupture de stock.

### **2.2.3 La fonction approvisionnement et la fonction achats**

Les relations entre la fonction approvisionnement et la fonction achat sont basées sur l'échange des informations suivantes :

- La fonction achats communique à l'approvisionnement les indications nécessaires à la passation des commandes ;
- La fonction approvisionnement renseigne l'acheteur sur son niveau de satisfaction dans ses relations quotidiennes avec les fournisseurs et sur la qualité de leur service.

### **2.2.4 La fonction approvisionnement et la réception**

L'approvisionnement informe la réception de l'ensemble des commandes en cours afin que cette dernière puisse vérifier avant acceptation de chaque livraison, que celle-ci correspond effectivement à la commande lancée.

### **2.2.5 La fonction approvisionnement et la fonction financière et comptable**

Le système d'approvisionnement, tout en informant régulièrement les services financiers et comptables, des conditions de règlement des fournisseurs, des fonctionnements de dépôts ou magasins (charge du personnel, volume des stocks en valeur, entrées et sorties des stocks) doit permettre à la fonction finance et comptable de réduire les coûts et la trésorerie, par une gestion efficace des stocks, tout en permettant la comptabilisation des stocks, la détermination des coûts liés à l'approvisionnement.

## **2.3 Méthodes d'approvisionnement**

Le fait qu'aucun variable entrant dans la gestion des stocks et dans l'approvisionnement n'est parfaitement constant et prévisible nous amène à penser à des systèmes et à des méthodes d'approvisionnement selon chaque type d'activité, la taille de l'entreprise et selon la valeur des matières premières.

Les deux variables les plus importants qui définissent ces méthodes sont la quantité commandée et la date de la passation de la commande. En conjuguant les deux variables, les gestionnaires auront à leur disposition plusieurs méthodes de gestion des stocks et passation de commande :<sup>1</sup>

### 2.3.1 La méthode reconstitue périodique

Ce système est appelé aussi système de stock maximum, il permet le réapprovisionnement en matières premières pour l'entreprise à des dates (périodes) fixes, pour reconstituer le magasin de stockage jusqu'à la capacité maximale, et pour s'adapter aux variations dans l'activité de l'entreprise, la quantité approvisionnement est variable.

Cette politique privilège la périodicité au lieu de la quantité, c'est pour quoi elle permet de répondre d'abord à la question :

Quant faut-il commander ? Puis à : combien faut-il commander? Cette dernière question est souvent utilisée dans une consommation régulière de matière première, comme elle est propice à l'obtention des matières périssables.

Pour cette méthode, le raisonnement économique consiste à trouver la période optimale qui minimise les coûts de gestion des approvisionnements et de gestion de stock qui s'adaptent aux besoins de l'entreprise.

Parmi les avantages organisationnels quand peut se procurer de cette méthode, c'est un stock de sécurité important.

- **Nature de système d'information associé**

Puis les commandes se font avec des quantités variables de chaque passation, il est inutile de connaître l'état de stock entre deux passation, l'inventaire dans ce cas se fait périodiquement comme les commandes à des périodes égales.

Un cas spécial peut se présenter, c'est le cas d'approvisionnement des grandes périodes, C'est-à-dire les commandes se font entre des périodes très éloignées, alors ça devient utile de procéder à des inventaires permanents, mais dans des intervalles rapprochés pour raccourcir les grandes périodes.

---

<sup>1</sup> ARDA (Y) : *Politiques d'approvisionnement dans les systèmes à plusieurs fournisseurs et Optimisation des décisions dans les chaînes logistiques décentralisées*, thèse de doctorat en système industriels, université de Toulouse, 2008, PP. 15-16

### 2.3.2 La méthode a point de commande

Ce système est utilisé dans une organisation qui prend la quantité commandé comme fixe à des périodes différentes. La commande est déclenchée quand le niveau de stock est arrivé au seuil du stock d'alerte qui correspond au stock minimum qui est appelé point de commande.

Le niveau réel de la commande est suivi et dès qu'il est franchi ce point, en procède alors a passé une nouvelle commande avec la même quantité à chaque approvisionnement connu à l'avance.

Le type de matière généralement approvisionné avec ce système est de classe A, c'est-à-dire une matière à une grande valeur et a une consommation régulière

- **Nature du système d'information associé**

Cette politique nécessite un flux d'information concernant le niveau réel du stock, par conséquence l'inventaire permanent est obligatoire, ce qui rend ce système coûteux.

### 2.3.3 Méthode d'approvisionnement à date fixe et quantité fixe

La consommation dans cette méthode est régulière et concerne des articles ont une faible valeur, donc de la classe C. La variante de ce système est l'oscillation du niveau du stock entre le stock minimum et le stock maximum (rétablissement conditionnel).

A l'arrivé de la date de l'approvisionnement, il faut examiner le stock, et on prendra une décision basé sur le niveau du stock, si la quantité est inférieur au stock minimum, on doit passer une commande pour rétablir ce stock à son niveau maximum.

### 2.3.4 Méthode d'approvisionnement à une date variable et quantité variable

C'est une méthode qui s'applique à des marchandises de classe A, c'est-à-dire à une grande valeur. L'approvisionnement est très variable et aléatoire, mais il répond à l'indisponibilité des matières, des biens et services d'une manière efficace on observant régulièrement le niveau du stock dans le magasin. Néanmoins puisque l'environnement qui entoure les entreprises est très volatile, il se peut qu'à un moment, l'entreprise s'approvisionne en petites quantités, ou au contraire en grandes quantités, et si ça ne

correspondra pas à sa consommation, à cause des aléas sur le marché, arrêt de la production, l'entreprise fera face à des coûts excessifs de stockage ou pénurie.

- **Nature du système d'information associé**

Dans cette méthode l'inventaire doit se faire le plus souvent possible et d'une façon permanente.

### **2.4 Processus d'approvisionnement**

Pour mener un approvisionnement dans de bonnes conditions, PERSON identifie six étapes qui constituent ce processus:<sup>1</sup>

#### **2.4.1 Le calcul des besoins**

Le calcul des besoins est la phase la plus importante de l'approvisionnement, il faut donc y apporter une attention particulière. Plus le besoin calculé sera proche de la réalité plus il sera possible de réduire les stocks tout en évitant les ruptures.

Le calcul des besoins sera évidemment différent suivant les méthodes d'approvisionnement et de gestion de stock retenues. Si l'entreprise a choisi d'en retenir plusieurs suivant les produits, le calcul des besoins se fera d'une façon différente pour chaque catégorie.

#### **2.4.2 La passation des commandes**

Le bon de commande est le moyen de transmettre le besoin au fournisseur. Il faut apporter une attention particulière à sa rédaction car en l'absence de contrat, le bon de commande fait foi.

Selon BRUEL (O) doit contenir les renseignements suivants :<sup>2</sup>

- Nom et adresse de l'entreprise acheteuse.
- Numéro de commande et sa date.
- Nom et adresse du fournisseur.
- Description et quantités des articles ou fournitures commandés.
- Prix des articles.
- Instructions générales (marques de colis, nombre d'exemplaires de la facture...).

---

<sup>1</sup> PERSON (H) : Op.cit, PP.215-222

<sup>2</sup> BRUEL (O) et MENAGE (P) : Op.cit., P.126.

- Instructions de livraison (destinataire, mode de transport, itinéraire).
- Date de livraison.
- Conditions de paiement.

### 2.4.3 Suivi des livraisons

Une fois que la commande a été dressée au fournisseur, l'approvisionneur doit s'assurer que le fournisseur respecte la date de livraison, et quantité commandée.

Lorsque le fournisseur adresse une confirmation de commande ou un accusé de réception de commande, il faut simplement vérifier que les termes de la confirmation sont conformes à ceux de la commande. Il faut porter une attention particulière aux prix, aux quantités et aux délais de livraison.

Une fois la commande est passé, il y a un suivi de cette dernière jusqu'à la livraison des marchandises.

#### ➤ **la confirmation de la commande ou l'accusé de réception**

Généralement les fournisseurs confirment les commandes reçues par un document appelé accusé de réception. Parfois ce dernier est fait sur double du bon de commande ou le bordereau d'envoi qui sera retourné au client.

L'accusé de réception est évidemment inutile dans le cas où la livraison de la marchandise est immédiate, mais dans d'autre cas :

- Il affirme la réception de la commande par le fournisseur ;
- Il représente un élément d'arbitrage en cas de litige entre le client et le fournisseur.

#### ➤ **surveillance de la commande (chez le fournisseur)**

Le service achat a le droit d'une visite chez le fournisseur afin de contrôler la fabrication des produits et articles commandés, cette opération vise à obtenir les qualités voulues et peut prévenir des déconvenues.

### ➤ **planning de livraison**

Pour continuer le suivi des commandes, il faut prévoir l'arrivage des marchandises ceci se fait par :

- L'établissement d'un planning de livraison en fonction des arrivages prévus ;
- Le classement des doubles des bons de commandes par date prévus de livraison.
- En cas d'un retard de livraison, le service chargé des achats doit relancer le fournisseur

### **2.4.4 La réception des commandes**

L'expédition des marchandises est accompagnées par un document appelé le bordereau d'expédition ou bulletin de livraison, selon PERSON la réception doit vérifier quelques éléments suivants :

#### ✓ **vérifier la conformité de la livraison par rapport à la commande**

Avant d'accepter le déchargement, le réceptionneur doit s'assurer qu'elle correspond bien à une commande en attente. Pour cela le réceptionneur consulte le bordereau de livraison joint à la marchandise et recherche la commande à laquelle il correspond.

#### ✓ **Vérifier que la marchandise livrée correspond au bordereau de livraison**

Après le déchargement, mais avant le départ du transporteur, le réceptionneur doit comparer la quantité de marchandise livrée avec celle indiquée sur le bordereau.

#### ✓ **Vérifier l'aspect de la marchandise livrée**

Le réceptionneur doit également vérifier, avant le départ du transporteur, que l'aspect de la marchandise livrée ne laisse supposer aucun dommage subi dans le transport, afin d'émettre une réserve sur le bon de transport en cas différence.

#### ✓ **Vérifier la correspondance entre la quantité livrée et la quantité commandée**

La quantité livrée est généralement comparée avec la quantité commandée après le départ du transporteur. Lorsque la quantité livrée, le bon de livraison et le bon de commande

sont conformes, le réceptionneur doit apposer un tampon sur le bon de livraison du fournisseur indiquant « conforme à la commande ». Ainsi le contrôle sera réalisé une fois pour toutes et son résultat sera affiché.

### ✓ **Transmission des informations à l'approvisionneur**

Le réceptionneur doit transmettre à l'approvisionnement les documents de réception correspondant aux livraisons effectuées. L'approvisionneur pourra ainsi faire le point sur les commandes soldées ou non. Il mettra en parallèle pour chaque commande le bordereau de commande, les bordereaux de livraison et de transport, avant de transmettre à la comptabilité les documents pour règlement de la facture.

### **2.4.5 Le contrôle qualitatif**

Le contrôle qualitatif consiste à vérifier que la marchandise livrée peut être utilisée par la production. Il permet à l'entreprise d'identifier les non-conformités éventuelles des composants avant leur utilisation afin :

- ✓ D'éviter toute interruption de la production due aux défauts des produits achetés ;
- ✓ De remplacer au plus tôt les matières non-conformes pour éviter une rupture de stock éventuelle.

D'autre part il permet de vérifier que le fournisseur respecte bien ses engagements. Le contrôle qualité doit porter sur trois points précis :

- ✓ Vérifier que les articles reçus correspondent bien à ce qui a été commandé ;
- ✓ Inspecter les matières afin de détecter les anomalies visibles ;
- ✓ Contrôler les articles les plus sensibles avec une plus grande rigueur.

### **2.4.6 Le paiement de la facture fournisseur**

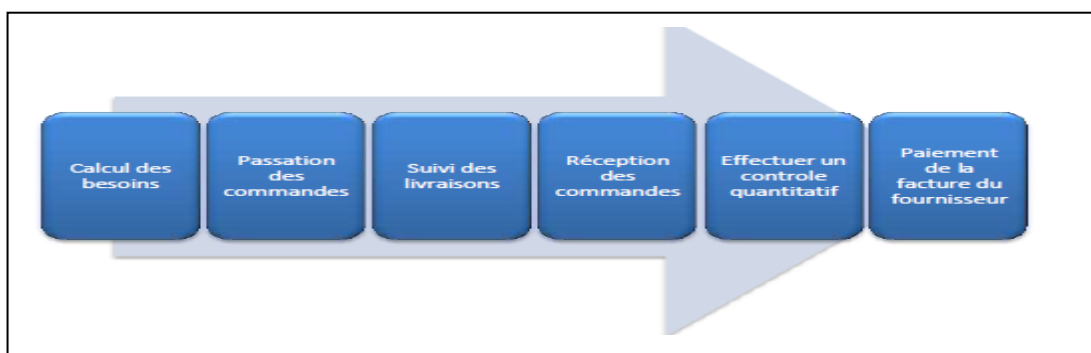
Pour le paiement des factures fournisseurs il faut respecter deux règles :

- ✓ Une facture ne doit être réglée que si elle correspond à des marchandises commandées, reçues et reconnues conformes ;
- ✓ Le fournisseur doit être réglé dans les délais convenus.

Il est essentiel qu'un contrôle des factures sérieux soit réalisé, mais ce contrôle doit être facilité et réaliser une seule fois, de façon à ne pas alourdir le temps de traitements des factures.

Il est souhaitable que le contrôle soit réalisé par le comptable. C'est en effet un travail administratif qui revient au comptable non à l'approvisionneur. Pour cela, le comptable doit disposer de toutes les informations nécessaires : le bon de commande, le bordereau de livraison et le bon de réception.

**Figure N°II-08: processus d'approvisionnement d'une entreprise industriel**



Source : PERSON (H), op.cit, P 237.

### 2.5 Liens entre les achats et Approvisionnements :

Dans beaucoup d'entreprises (notamment industrielles) deux philosophies s'affrontent : <sup>1</sup>

- La première considère qu'achats et approvisionnements sont deux notions et donc deux fonctions liées de façon indissociable, ce qu'on retrouve généralement dans les entreprises industrielles de petite taille : dans ce cas, elles sont assumées par les mêmes personnes, qualifiées généralement d'acheteur /approvisionneurs »
- La seconde énonce au contraire qu'achats et approvisionnements sont deux métiers distincts, requérant des compétences et des profils de personnes différents. En outre, ces deux fonctions agissent sur horizons de temps différents, sur le court terme pour les approvisionnements et à moyen/long terme pour les achats. Dans cette approche,

---

<sup>1</sup> BRUEL (O) et MENAGE (P) op.cit 09

## Chapitre II : la fonction approvisionnement dans l'entreprise

---

acheteurs et approvisionnements doivent être des acteurs séparés de profils différents. les approvisionnements peuvent alors constituer une entité spécifique au sein d'une fonction qualifiée toujours « achats /approvisionnements.

Le même débat et les mêmes constats existent dans les entreprises de services. Certaines entreprises de services font reposer sur les mêmes têtes (acheteurs/approvisionnement) la pratique d'achat et la notion d'approvisionnement pour les achats récurrents sur contrats. D'autre vont au contraire mettre en place des fonctions spécifiques d'approvisionnements ou bien dites de « gestionnaire », voire encore décentraliser l'acte d'approvisionnement sur les utilisateurs eux-mêmes. Et pour ce faire, ils vont s'appuyer sur des outils informatiques dédiés leur permettant d'engager eux-mêmes des dépenses de produits et de prestations sans intervention des achats, ce qui est parfaitement, la décision d'engagement étant juste une notion de décision de consommation et d'engagement budgétaire dans le cas d'achats récurrents.

### Section 02 : La gestion de stock :

Quelle que soit l'activité de l'entreprise, sa taille et son organisation, la gestion de stock joue un rôle très important dans le fonctionnement de l'entreprise.

#### 1 généralité sur les stocks

##### 1.1. définition du stock

Il existe plusieurs définitions de la notion de stock, parmi ces définitions :

*« Le stock est un ensemble de marchandise ou d'articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'améliorer les utilisations au fur et à mesure de leurs besoins »<sup>1</sup>*

*« Quantité variable d'un produit, augmentée par les entrées et diminuée par les sorties, les premiers peuvent être des achats ou des fabrications, les seconds peuvent être des ventes ou des livraisons à l'atelier »<sup>2</sup>*

NAKHLA ajoute une autre définition : *« On peut définir un stock comme une provision de produits en instance de consommation. Il s'agit des biens ou des services entrants dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être vendus en l'état ou après production ou transformation ».*<sup>3</sup>

D'après ces définitions nous retenons que les stocks peuvent être :

- ✓ Dans une entreprise de fabrication (production), celle-ci doit constituer un stock de matière première qui subira une série de transformations et deviendra par le fait même un nouveau type de stock de produits finis destinés à la clientèle ;
- ✓ Dans une entreprise à caractère exclusivement commercial celle-ci doit constituer un stock d'un produit prêt à être vendu.

Le problème de stock est comme un problème de robinets (Figure n°09). Le robinet 1 approvisionne le réservoir (donc le stock) et le robinet 2 sert la demande donc le stock

---

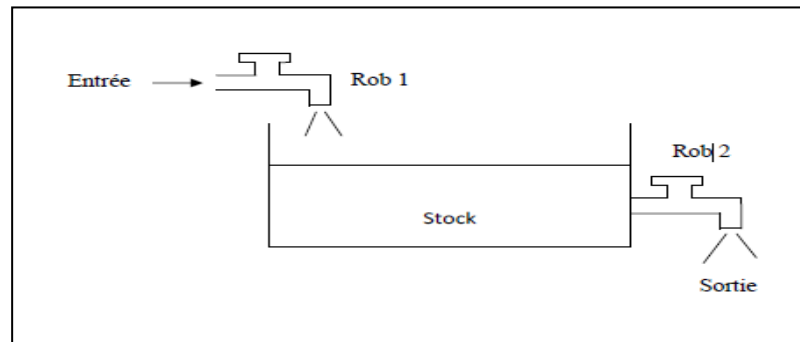
<sup>1</sup> ZERMATI(P) : *la pratique de la gestion des stocks* édition DUNOD, paris, 1996, p27

<sup>2</sup> RAMBAUX (A), *Gestion économique des stocks*, édition DUNOD 2ème édition, Paris, 1997, p7.

<sup>3</sup> NAKHLA (M) : *l'essentiel du management industriel*, édition DUNOD, Paris, 2006, P.308.

diminue. L'objectif est de maintenir un certain niveau de stock de manière à ce qu'il n'y ait ni trop, ni trop peu

**Figure N°II-09 : principe de régulation d'un stock**



**Source** : LASNIER (G), « Gestion des approvisionnements et des stocks dans la Chaîne logistique », édition HERMES SCINECE, Lavoisier, 2004, P.23

### 1.2. Le rôle des stocks dans l'entreprise

D'après GRATACAP ET MEDAN les stocks possèdent quatre grandes fonctions, qui sont présentées de façon séparée par souci de clarté, même si dans la réalité, elles sont souvent et fortement imbriquées.<sup>1</sup>

- Le stock permet la confrontation entre l'offre et la demande
- Le stock protège l'entreprise contre certaines formes d'incertitude sur la demande, l'incertitude sur le cycle productif)
- Le stock permet d'améliorer la régulation entre les différents sous système du processus productif et logistique
- Le stock permet la réalisation d'économies d'échelle.

### 1.3. Types de stocks

Les stocks sont de nature différentes, il existe plusieurs de les classer, les principaux types de stocks sont les suivants : <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> GRATACAP et MEDAN (p) : *Management de la production* édition DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, paris, 2009 p 130

<sup>2</sup> FOURNIER(P), MENARD (J-P) , op.cit P 160.

- **Les matières premières :** les matières premières envisagées dans un contexte économique consistent les éléments extraits de la surface de la terre (le bois, le sable, l'humus, le blé et la roche) de l'intérieur de la terre (le pétrole, le gaz, l'eau ... etc.) de la mer, et des aires (l'azote, l'oxygène, et les gaz de l'atmosphère....etc.)
- **Les produits en cours :** il constitue un produit qui a subi une ou quelques transformations ayant requis de la machinerie et de la main d'œuvre ainsi que divers dépenses qu'on appelle communément des frais généraux de fabrication.
- **Les produits finis :** pour un manufacturier, le produit fini signifie le bien fabriqué qui a passé par tous les stades de la transformation, incluant le conditionnement
- **Les composants :** ce type de stock représente un produit qui n'est ni matière première ni un produit en cours, mais il est inclus dans le processus de transformation du produit par l'intermédiaire d'un sous-traitant.
- **Les produits d'entretien et de réparation industrielle :** sont des produits qui permettent de conserver les machines et le matériel de production quasiment intacte, soit les huiles et les graisses de lubrification. Il existe également des produits qui servent de pièces de rechange lors de réparations éventuelles. Citons par exemple les roulements, les valves, les paliers ... etc.
- **Les produits d'entretiens de bureau et les fournitures :** ce type de stocks comprend la papeterie, les formulaires, l'équipement de bureau, le matériel de bureau, l'équipement d'entretien des toilettes et tout ce qui a trait au bureau

### 1.4 Les différentes fonctions des stocks :

Les stocks assurent les fonctions suivantes <sup>1</sup>:

- ❖ **Fonctions de régulation :** régulariser la production et l'approvisionnement, réduire les risques de ruptures en fabrication ou en expédition et assurer une meilleure qualité de service au client.
- ❖ **Fonction économique :** le stock permet de profiter des remises accordées pour achats en grande quantité.
- ❖ **Fonction d'anticipation - spéculation :** le stockage permet de spéculer et d'anticiper la variation de prix des matières ou des produits achetés ou vendus.
- ❖ **Fonction technique :** le stockage est parfois indispensable. Comme le

---

<sup>1</sup> HOHMANN (C), « Technique de productivité », éditions d'organisation, Paris, 2009, P.85

vieillessement des vins.

### 1.5 L'utilité des stocks

L'entreprise peut conserver des stocks pour quatre raisons<sup>1</sup> : de sécurité, de prévision, d'un besoin cyclique et de transit

#### a) Le stock de sécurité

- La protection contre une variation de la demande :

L'entreprise se doit garder du stock pour parer les pénuries et faire face aux comportements inattendus des consommateurs face à un produit donné.

- La protection contre un délai de livraison instable :

L'entreprise devrait planifier une quantité de stock additionnelle pour faire face à un délai de livraison qui n'est pas respecté par le fournisseur.

- La protection contre une demande et un délai de livraison instables :

Par exemple : souvent, la guerre dans un pays où l'entreprise avait l'habitude de s'approvisionner ait nui à la livraison et au réapprovisionnement pour un produit donné.

#### b) Le stock de prévision

La hausse ou la baisse prévue du prix :

- Certaines industries, comme celles du pétrole ou du textile, l'acheteur veut garder un stock pour faire face à des hausses de prix mais il faut s'assurer que le fait de conserver un stock coûte moins chers que la hausse éventuelle du prix du produit.

- La grève d'un fournisseur important ou la rareté soudaine d'un bien :

L'entreprise va conserver un stock additionnel, s'il y a une menace de rareté d'un bien ou grève d'un fournisseur qui participe au développement et transformation du produit ou peut interrompre les activités de production de l'entreprise cliente.

- La période des vacances : Certaines usines, comme celles de pâtes et papiers, font un arrêt de production pour réparer et procéder à l'entretien des machines pendant 2 semaines. L'entreprise cliente doit prendre en considération cet arrêt et garder un stock.

---

<sup>1 1</sup> FOURNIER (P) et MENARD (P-J), op.cit, PP177-180

### c) Le stock cyclique

- La grosseur des lots :

Une entreprise a besoin de 80 unités de sous-patte en caoutchouc afin de fabriquer 20 tables pour un client donné, mais elle devra acheter un lot de 880 unités de sous-patte en caoutchouc pour bénéficier des lots économiques d'achat. Dans ce cas, l'entreprise va utiliser 80 unités de sous-patte pour fabriquer les 20 tables et le reste, elle va garder comme stock.

- Le cycle connu ou provoqué :

Durant la période des fêtes, les entreprises profitent à faire des promotions afin d'augmenter leurs ventes. Dans ce cas, elles doivent conserver plus de stock que les périodes habituelles.

### d) Le stock de transit

Avec la rapidité des échanges, il est essentiel de garder un stock en circulation, remis temporairement entre deux opérations de transport pour éviter des pénuries dans une partie de réseau.

## 1.6 Les inconvénients des stocks

Le stock est exposé à certains inconvénients tels que :

- ✓ La rupture de stock implique l'arrêt de production et un retard dans la livraison des produits aux clients, ce qui influe négativement sur l'entreprise ;
- ✓ Risques de stockage : c'est le risque de détérioration, périssabilité et l'obsolescence des produits mais encore le risque de vol, de l'incendie, des inondations...
- ✓ La périssabilité de certains produits ;

Parmi les problèmes posés par les stocks deux situations sont à éviter :

- **Le sur stockage** : Où un stock trop important qui :
  - ❖ Alourdi les charges de l'entreprise ;
  - ❖ Augmente le besoin de financement ;
  - ❖ Nui à la trésorerie de l'entreprise.
- **Le sous stockage** : Stock trop réduit qui implique :
  - ❖ La Rupture et ses fâcheuses et coûteuses conséquences.

### 1.7 Les coûts des stocks

Les stocks supportent trois sortes de frais sont les suivants <sup>1</sup>:

#### ❖ Frais de passation de la commande

Ils comprennent tous les frais engagés pour faire des achats :

- Les salaires et charges de sections : achat, réception et comptabilité fournisseur ;
- Les frais de déplacement des approvisionnements ;
- Les frais de timbres et de téléphone ;
- Le montant des différentes fournitures et imprimés utilisés par ces sections ;
- L'amortissement des matériaux et des mobiliers utilisés ;
- Le loyer ou l'amortissement des locaux occupés par ces sections ;
- Le prix de l'énergie dépensé à éclairer, chauffer et à faire fonctionner les différentes machines ;
- Les coûts liés à l'utilisation éventuelle des services informatiques.

#### ❖ Frais de possession du stock

Ces frais, inhérents à l'existence même du stock, comprennent deux catégories bien distinctes : charges financières et frais de magasinage.

- ✓ les charges financiers pèsent sur les sommes investies dans les stocks ; ce sont les intérêts des emprunts émis sous diverses formes pour financer les achats.
- ✓ les frais de magasinage sont constitués des éléments principaux suivants :
  - coût du fonctionnement des magasins :
  - amortissement ou loyer des locaux
  - amortissement de l'équipement des locaux et des engins de manutention ;
  - primes d'assurances
  - pertes par détérioration, évaporation, destruction par les rongeurs, coulage, vol ;
  - coût des transports entre magasins ;
  - coût de l'informatique et de compatibilité matière

---

<sup>1</sup> ZERMATI (P), op.cit, PP16-18.

### ❖ frais de rupture de stock

Ce sont les frais engendrés par le fait que, à un moment donné, le stock étant épuisé, il n'est plus possible de satisfaire la demande.

Le coût de cette rupture peut alors se matérialiser par la nécessité de réaliser une livraison dans des conditions spéciales pour satisfaire le client dont la demande n'a pu être servie dans la période précédente.

Reste à évaluer le coût d'une rupture de stock, il peut être un manque à gagner, la perte d'un client, une pénalité de retard de livraison, une augmentation de prix de revient par substitution de matière, l'achat ou la location d'un produit de remplacement, un arrêt plus ou moins long de fabrication, un chômage technique partiel.

Il est généralement très difficile, sinon impossible d'évaluer de tels coûts mais peut affirmer que tout aussi généralement sont très élevés.

### ❖ Ensemble des frais

On peut le définir comme l'ensemble des coûts de passation de commande, les coûts de possession de stock et les coûts de rupture. Il s'agit donc de minimiser le total de ces coûts, mais il faut admettre que la comptabilité ne peut qu'estimer les coûts de passation et les coûts de possession alors que les coûts de rupture dans la plus part des cas restent inconnus.

## 2. la gestion des stocks

Les stocks représentent de 20% à 80% du total des actifs dans le bilan des entreprises, ils engendrent donc un important besoin de financement.

En contrepartie, ils remplissent des fonctions fondamentales et pour assurer le fonctionnement au meilleur coût on doit gérer les stocks.

### 2.1. Définition de la gestion de stock

« *La gestion des stocks consiste à mettre en œuvre des procédures pour répondre aux deux questions fondamentales, quand et combien approvisionné ?* »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> BEAULIEN (J.P) et, PEGUY(A): *Audit et gestion des stocks*, collection VUIBERT, Paris, 1985, p 8.

## Chapitre II : la fonction approvisionnement dans l'entreprise

---

Quand approvisionner (commander) ? Pour répondre à cette question le gestionnaire emploie deux systèmes principaux :

- Soit il passe une commande à périodicité fixe, par exemple, une fois par semaine ou par mois ;
- Soit il passe une commande quand le stock passe en dessous d'un niveau minimum appelé stock d'alerte ou point de commande.

Combien approvisionner (commander) ? On distingue deux systèmes principaux :

- Soit la commande survient lorsqu'un stock minimum est atteint on approvisionne toujours la même quantité ;
- Soit la passation de commande a lieu à périodicité fixe, on approvisionne des quantités différentes d'une commande à la suivante.

*« La gestion des stocks est une fonction –clé de la gestion de production, elle décide, ou permet de décider, d'un certain nombre de principes stratégiques et tactiques »<sup>1</sup>*

*« Gérer un stock c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients et des utilisateurs des articles stockés. Bien gérer un stock doit satisfaire les conditions économiques de cette exigence. »<sup>2</sup>*

De ces définitions, nous déduisons que la gestion des stocks consiste à mettre en place un système permettant de suivre les mouvements des stocks (sorties, entrées), afin de déterminer les besoins de l'entreprise et les délais de réapprovisionnement, ainsi que de répondre aux demandes des clients en ce qui concerne les produits finis.

### **2.2. Les objectifs et les difficultés de la gestion des stocks**

#### **2.2.1. Objectifs de la gestion des stocks**

Parmi les objectifs que vise la gestion des stocks on doit relever :

---

<sup>1</sup> ROUX (M) : *entrepôt et magasins*, édition EYROLLES, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, P206.

<sup>2</sup> ZERMATI (PIERRE), *op.cit*, P 08.

- ✓ Choix des articles qui sont nécessaire au stockage et ceux dont l'approvisionnement ne se fait que lors du besoin. Ces procédures doivent être révisées au moins chaque année
- ✓ Définition de la politique et des méthodes à adopter (EX : l'analyse ABC) ;
- ✓ Faire des études prévisionnelles sur les ventes et la consommation des produits ;
- ✓ Travailler avec les méthodes statistiques et mathématiques ;
- ✓ Traitement et transmission des informations ;
- ✓ Employer les méthodes et procédures de réapprovisionnement.

Pour réaliser ces objectifs, l'entreprise doit définir des indicateurs de suivi dont les principaux sont : <sup>1</sup>

- Stock de sécurité : c'est la quantité réservée pour faire face à la demande imprévue.
- Stock alerte : c'est la quantité qui détermine le déclenchement de la commande, en fonction du délai de livraison.
- Stock minimum : est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai d'approvisionnement.
- Stock maximum : il est déterminé en fonction du coût de stockage du produit et l'espace de stockage disponible

### 2.2.2 Les difficultés de la gestion des stocks

La gestion des stocks revêt un certain nombre des difficultés dont les principales sont :

- La difficulté pour une programmation rigoureuse à cause de fluctuation saisonnière, des actions de la publicité et de la concurrence et de la variation possible de délai de livraison ;
- les contraintes relatives au produit tel que le volume, le poids, le coût du transport ;
- les caractères périssables de certains produits exigent un acheminement rapide dans les meilleures conditions de conservation.

---

<sup>1</sup>SOHIER (J) et (D), « La logistique », édition Vuibert, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013, PP.69-70

### 2.3 Les méthodes de la gestion de stock

Il est utile de classer les articles de façon à faire apparaître les grandes catégories d'articles car les stocks sont constitués par des articles très hétérogènes. Et ça dans le but de soulager la gestion du portefeuille client ou la gestion des stocks.

#### 2.3.1 La méthode ABC

L'analyse ABC se traduit par le classement des articles selon leur valeur de consommation annuelle décroissante, nous distinguons :

- ✓ **Classe A** : 20% du nombre total des articles représentent entre 70 et 85% des valeurs de consommation ;
- ✓ **Classe B** : 40% des articles représentent entre 10 et 20% de la valeur consommée annuellement ;
- ✓ **Classe C** : 40% des articles représentent couramment entre 5 et 10% des valeurs de consommation.

Il s'agit donc de classer les articles en trois catégories A, B et C.

Classe A : Produits très chers, rares, délais longs ...

Classe B : Produits moyennement chers, disponibilité aléatoire sur le marché ...

Classe C : Produits courants, peu chers ...

Il est clair qu'en fonction de sa classe, chaque produit aura un mode de gestion spécifique.

La classe **A** nécessite une gestion rigoureuse ;

La classe **B** nécessite une gestion moyenne ;

La classe **C** nécessite une gestion économique.

#### 2.3.2 L'analyse 20/80

Cette analyse est plus simple que l'analyse ABC, elle consiste à appliquer le principe, selon le quel 20% des articles représentent 80% de la valeur de consommation ou de vente pour lesquels la gestion sera plus élaborée.

### 2.4 La gestion administrative des stocks

Après la réception, les marchandises doivent être stockées d'une manière rationnelle et économique. La gestion administrative des stocks sert à assurer l'organisation des stocks, leur suivi administratif qui permet de valoriser le stock, de connaître les articles en stock et leur localisation et à enregistrer tous les mouvements du stock.

Pour un bon suivi des mouvements de stocks, l'entreprise utilise les documents suivants : <sup>1</sup>

- **Le bon de réception (ou d'entrée ou de livraison)** : est un document qui sanctionne l'entrée dans l'entreprise des matières, des marchandises ou produits en provenance d'un fournisseur.
- **Le bon de sortie (ou d'enlèvement des matières)** : c'est le document qui sanctionne la sortie de l'entreprise des marchandises.

### 2.5 Les outils de la gestion manuelle des stocks :

La gestion manuelle des stocks utilise plusieurs outils qui sont :<sup>2</sup>

- **Les fiches de stock** : elles portent au minimum les mêmes renseignements que la fiche casier. Elles sont classées dans un fichier selon le numéro de l'article
- **La fiche casier** : c'est une fiche qui reste en permanence dans le casier où est rangé l'article. Elle comporte le numéro de l'article, sa désignation, son unité de comptage, date et nature de mouvement, numéro du bon, entrée, sortie et le stock restant.
- **La nomenclature des articles stockés** : est une liste ordonnée qui donne une désignation complète et précise, accompagnée d'un code, à chaque article et qui permet de classer les articles distincts sous des rubriques différentes et les articles identiques (qui sont interchangeable de point de vue des utilisateurs) sous une même rubrique. Elle facilite les relations entre les services de l'entreprise et permet de classer les articles de caractéristiques voisines à proximité les uns des autres.

---

<sup>1</sup> SALIN (E), « Gestion des stocks : les points clés », édition d'organisation, paris, 1987, PP.229-230

<sup>2</sup> ZERMATI (P) : Op.cit, PP.101-108.

- **Les fiches de réservation** : elles servent à enregistrer la quantité réservées, pour certains articles, par divers utilisateurs. Elles permettent de vérifier les prévisions de besoins si elles sont correctes et enregistrer les dates des réservations, les quantités réservées, les dates d'utilisation prévues, les utilisateurs qui ont fait la demande, les consommations en quantité et dates éventuellement et les écarts entre prévisions et réalisation.

### 2.6 La codification

La codification des articles est l'affectation à un article un code numérique ou alphanumérique. Elle permet de faciliter leurs identifications sans ambiguïté, de les classer aisément selon un critère (coût des articles, destination des articles,...), faciliter les saisies et limiter les erreurs de transcription pour une bonne gestion des articles informatisée.<sup>1</sup>

Un système de codification doit être :

**Précis** : il doit permettre d'avoir pour chaque article une seule référence et chaque référence doit coder un seul article.

**Souple** : il doit permettre d'introduire des nouvelles références sans difficultés et sans détruire la logique de codification.

**Homogène** : le code doit être homogène par le nombre de caractère qu'il comporte (même nombre de caractère, chiffres ou lettres), par sa structure et sa composition afin d'éviter les erreurs dues à des reports incomplets

### 2.7 Méthodes de valorisation des mouvements de stocks

Pour les mouvements des stocks, on applique les méthodes suivantes :<sup>2</sup>

**Les entrées** : pour les entrées de stocks achetés et fabriqués, on applique les formules précédentes. Pour les produits résiduels ou déchets, les entrées sont valorisées au prix unitaire.

---

<sup>1</sup> SALIN (E): Op.cit, P.97.

<sup>2</sup> LASNIER (G): Op.cit, P.230

Les sorties : la valorisation des sortie de stock peut s'effectuer suivant la méthode :

### **2.7.1 First In - First Out (FIFO) :** le principe de cette méthode est le suivant :

Ce sont toujours les articles entrés les premiers (first in) qui sont sortis en priorité (first out) donc les sorties sont valorisées au prix des entrées les plus anciennes (premier entré premier sorti). Cette méthode impose une gestion séparée et précise des différents lots d'entrée en stock. L'avantage est de rapprocher la valeur du stock de la valeur de renouvellement au fur et à mesure de l'épuisement des lots les plus anciens. L'inconvénient est le fait de biaiser les coûts de revient lorsque la valeur des articles utilisées est ancienne et les calculs devient plus complexe. Elle impose de surveiller l'épuisement des lots en stocks.

### **2.7.2 Last In First Out (LIFO) :** le principe est la dernière unité entrée est celle qui sort du stock en priorité. L'unité sortie est valorisée au prix de l'unité entrée le plus récente. Cette méthode impose aussi une gestion séparée des différents lots d'entrée en stock. L'avantage est que, dans le calcul des coûts de revient, la valeur des articles utilisée est récente.

L'inconvénient est que la valeur du stock est éloignée de sa valeur de renouvellement.

### **2.7.3 Coût Moyen Unitaire Pondéré (CMUP) :** le principe est de recalculer la valeur de l'article en stock après chaque nouvelle entrée. Le coût moyen unitaire pondéré est calculé en fonction de prix et des quantités de deux unités du même article acheté à des prix différents.



**Chapitre**

**III**

### **Chapitre III : l'évaluation de la fonction achats approvisionnement au sein d'ENAFOR :**

Avant de nous consacrer à l'étude de notre recherche, nous avons jugé utile de, dans un premier temps, présenter l'entreprise d'accueil **ENAFOR**. Cette brève présentation servira à comprendre son mode de fonctionnement, ses domaines d'interventions ainsi que ses objectifs, et de présenter aussi la direction des approvisionnements où nous avons effectué notre stage pratique.

Dans un deuxième temps nous mettons en exergue le fonctionnement de procédure achat approvisionnement en montrant l'état des lieux ;

Et enfin, nous essayerons de ressortir les contraintes de cette procédure et même de proposer des solutions pour l'optimiser.

## Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons présenter, dans un premier temps, l'organisme d'accueil (la direction générale d'ENAFOR), et dans un deuxième temps la direction des approvisionnements où nous avons effectué notre stage pratique.

### 1. Présentation générale d'ENAFOR

Un professionnalisme incontestable, solidement acquis dans le métier de « FORAGE et de work-over » des puits de pétrole et de gaz...

#### ❖ Fiche technique :

- **Raison sociale** : entreprise nationale de Forage (ENAFOR)
- **Statut juridique** : société par actions.
- **Capital social** : quatorze milliards et huit cent millions (14.800.000.00) dinars détenu à 100% par la société Holding services para pétroliers SONATRACH.
- **Siege social** : zone industrielle, Bir Messaoud- Hassi Messaoud (wilaya de Ouargla)

#### 1.1 Les principales activités :

**ENAFOR**, membre de l'internationale association of drilling contractors « I.A.D.C » concentre son pôle opérationnel sur les deux principales activités que sont le forage et le work-over, (en plus de l'activité maintenance pétrolière et les activités de soutien telles que le transport et l'hôtellerie).

##### - **Le Forage**

L'activité consiste en le développement et l'exploitation de gisements pour l'extraction de fluides (huiles, eau,...). Elle va de la recherche à la prospection, la production et le traitement des hydrocarbures. ENAFOR a été précurseur en matière de Forage horizontal en Algérie et a réalisé nombre de performances opérationnelles dans ce domaine qui lui valent actuellement sa renommée.

##### - **Le Work-Over :**

ENAFOR effectue, en parallèle, toutes les opérations de reprise d'exploitation et d'entretien des puits producteurs d'hydrocarbures.

#### 1.2 Historique

En 1966, **ENAFOR** est créée sous la dénomination « ALFOR » dans le cadre plan de développement de SONATRACH, en tant que joint-venture entre SONATRACH (avec 51% des parts) et la SEDCO USA (South Eastern Drilling Company Dallas) (avec 49% des parts).

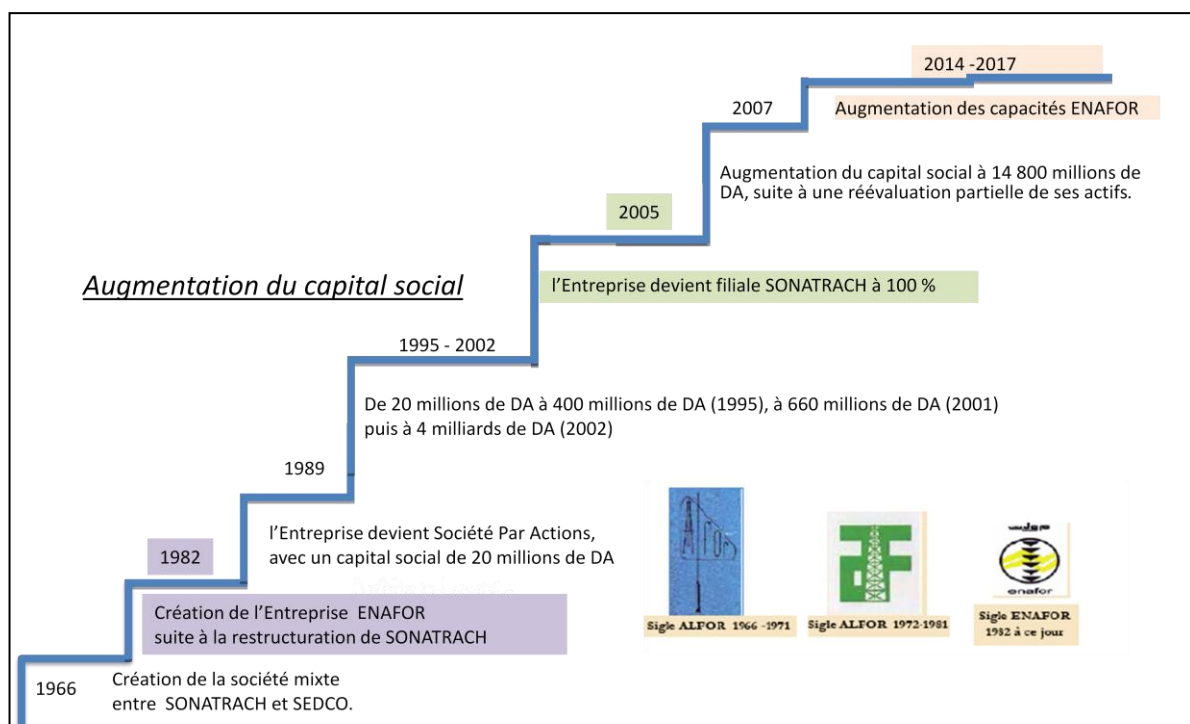
En 1981, SONATRACH met fin à son partenariat avec la SEDCO, par la mise en place le 1<sup>er</sup> Janvier 1982, de l'entreprise National de Forage, par arrêté ministériel du 31 décembre 1981, portant date d'effet de substitution d'ENAFOR à SONATRACH dans une partie de ses compétences.

En 1989, **ENAFOR** devient une entreprise autonome sous la forme d'une SPA, dont le capital social, de 20 000 000 DA est détenu par le fond mines à 40%, le fond chimie/pétrochimie/pharmacie à 30% le fond agro-alimentaire à 30%.

SONATRACH, par le biais de la holding SSP (société de services pétroliers), devient en 1998 l'actionnaire principal de l'entreprise, avec 51% des parts à son actif. Les 49% sont détenues par la Holding RGT (réalisation des grands travaux).

L'année 2005 marque l'intégration d'ENAFOR au groupe SONATRACH qui devient dès lors 100% filiale de SONATRACH.

**Figure N°III-10 : historique et l'augmentation du capital social de l'entreprise :**



Source : document interne de l'entreprise

### 1.3 Mission, vision et valeur

#### ➤ Mission

- ✓ Participer activement au développement et à la reconstitution des réserves énergétiques pour les générations actuelles et futures.
- ✓ Participe à l'effort déployé par le groupe SONATRACH pour la reconstitution des réserves hydrocarbures et énergétiques dont elle a mission de l'état ;
- ✓ Accompagne le groupe SONATRACH dans le cadre de son programme de développement national et international.

Les missions d'ENAFOR découlent de la stratégie globale du groupe SONATRACH.

#### ➤ Vision

- ✓ Constituer la référence professionnelle en Forage et en Work-Over en Algérie.
- ✓ Devenir une société de services pétroliers de dimension internationale.

#### ➤ Valeur

- ✓ le professionnalisme et la compétitivité
- ✓ le respect des engagements pris.
- ✓ L'esprit d'équipe et la transparence.
- ✓ La reconnaissance du mérite.

Ces valeurs constituent la référence et la ligne de conduite de chacun de personne à ENAFOR

### 1.4 La certification

ENAFOR est certifiée:

- ✓ Depuis le 13.01.2004 : à la norme ISO 9001 Version 2000
- ✓ Depuis le 06.12.2005 : à la norme ISO 14001 Version 2004
- ✓ Depuis le 06.06.2008 : au référentiel OHSAS 18001 Version 1999
- ✓ Depuis le 24.07.2009 : au référentiel OHSAS 18001 version 2007

En 2010, l'Entreprise a opté pour l'adoption d'un système de Management Intégré. En 2014: Déroulement avec succès de l'audit de ré-certification du Système de Management QHSE selon les normes ISO 9001/2008 (Qualité), 14001/2004 (Environnement) et le

référentiel OHSAS 18001/2007 (Santé et Sécurité) mené par l'organisme certificateur « BUREAU VERITAS » du 25 au 29 Mai 2014.

En juin 2015 et juin 2016 : Déroulement avec succès de l'Audit de surveillance N°01 et N°02 du SMI-QHSE de l'ENAFOR

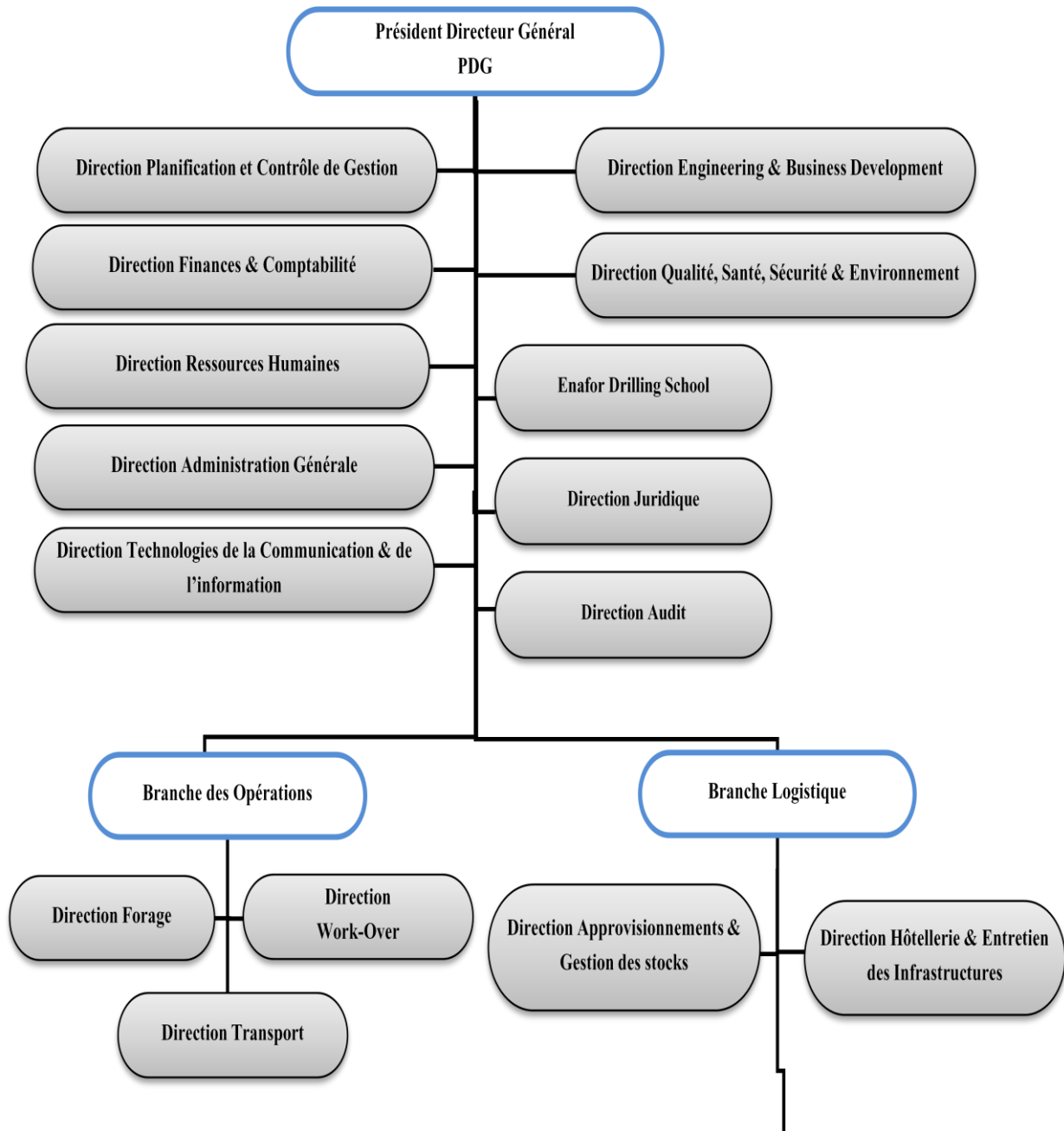
Durant l'année 2017, ENAFOR c'est préparée activement à la transition vers la version 2015 des normes ISO 9001 et 14001.

Cela s'est concrétisé lors de l'audit de surveillance N°01 qui s'est déroulée du 14 au 18 Avril 2018

### **1.5 L'organisation d'ENAFOR**

Répondant aux exigences de son développement, ENAFOR fait évoluer son organisation générale. Nous représentons son organisation dans la figure suivante :

Figure N°III-11 : Organigramme générale d'ENAFOR :

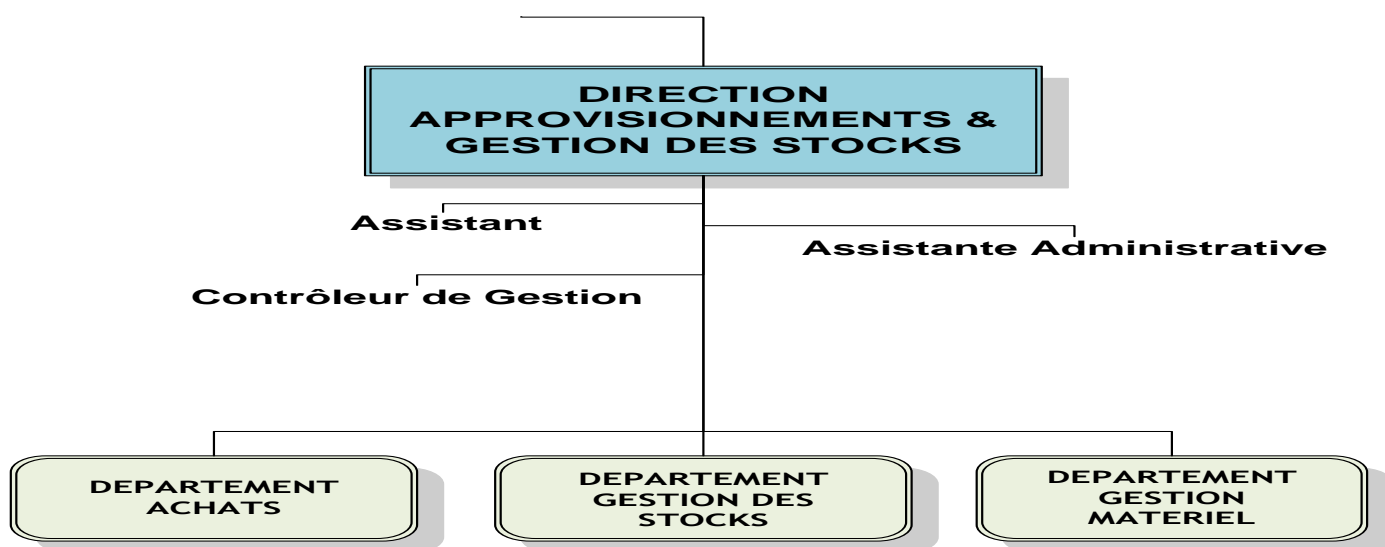


Source : direction générale d'ENAFOR

## 2. Présentation de la direction des approvisionnements et gestion de stock

La direction des approvisionnements d'ENAFOR se présente comme la direction la plus importante de l'entreprise, tant que sa fonction est stratégique, la direction approvisionnement a pour objectifs d'approvisionner l'entreprise avec les matériaux et matériels nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et à la réalisation de ses projets.

Figure N°III-12 : organigramme de la direction des approvisionnements



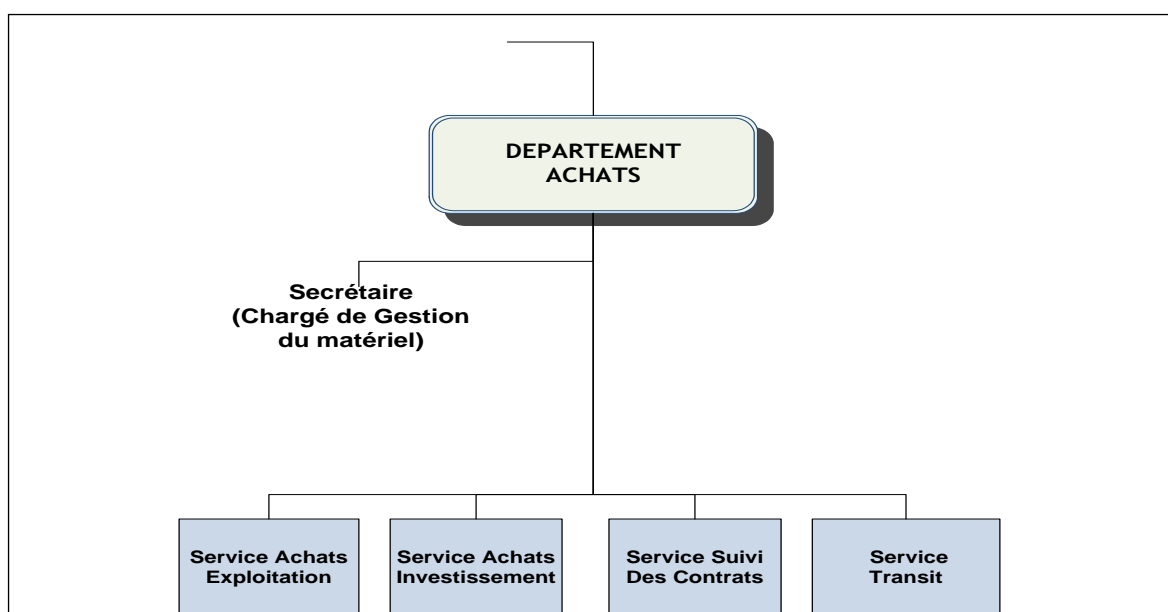
Source : direction approvisionnements et gestion des stocks

### 2.1 Mission du département achat

- Réaliser les demandes d'achat émises par les différentes structures de l'Entreprise conformément aux procédures de passation des marchés en vigueur à l'Entreprise;
- Planifier à court et moyen termes les opérations d'achat, conformément aux besoins des structures de l'Entreprise ;
- Créer sur l'ERP (SAP) les projets d'acquisition d'investissements;
- Elaborer les dossiers de consultation relatifs aux opérations d'achat confiées à la Direction Approvisionnements et Gestion des Stocks;

- Formaliser les contrats et les bons de commande d'achat conformément aux procédures de passation des marchés de l'Entreprise (y compris la notification d'attribution des marchés);
- Notifier aux fournisseurs l'entrée en vigueur des contrats et commandes signés ;
- Engager la procédure de la domiciliation avec les services concernés de l'Entreprise ;
- Elaborer les avenants et Mettre à jour les plannings de livraison des produits conventionnés et à livraisons multiples, au besoin ;
- Veiller au transport et à la mise en place des assurances marchandises selon les modes de livraison convenus contractuellement avec les fournisseurs ;
- Organiser et participer aux réceptions provisoires et définitives ;
- Gérer les litiges issus des réceptions non-conformes et agir pour en assurer le règlement aux meilleures conditions pour l'Entreprise;
- Assurer la gestion des garanties, des cautions, et décider de la main levée lorsque les conditions contractuelles ont été respectées par les fournisseurs;
- Assurer un reporting régulier des activités achats et gestion des litiges. (tous les services).
- Assurer le suivi des commandes et contrats et veiller à la relance des fournisseurs ;
- Assurer les opérations de transit et, selon le cas, gérer les conventions et contrats passés avec les transitaires ;

**Figure N°III-13 : organigramme du département achats**

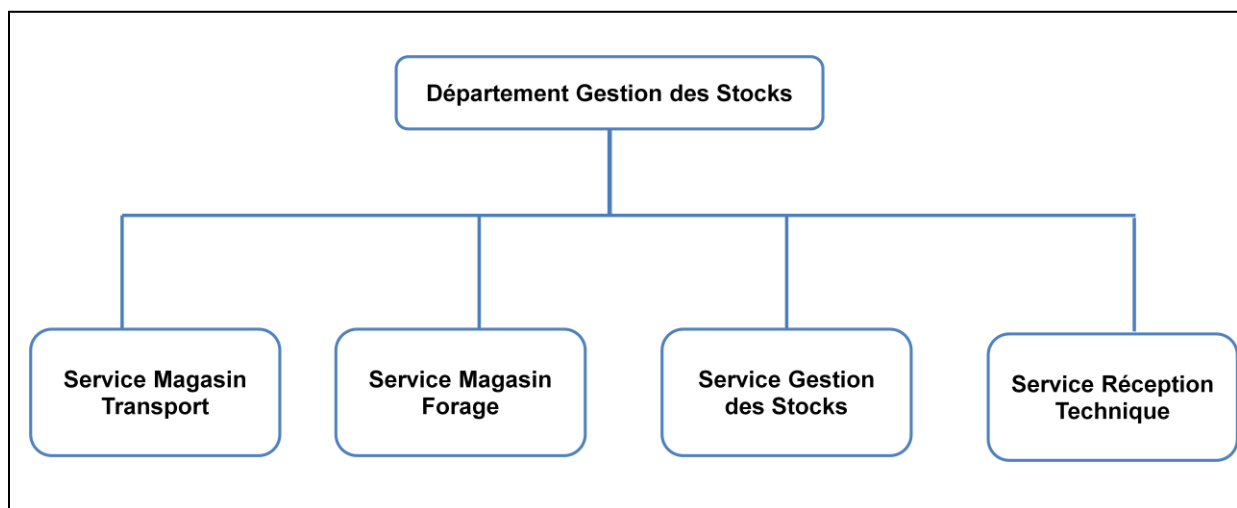


Source : département achat

## 2.2 Mission du département gestion de stock

- Définir les paramètres de stockage des pièces de rechange, matières et fournitures;
- Assurer la codification des pièces de rechange, matières et fournitures;
- Elaborer les plans d'approvisionnement des pièces de rechange, matières e fournitures ;
- Veiller au maintien d'un niveau de stock optimal en adéquation avec les bonnes règles de gestion et les besoins exprimés par les structures de l'Entreprise ;
- Etablir et mettre à jour le programme de livraison pour les produits conventionnés et à livraisons multiples ;
- Elaborer les études préliminaires des offres techniques à la demande des C.E.O.T ;
- Assurer les réceptions provisoires des pièces de rechange, matières et fournitures et s'assurer de la conformité, de la qualité et de la quantité des produits reçus en collaboration avec les structures concernées (Etudes, Achats, Exploitation, Maintenance);
- Veiller au bon entreposage du matériel et au respect des règles de conservation et de sécurité pour chaque produit, et à l'aménagement des aires de stockage ;
- Veiller à un assainissement continu des stocks ;
- Préparer, superviser, participer et consolider les opérations d'inventaires des stocks de l'Entreprise; (tous les Services)

**Figure N°III-14 : organigramme de département gestion des stocks**



Source : *département gestion des stocks*

## **Section 02 : le déroulement de la fonction achat approvisionnement (l'état des lieux)**

L'évolution économique dans le monde a obligé toute entreprise à changer sa stratégie de gestion en suivant des méthodes et procédures très efficaces pour assurer un bon rendement.

Une bonne gestion des approvisionnements permet à une entreprise de réduire de manière significative ses coûts de production et d'améliorer en conséquence sa marge commerciale. Bien acheter permet à l'entreprise d'accroître sa rentabilité.

Pour bien comprendre le déroulement de la fonction achat approvisionnement à ENAFOR, nous allons analyser la fonction achats dans un premier temps après le processus d'évaluation et sélection des fournisseurs et en finira par la gestion des stocks.

### **1. La fonction achats-approvisionnement à l'ENAFOR**

#### **1.1. Objectifs de la fonction achats à ENAFOR**

Cette procédure vise à assurer l'efficacité de passation des marchés et la maîtrise des coûts, de la qualité et des délais.

#### **1.2 La procédure achats à ENAFOR**

Cette procédure organise et fixe les modalités pratiques relatives à l'élaboration et l'exécution des marchés d'acquisition de fourniture, de réalisation de travaux et de services :

##### **1.2.1 Expression du besoin**

La première étape du processus est capitale et a un grand impact sur la qualité du travail réalisé par la suite. L'identification du besoin se fait par les utilisateurs qui expriment leurs besoins en matériel par le biais d'un bon de sorties est utilisé dans le cas où le matériel demandé existe en stock et en quantité suffisante. Tandis que les besoins en matériel non disponible sont transmis à la direction approvisionnement et gestion des stocks. L'acquisition du matériel doit en général s'exécuter dans le respect des points suivants :

- ✓ Niveau de qualité exigée ;
- ✓ Meilleur rapport qualité/prix ;
- ✓ Livraison des quantités commandées dans les délais attendus ;
- ✓ Dans les meilleures conditions de services.

Après l'identification du besoin en matériel, il est important de décrire caractéristiques de ce dernier, en effet dans cette étape l'utilisateur doit remplir la demande d'achat en précisant les spécificités du matériel demandé.

### **1.2.2 Analyse du besoin**

Toutes les demandes d'achats émises par les régions et différentes structures parviennent au département de gestion des stocks par la suite après le traitement de la demande achat cette dernière a transmis au département achat pour lancer la commande selon les procédures de passation des marchés en figure.

### **Cas d'un bien d'investissement**

Dans le cas d'acquisition d'un bien d'investissement ou Amortissable (équipement) : les dossiers requêtes doivent être envoyés au préalable au service budget pour le contrôle. Ensuite les dossiers de la demande achat seront transmis au département achat par le biais d'un bordereau d'envoi.

A la réception des dossiers de la demande achat, les gestionnaires étudient les libellés des items, vérifient et corrigent les données techniques et choisissent les termes à faire passer dans l'appel d'offres, afin de remplir un cahier des charges plus détaillé sur un plan technique, ils vérifient surtout la consolidation des demandes d'achats émanant de différentes structures afin de les regrouper dans un seul appel d'offres, et cela afin de réduire les coûts d'acquisitions, par la suite le technicien confie ces demandes aux commerciaux, afin d'étudier les aspects commerciaux tels que les conditions de leur adhésion, de cette manière le cahier des charges sera complété.

### **1.2.3 Lancement de la commande**

Pour mieux comprendre la procédure de la passation des marché il faut d'abord définir les différents organes de contrôle interne et de conformité qui sont le cœur de cette procédure.

#### **a) Commission d'ouverture des plis**

La commission d'ouverture des plis des offres reçues se réunit à la demande de la structure contractante et a pour mission :

- ✓ De constater la régularité de l'enregistrement des offres sur un registre ad-hoc.
- ✓ De dresser la liste des soumissionnaires
- ✓ De dresser une description détaillée des pièces constitutive de chaque offre technique.

- ✓ De parapher tous les documents contenue dans les offres techniques originales des plis ouverts ;
- ✓ D'examiner et contrôler la conformité des offres financières pour déterminer si elles sont complètes.
- ✓ De recommander l'attribution du marché au soumissionnaire retenu ;
- ✓ Dresser le cas échéant, un procès-verbal d'anfractuosité, signé par les membres présents, dans les conditions prévues dans le cahier des charges.

### **b) Comité AD HOC ET CEOT**

LA Comité ad-hoc d'ouverture et d'évaluation des offres, composé d'au moins trois (03) membres qualifiés choisis en raison de leur compétence, qui sera soumis à l'accord préalable du Président Directeur Général pour les Structures Centrales et les Directeurs Généraux Adjoints pour les Structures relevant des Branches. Ce Comité proc dera à l'ouverture des plis et à l'évaluation des offres, sans la présence des candidats consultés.

Ce comité ad-hoc a pour missions de :

- ✓ Ouvrir les plis reçus ;
- ✓ Examiner et vérifier la conformité technique des offres reçues par rapport à la demande d'offres ;
- ✓ Procéder à leur classement sur la base de la meilleure offre en termes de qualité et de prix ;
- ✓ Proclamer les résultats et déclarer le candidat retenu.

### **c) La commission des marchés de l'entreprise**

La commission des marchés est chargée de vérifier la conformité des marchés

Elle est chargée notamment d'examiner :

- ✓ Les projets de dossier d'appel d'offres
- ✓ Les projets de marchés
- ✓ Les recours introduits par les soumissionnaires dans le cadre d'un appel d'offres ou d'un gré à gré après consultation.

**d) Les modes de passation des marchés :**

Les marchés sont passés selon la procédure d'appel d'offre qui constitue la règle générale ou la procédure de gré à gré qui constitue l'exception.

Le choix du mode d'achat est selon :

- ✓ **l'importance du matériel :** Dans le cas d'un besoin destiné à la sécurité au puits, l'achat se passe directement par le mode gré à gré après consultations ou grès a grès simple (un short liste des fabricants est sélectionné chaque année) ...etc.
- ✓ **l'urgence du besoin :** Dans le cas d'un besoin extrême urgent, le mode est automatiquement gré à gré simple, et dans le cas d'un besoin urgent et le montant ne dépasse pas les 45 M, le besoin sera lacer en mode consultation de fournisseurs avec la condition de la disponibilité du matériel comme exigence pour les fournisseurs locaux, et en CPT pour les fournisseurs étrangers..... Etc.
- ✓ **le montant du besoin :** Pour les besoins qui ne dépasse pas les 45M et urgent, le mode de lancement est la consultation de fournisseurs, et pour les besoins qui ne dépasse pas les 5M, le mode est consultations des fournisseurs dans le cadre 5M à condition que le besoin ne fait pas objet des grandes quantités qu'en peut acheter pour stockage.
- ✓ **le type de matériels :** Pour les besoins spécialement forage, qui ne sont pas disponibles en Algérie, le choix de mode est selon l'importance et l'urgence et le montant.

➤ **l'achat par le mode appel d'offre**

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

❖ **Forme de l'appel d'offres :**

L'appel d'offres peut être national et/ou international, il peut se faire sous l'une des formes suivantes :

- **L'Appel d'Offres Ouvert;**

L'appel d'offres ouvert est la procédure selon laquelle tout candidat peut soumissionner.

- **L'Appel d'Offres Restreint ;**

L'appel d'offres restreint est la procédure selon laquelle seuls les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par la Structure Contractante, peuvent soumissionner.

Les conditions minimales exigibles, en matière de qualification, de classification et de références professionnelles, doivent être proportionnées à la nature, la complexité et l'importance du projet

- **La Consultation Sélective ;**

La Consultation Sélective est la procédure selon laquelle seuls les candidats retenus après pré-qualification, sont invités et autorisés à soumissionner, à l'occasion de Marchés Complexes et/ou d'Envergure relatifs à la réalisation d'installations et à la rénovation/construction des appareils de forage/Work-over et les sous-ensembles y relatifs (Mâts de forage et substructures, packages de génération de puissance, ensembles de bacs à boue, circuits eau, les camps de forage et leurs sous-ensembles et les véhicules et Engins Spéciaux dédiés au Démontage, Transport et Montage des appareils de forage/Work-over ainsi que tout matériel ou installation jugée complexe par ENAFOR et les prestations de Forage/Work ver en mode services intégrés et clé en main.

La structure contractante peut, également, procéder à une consultation sélective auprès de candidats pré-qualifiés et inscrits sur une short-liste, qu'elle a dressés auparavant sur la base d'une pré-qualification engagée à l'occasion de travaux, de service et d'

- **Le Concours.**

Le concours est la procédure de mise en concurrence d'hommes de l'art en vue de la réalisation d'une opération comportant des aspects techniques, économiques, esthétiques ou artistiques particuliers

❖ **Cas de l'appel d'offres infructueux :**

L'appel d'offres est infructueux dans les cas suivants :

- Lorsque l'appel d'offres n'a donné lieu à aucune soumission ;
- Lorsque l'appel d'offres a donné lieu à la réception de moins de deux (02) soumissions (techniques et/ou financières) ;

- Lorsqu'à l'issue de l'évaluation technique ou financière, moins de deux (02) offres sont déclarées conformes aux exigences du Dossier d'Appel d'Offres.

En cas de réception d'un seul pli, l'appel d'offres est déclaré infructueux et le pli est retourné non ouvert au Soumissionnaire concerné sur la base des informations figurant sur l'enveloppe intérieure du pli contenant l'offre.

Lorsque l'appel d'offres est déclaré infructueux, la Structure Contractante (DAGS) peut, soit relancer la procédure d'appel d'offres ou lancer la procédure de gré à gré

#### ❖ **Annulation de l'appel d'offres :**

La Structure Contractante peut annuler l'appel d'offres sous réserve de l'exercer :

- avant l'ouverture des plis contenant les offres financières quel que soit le processus d'appel d'offres retenu ;
- suite à un recours d'un Soumissionnaire déclaré fonder par la Commission des Marchés de l'Entreprise;
- en cas de refus de visa d'attribution définitive par la Commission des Marchés de l'Entreprise.

La Structure Contractante doit annuler la procédure d'appel d'offres si elle considère que le prix de l'offre retenue provisoirement est anormalement supérieur ou inférieur aux prix moyens du Marché. Dans ce cas, la Commission des Marchés de l'Entreprise est tenue informée.

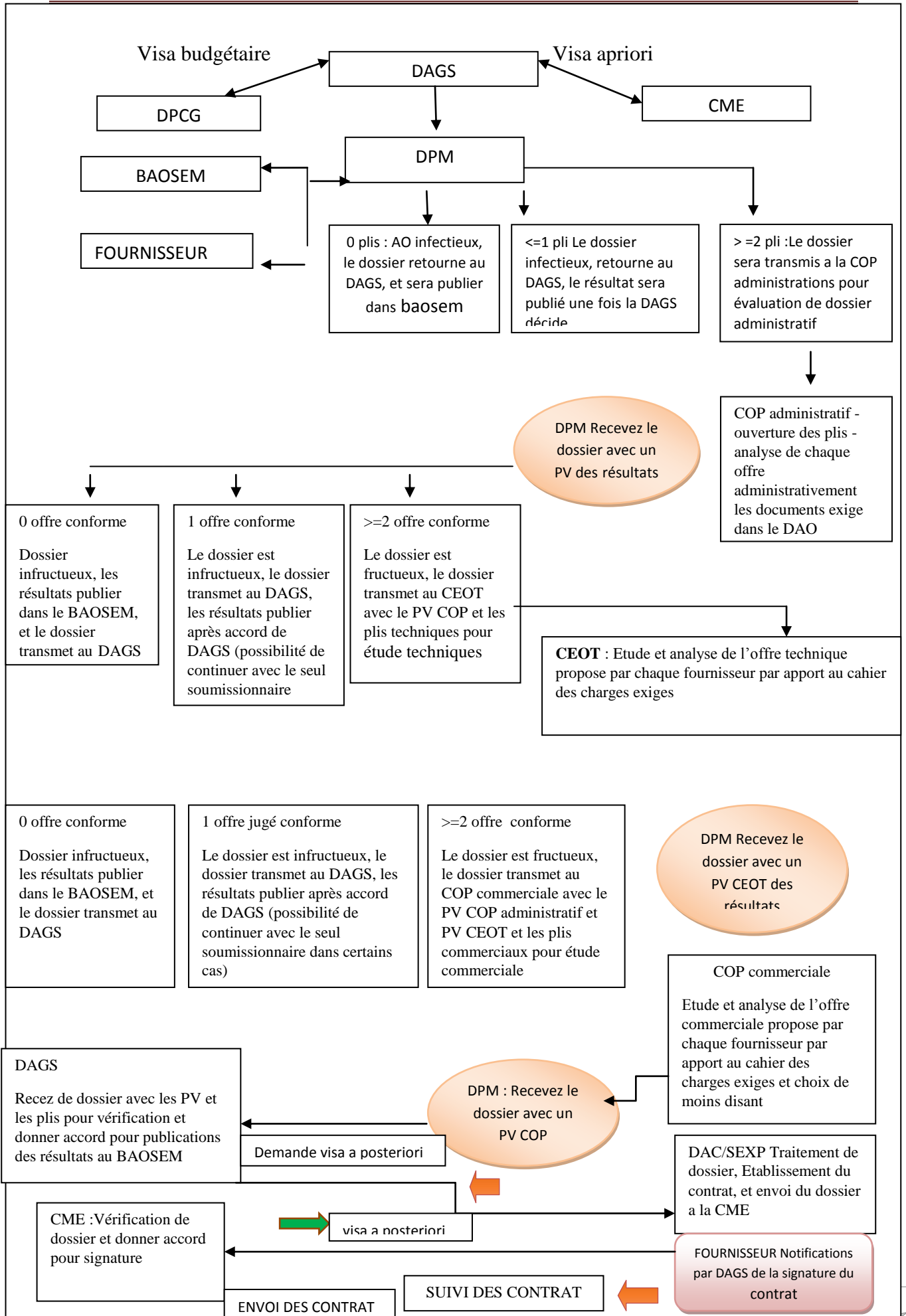
Les Soumissionnaires, dûment informés dans le Dossier d'Appel d'Offres des cas d'annulation cités ci-dessus ne peuvent formuler

#### ❖ **Le processus d'appel d'offres :**

Pour mieux comprendre le processus d'appel d'offres nous avons fait un schéma détaillé comporte tout les étapes :

**Figure N°III-15 : processus d'appel d'offres**

### Chapitre III : l'évaluation de la fonction achat-approvisionnement au sein d'ENAFOR



nous remarquons que ce processus est trop long , il prend beaucoup de temps. ◀

➤ **l'achat par un gré à gré après consultation :**

Le gré à gré est la procédure d'attribution d'un marché à un partenaire cocontractant sans appel formel à la concurrence.

Le gré à gré peut revêtir la forme d'un gré à gré après consultation. Cette consultation est organisée par tous moyens écrits appropriés

❖ **Recours au gré à gré après consultation :**

La Structure Contractante (DAGS) a recours au gré à gré après consultation dans les cas suivants :

- Quand l'appel d'offres est infructueux.

La Structure Contractante est tenue d'utiliser le même Dossier d'Appel d'Offres en y apportant, le cas échéant, les aménagements nécessaires et de lever les contraintes considérées comme étant à l'origine de l'infructuosité de l'appel d'offres, sans modification de l'objet et de l'étendue du marché. La Commission des Marchés de l'Entreprise (CME) est tenue informée de cette consultation pour un gré à gré après consultation. La Commission des Marchés de l'Entreprise (CME) peut demander le réexamen du nouveau Dossier d'Appel d'Offres, au besoin dans les dix (10) jours qui suivent la réception du nouveau dossier.

La Structure Contractante doit consulter tous les soumissionnaires qui ont répondu à l'appel d'offres initial, sauf exception dûment motivée. Cette consultation doit être élargie à d'autres candidats. En tout état de cause, cette consultation doit s'adresser au minimum à trois (03) Soumissionnaires. Un groupement d'entreprises ne peut être constitué que d'entreprises consultées.

- Lorsque des marchés d'Etudes et Services de Conseil, de Fournitures, de Travaux ou de Services déjà attribués, ont fait l'objet d'une mesure de résiliation et dans les délais de reprise ou la nature ne s'accommodent pas des délais d'un nouvel appel d'offres.
- Pour les marchés d'études et services de conseil, de fournitures et de services spécifiques dont la nature ne nécessite pas le recours à un appel d'offres. La liste de ces marchés est fixée par décision du Président Directeur Général.
- Le recours par la Structure Contractante au gré à gré après consultation, dans le cas prévu au 1er tiret du présent article, n'est pas soumis, préalablement au lancement de

la consultation, à un deuxième visa de la Commission des Marchés de l'Entreprise, à condition que l'objet du marché initial ainsi que son étendue n'aient subi aucune modification. Cette commission est tenue informée de la consultation en vue du gré à gré après consultation.

- Les recours par la Structure Contractante au gré à gré après consultation, dans le cas prévu au 2ème tiret, doit se faire sur la base d'un Dossier d'Appel d'Offres soumis, préalablement au lancement de la consultation, au visa de la Commission des Marchés de l'Entreprise.
- Le recours par la Structure Contractante au gré à gré après consultation, dans le cas prévu au 3ème tiret du présent article, est soumis, préalablement au lancement de la consultation, au visa de la Commission des Marchés de l'Entreprise.
- Pour les offres jugées conformes aux exigences techniques et financières prévues aux Dossier d'Appel d'Offres, la Commission Ad-hoc d'Experts d'évaluation des offres techniques (CEOT) peut, demander via la Structure Contractante, par écrit, aux candidats consultés, des clarifications ou des précisions sur leurs offres. Elle peut également leur demander de compléter leurs offres.
- Si, à l'issue de la consultation, aucune offre ou seulement une offre est réceptionnée ou si, après évaluation des offres reçues, aucune offre n'est jugée techniquement conforme, la procédure de gré à gré après consultation est déclarée infructueuse. Dans ce cas, la Structure Contractante doit relancer la procédure de gré à gré après consultation.

Si, à l'issue de la consultation, une seule offre est jugée conforme, la Structure Contractante (DAGS) peut poursuivre le processus d'évaluation et d'attribution du marché.

L'attribution provisoire du marché doit faire l'objet d'une publication.

#### ➤ **L'achat par un gré à gré simple :**

La procédure du gré à gré simple est une règle de passation de contrat exceptionnelle, qui ne peut être retenue que les cas énumérés ci-dessous.

#### ❖ **Recours au gré à gré simple :**

La Structure Contractante (DAGS) a recours au gré à gré simple dans les cas suivants :

- Quand les marchés ne peuvent être exécutés que par un Partenaire Cocontractant unique qui détient soit une situation monopolistique, soit à titre exclusif, le procédé technologiquement retenu par la Structure Contractante, particulièrement pour les opérations d'acquisition de matériel ou des pièces de rechange identiques à ceux en exploitation ou nécessaires à l'extension des installations existantes ;
- Lorsque suite à un appel d'offres infructueux, il devient indispensable au vu de l'urgence, justifiée par un rapport motivé et circonstancié, de conclure le marché. Dans ce cas, le gré à gré simple est soumis à l'accord préalable du Président Directeur Général pour les Structures Centrales et les Directeurs Généraux Adjointes pour les Structures relevant des Branches;
- Quand les marchés doivent être exécutés d'urgence motivée par un danger imminent que court un bien ou un investissement déjà réalisé et qui ne peut s'accommoder des délais d'un appel d'offres, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par la Structure Contractante ;
- Quand un texte législatif ou réglementaire attribue à un établissement public un droit exclusif pour exercer une mission de service public.
- Quand il s'agit de conclure des marchés avec les filiales de SONATRACH. Les contrats de gré à gré intra-groupe sont soumis aux conditions prévues dans l'annexe 1 de la présente Procédure.
- Quand il s'agit d'opérations ou de prestations qui nécessitent un prolongement de prestations et qui ne peuvent s'exécuter que par le titulaire du marché.

En tout état de cause, à l'exception des marchés conclus dans les conditions prévues au 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> tirets ci-dessus, les autres marchés de gré à gré simple conclus dans les conditions prévues au présent article sont soumis au contrôle à priori de la Commission des Marchés l'Entreprise (CME) préalablement à leur signature par le Partenaire Cocontractant.

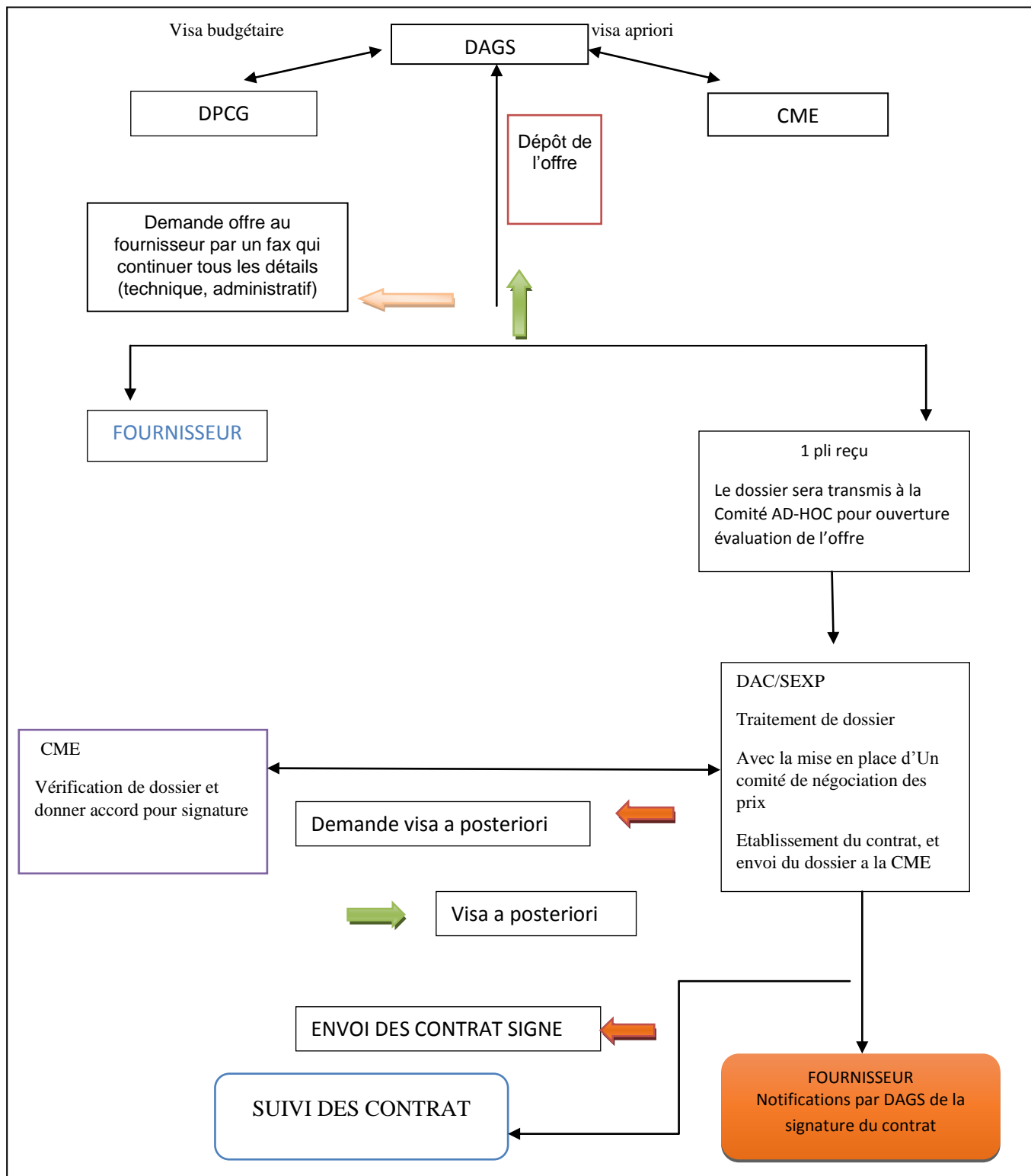
D'autres marchés qui appellent un traitement spécifique de gré à gré simple notamment le recours à ce mode en vue de promouvoir l'outil national de production, et à l'occasion des marchés d'Etudes et Services de Conseil, jugés stratégiques et qui, par nature, requièrent la confidentialité dans leur conduite, peuvent être conclus après accord du Président Directeur Général. Dans ce cas, ces marchés ne sont pas soumis au contrôle de la Commission des Marchés de l'Entreprise.

Les attributions de gré à gré simple ne font pas l'objet de publication.

➤ **Le processus de gré à gré simple :**

Nous résumons le processus de gré à gré simple dans le schéma suivant :

**Figure N°III-16: processus de gré à gré simple**



➤ **L'achat par consultation de fournisseur :**

❖ **Seuils de passation des commandes :**

La Structure Contractante peut recourir à la consultation de Fournisseurs, Entrepreneurs, Prestataires ou Consultants, ci- après désignée « Consultation de Fournisseurs », pour toute opération dont le montant estimé est inférieur ou égal à Quarante-Cinq Millions de dinars (45 000 000,00 DA).

Les montants visés ci-dessus sont exprimés en toutes taxes comprises et peuvent être actualisés périodiquement par décision du Président Directeur Général.

Au cours d'une même année, la Structure Contractante ne peut pas dépasser les seuils visés ci-dessus, pour une opération de même nature auprès du même fournisseur.

Si les seuils visés ci-dessus sont dépassés, aucune dépense de même nature ne peut être engagée sans le recours aux Procédures formalisées.

Les consultations objet des contrats ou commandes visés ci-dessus peuvent être effectués auprès des Fournisseurs, Entrepreneurs, Prestataires ou Consultants nationaux ou étrangers qualifiés.

Un fichier Fournisseurs et partenaires cocontractants potentiels à consulter est élaboré par chaque Structure Contractante. Ce fichier devra être soumis, pour approbation, au Conseil de Direction de l'Entreprise (CDE).

Les modalités d'application des dispositions du présent article seront précisées par décision du Président Directeur Général.

❖ **Conditions de consultation fournisseurs :**

Les commandes visées ci-dessus dûment détaillées, doivent faire l'objet d'une consultation d'au moins trois (03) Fournisseurs, Entrepreneurs, Prestataires ou Consultants qualifiés, pour le choix de la meilleure offre, en termes de qualité et de prix.

Lorsque la Structure Contractante est dans l'impossibilité de consulter au moins trois (03) Fournisseurs, Entrepreneurs, Prestataires ou Consultants, elle doit consulter deux (02) et consigner les circonstances et les motifs à l'appui de sa décision dans un rapport établi à cet

effet. La Structure Contractante doit être en mesure de produire ce rapport à l'occasion de chaque opération de contrôle et de vérification.

La structure Contractante organise la procédure de consultation, en fonction de la nature du besoin à satisfaire et en tenant compte du nombre de candidats susceptibles d'y répondre, dans le respect des principes de liberté d'accès à la commande, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures.

Dans le cas de prestations de travaux, la Structure Contractante peut consulter des artisans, tel que définis par la législation et la réglementation en vigueur.

#### ❖ **Modalité de consultation de fournisseurs :**

Pour toute Consultation de Fournisseurs, la Structure Contractante transmet un Dossier de Consultation aux candidats sélectionnés, contenant :

- Une description précise des besoins ;
- Les délais d'exécution, de livraison ou de réalisation ;
- Les conditions générales d'exécution de l'opération et toute autre information jugée nécessaire ;
- La liste des pièces administratives à fournir ;
- La décomposition du montant de l'offre ;
- La date limite d'envoi ou de dépôt des offres.

La Structure Contractante doit exiger des candidats consultés un dossier administratif à annexer dans leurs offres. Le dossier administratif doit, à titre indicatif, comprendre :

- Copie du registre de commerce ou la carte d'artisan ;
- Certificat de qualification et de classification professionnelles quand il s'agit de contrats portant sur le bâtiment, génie civil, travaux publics et hydraulique.

Les offres doivent être déposées ou envoyées sous plis fermés au lieu indiqué dans la demande d'offres.

❖ **Infructuosité de la consultation de fournisseurs :**

L'infructuosité de la Consultation de Fournisseurs est prononcée dans les mêmes conditions que celles prévues dans l'appel offre.

Si après avoir relancé la consultation, il n'est réceptionné qu'une seule offre jugée techniquement conforme après évaluation, la Structure Contractante peut, dans ce cas, continuer la procédure d'évaluation de l'offre unique dans le respect des exigences en termes de qualité, coûts et délais, après accord préalable, du Président Directeur Général pour les Structures Centrales et les Directeurs Généraux Adjointes pour les Structures relevant des Branches.

**1.2.4 Choix de fournisseur :**

Les offres des soumissionnaires éligibles seront comparées pour déterminer la moins disant et déclarer le soumissionnaire le moins disant et lui attribuer ainsi le marché qui lui est approprié. Il est à noter que le choix du fournisseur ne se limite pas au moins disant, il doit remplir d'abord les critères requis, et le choix s'effectuera sur la base prix/qualité. Ces critères sont portés au préalable sur le cahier des charges en l'occurrence le projet de contrat.

**Remarque :**

L'attribution du marché sera publiée, le soumissionnaire retenu, appelé fournisseur dès la signature du contrat doit mettre en place la caution de bonne fin d'exécution au profit de ENAFOR. Le contrat sera préparé par le chargé du dossier et comportera : les documents contractuels, les différentes clauses de l'accord entre les deux parties, les modes de paiement ainsi que les modalités d'expédition

**1.2.5 La passation des commandes :**

Après avoir évalué les offres des fournisseurs et sélectionner le fournisseur, le gestionnaire des approvisionnements reçoit le PV afin d'établir le bon de commande conformément aux spécifications du produits ou équipement à acquérir et le prix et les modalités de livraison, et qui sera contrôlé par le chef département achat.

Et pour valider la commande le gestionnaire des approvisionnements rédige le contrat d'achat qui sera signé par le fournisseur retenu et présenter ce contrat pour sa revue par le

demandeur, le directeur des finances et le responsable de l'activité juridique. Enfin ce contrat sera signé par le responsable habilité qui est le directeur des approvisionnements.

### **1.2.6 Suivi de la commande :**

Dans l'attente de la livraison de la commande, le gestionnaire des approvisionnements doit prendre conscience que, s'étant engagé sur le prix, alors il reste responsable vis-à-vis de l'utilisateur du respect des délais, des quantités livrées, ainsi que de la mise à disposition en lieu et place appropriés. Donc il doit gérer le contrat jusqu'à la réception définitive.

### **1.2.7 Le paiement :**

**On a deux types de paiement :**

- ☞ **Le crédit documentaire :** est l'engagement d'une banque de payer un montant défini au fournisseur d'une marchandise ou d'un service, contre la remise, dans un délai déterminé, de documents énumérés qui prouvent que les marchandises ont été expédiées ou que les prestations ou services ont été effectués.
- ☞ **Remise documentaire :** est un moyen de paiement par lequel une banque assure l'encaissement du montant de crédit contre remise des documents selon les instructions stipulées sur l'ordre d'encaissement, à la demande de son client (donneur d'ordre).

### **1.2.8 La réception des commandes :**

#### **✓ Réception provisoire :**

Une réception provisoire sera prononcée sur le site de l'acheteur, pour chaque livraison après vérification de la conformité qualitative et quantitative des fournitures aux spécifications contractuelles, qui donnera lieu à la signature d'un procès verbal de réception provisoire signé par les représentants des deux parties mentionnant les réserves éventuelles. Ce PV contient également toutes les anomalies constatées lors de la réception et le fournisseur est appelé à régulariser ce litige dans les meilleurs délais, avant l'expiration de la période de garantie.

✓ **Réception définitive :**

Une réception définitive sera prononcée pour chaque livraison à l'expiration d'un délai de douze (12) mois à compter de la date de la réception provisoire de chaque livraison, et au plus tard (18) mois à compter de la date de mise à CFR à condition que toutes les réserves formulées lors de la réception provisoire et/ou pendant la période de garantie aient été levées. A l'issue de cette période de garantie, il sera dressé un procès verbal de réception définitive signé par des représentants des deux parties.

**Pour les achats locaux :**

Le paiement s'effectue après la réception et la vérification de matériel par le service financier suivant les modalités arrêtées en commun accord lors de la signature des conventions. En générale le paiement se fait par un cheque bancaire ou transfert direct.

Figure N°III-17: processus d'approvisionnement



A partir du schéma précédent on peut remarquer que la procédure d'approvisionnement au niveau d'ENAFOR est longue car prend énormément de temps par rapport à la procédure d'approvisionnement universelle; donc ENAFOR aura à revoir sa politique pour recevoir le matériel ou la marchandise au bon moment et dans un délai meilleur.

### **Section 03 : Analyse de la fonction achat approvisionnement : perspectives et recommandations**

#### **1. Analyse de procédure achat- d'approvisionnement**

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

Cette procédure oblige les acheteurs de la direction approvisionnement et gestion des stocks à choisir les soumissionnaires les moins disant à condition qu'ils répondent d'une manière complète à tous les critères techniques et administratifs indiqués dans le cahier des charges.

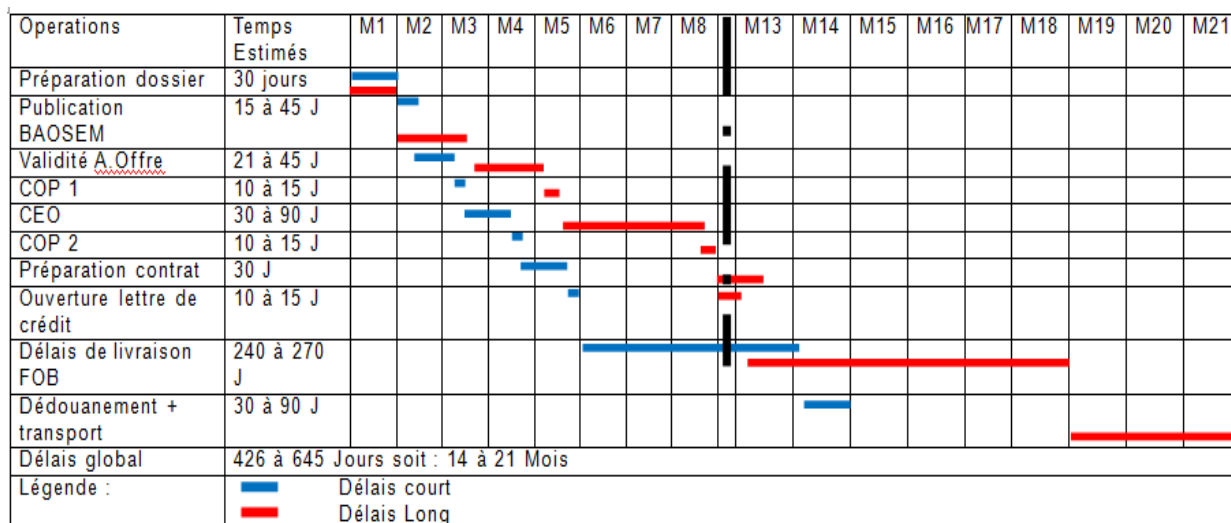
Cela implique l'absence totale de négociation des premiers prix affichés par les soumissionnaires et qui peut être considéré comme une abstraction négative des techniques et scénarios modernes de négociation en commerce international.

La nouvelle procédure d'acquisition de matériel (Passation des marchés par lancement d'appel d'offres) en plus des inconvénients de la qualité/prix des produits crée une grande défaillance dans l'accomplissement de l'objectif de l'approvisionnement, cette dernière réside dans le retard dans les délais d'acquisition convenus et qui résulte de :

- ❖ La lenteur de la procédure (du lancement d'A.O, jusqu'à la signature du contrat), ensuite la rédaction des Bons de commandes, la domiciliation, le TOP expédition ...etc. Ce qui peut engendrer des retards d'acquisition surtout pour le matériel stratégique ou urgent

Dans la figure ci-dessous nous allons présenter le diagramme de GANTT des délais normatifs de processus d'approvisionnement

**Figure N°III-18 : délai normatif de processus approvisionnement :**



Nous remarquons que le délai d'approvisionnement est trop long par rapport au délai normatif et pour ça nous citons les principales raisons :

- Erreur dans les spécifications techniques par l'utilisateur : ce qui génère des demandes de clarification par les soumissionnaires et des prolongations de délais qui peuvent aller jusqu'à 02 à 03 mois
  - Dossier d'appel d'offre volumineux : contient un nombre important d'articles de pièces de rechange à commander.
  - Non respect du délai arrêté pour l'étude technique des offres ;
  - Infructuosité des dossiers d'appels d'offres
  - Non respect des délais de livraison par les fournisseurs
  - L'opération de dédouanement peut durer jusqu'à trois mois pour une seule commande.
- ❖ Le taux appliqué pour les pénalités de retard qui est de 1% par semaine de retard et ne dépasse pas les 5%, même pour la retenue de garantie (10%) du montant du contrat, qui n'exerce aucune pression sur le fournisseur.

- ❖ Une absence totale de mise à jour des procédures de gestion et de suivi de demandes a engendré des lenteurs dans l'exploitation des demandes et influe négativement sur la concrétisation des besoins émis.

### ❖ **Les contraintes du département gestion des stocks :**

- La rupture des stocks au niveau des magasins centraux (forage et transport) est due de plusieurs facteurs en citons principalement :
  - Augmentation importante du parc de l'entreprise.
  - Les longs délais de réalisation depuis la création de la demande d'achat jusque la réception de la marchandise.
  - La consommation excessive par les chantiers et ateliers.
- La croissance des stocks : les magasins centraux ont connues une croissance des stocks (nombre et montants).
- Les réquisitions pour création des articles avec des références de fabrication erronées
- Les modifications faites par les membres de CEOT après traitements, le PV final n'a jamais été transmis au DGS pour actualisations sur système SAP
- Les réservations répétitives sur système SAP .

## **2. Les étapes et les facteurs clés pour optimiser la fonction achat approvisionnement :**

Moderniser la fonction et réduire le coût des achats tout en accroissant la qualité des matériels peut être atteint par des moyens très différents. Il n'existe pas une bonne solution pour arriver à l'objectif retenu. Il est néanmoins clair que cette modernisation ne peut être obtenue que si trois conditions sont remplies :

### **2.1 La détermination des objectifs :**

Déterminer des objectifs explicites et mesurables pour la fonction achat est une dimension indispensable de l'optimisation. On peut recenser quelques objectifs :

- ✓ Réduire le nombre de fournisseur ;
- ✓ Relancer à temps les consultations et respecter le planning des achats ;

- ✓ Connaître les marchés fournisseurs
- ✓ Optimiser la qualité et les délais de rédaction des cahiers des charges ;
- ✓ Choisir les fournisseurs les mieux disant ;
- ✓ Eviter le recours à l'urgence ;
- ✓ Réduire les stocks ;
- ✓ Traiter rapidement les litiges.

### **2.2 La détermination des facteurs clés de succès adaptés aux objectifs :**

- Travailler sur une définition complète du besoin à acheter
  - Mettre en place des procédures et des modalités de travail qui permettent l'agrégation de la demande et l'obtention du bon produit au meilleur prix.
  - Avoir des procédures de choix du produit efficaces et régulières : il faut mettre en place un contrôle interne fort et insister sur deux points : la définition des critères de choix spécifiques à la consultation et l'analyse intense des offres.
  - Connaitre ses achats et gérer la variable fournisseurs : il paraît indispensable pour évoluer et pour identifier les zones prioritaires d'actions de :
    - Disposer d'une analyse et d'une typologie pertinente de ses achats et de ses fournisseurs et si possible de croiser ces deux variables pour déterminer son propre positionnement par rapport au marché fournisseur ;
    - De mettre en place un programme de rationalisation des fournisseurs qui accompagne l'effort d'agrégation de la demande et d'amélioration de l'efficacité de la fonction (réduction des petites commandes)
- Revu des procédures pour vérifier que chaque étapes a une valeur ajoutée
- Suivi spécifique des commandes urgentes

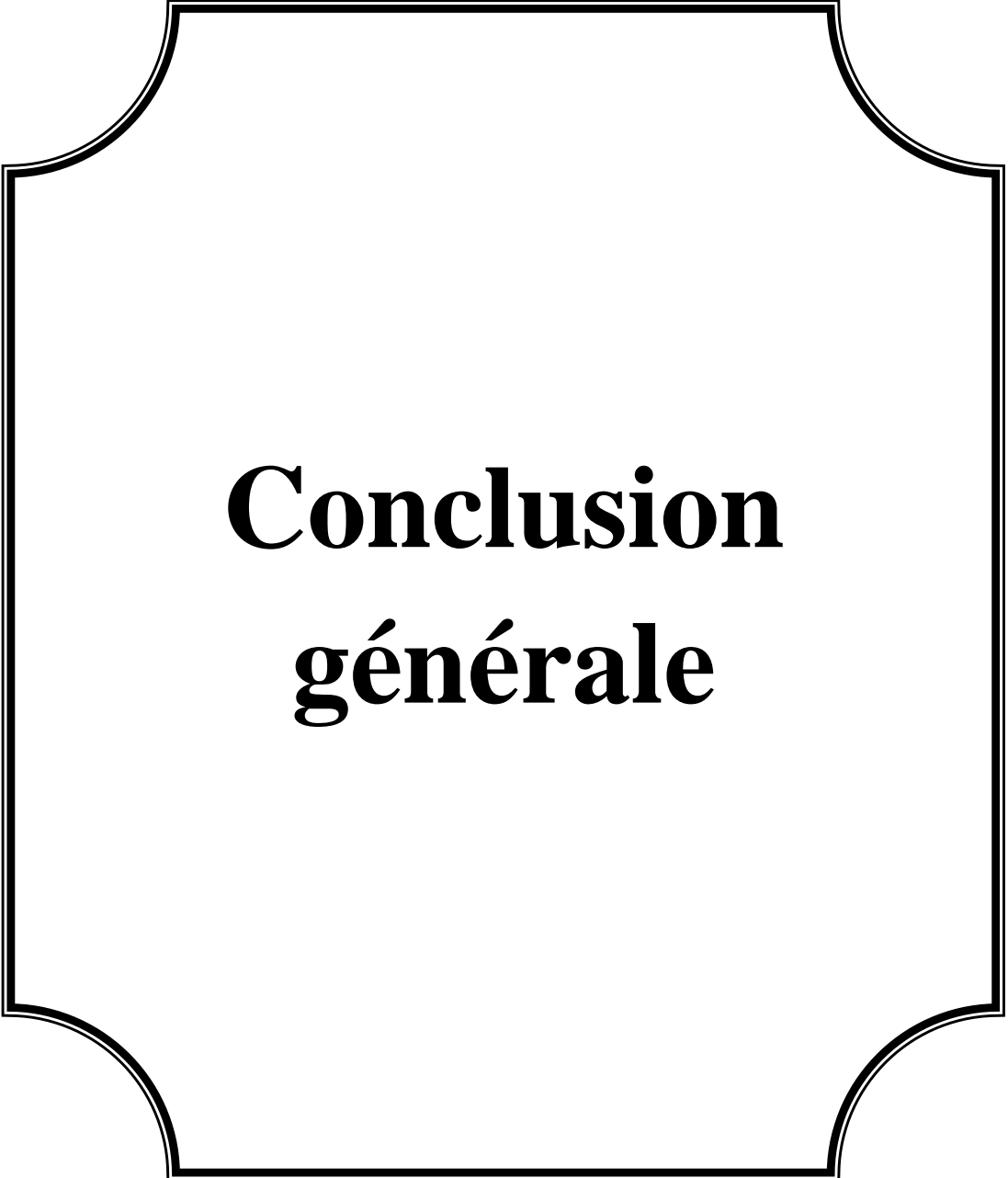
### **2.3 La mise en œuvre :**

- ✓ Proposer des formations sur les achats
- ✓ Instaurer des séminaires internes entre les acheteurs et utilisateurs
- ✓ Mise au point de guides et de documents types
- ✓ Insister sur la régularité et l'efficience
- ✓ Proposer des méthodes et des procédures (analyse des besoins, expression de la demande, cadre de rédaction d'un cahier des charges)

- ✓ Favoriser le gré à gré, au lieu d'avoir recours à une longue procédure de détermination du fournisseur moins disant, afin d'obtenir gains de temps.

Et pour la gestion des stocks nous recommandons :

- La mise à jour sur système SAP les modifications issue du CEOT
- Assainir au système les bons de commandes annulés et supprimer afin d'obtenir une base des donnée fiable et solide
- Assainir au système les réservations répétitives
- Procéder l'achat des marchandises par le mode « convention » afin d'éviter le stockage au magasin et aussi éviter les ruptures éventuelle des stocks;
- Limiter la réservation des chantiers sur la PDR des équipements non affectés a ces derniers (réagencements des magasins chantiers)



# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

Le but de notre travail de recherche était d'étudier la réalité de la fonction achats approvisionnement d'ENAFOR. Pour cela nous avons effectué une recherche bibliographique en relation avec notre thématique.

Cette fonction suscite un intérêt croissant pour les entreprises du fait de leur recentrage sur leur activité de base. Ainsi, la part des achats dans le chiffre d'affaires ne cesse d'augmenter au fur et à mesure que l'entreprise se concentre sur son cœur de métier et confie à des spécialistes chacune de ses activités annexes.

Cette étude nous a permis de conclure :

- La situation actuelle : la procédure d'approvisionnement au niveau d'ENAFOR est longue ça prend énormément de temps et par rapport à la procédure d'approvisionnement universelle et même oblige les acheteurs de la direction approvisionnement et gestion des stocks à choisir les soumissionnaires les moins disant, ce qui reflète notre premier objectif.
- Les points faibles : l'absence totale de négociation des premiers prix affichés par les soumissionnaires, la lenteur de la procédure ce qui engendre des retards d'acquisition, une absence totale de mise à jour des procédures de gestion et suivi de demandes, la croissance des stocks, ce qui reflète notre deuxième objectif.
- Optimisation de cette fonction : pour minimiser les points faibles précédents nous avons cité quelques recommandations les suivantes : proposer des formations sur les achats, proposer des méthodes et des procédures plus efficaces, traiter les litiges réduire les stocks ...etc. ce qui reflète notre troisième objectif.

A la lumière des résultats précédents nous avons atteint les objectifs fixés au début de notre recherche. En effet on a montré la situation actuelle de l'entreprise en analysant les différentes défaillances constatées et de proposer ensuite des solutions adéquates pour l'optimisation de la fonction achats approvisionnement.

Cette étude a des apports et des limites. Elle met l'accent sur un aspect très important pour toutes les entreprises car le bon fonctionnement des achats et des approvisionnements constitue un facteur de compétitivité pour les entreprises modernes.

L'analyse a pu ressortir les principales défaillances et les recommandations pour faire face à ce qui représente un moyen d'action managérial pour les cadres dirigeants.

## Conclusion générale

---

Néanmoins cette étude manque une approche quantitative ce qui entrave la généralisation des résultats

Enfin nous espérons participer à la réflexion sur la question et nous souhaitons que d'autre recherche viendrons enrichir la notre et de découvrir les autres facettes cachés de la fonction achats approvisionnement. Outre cette préoccupation a plusieurs axe de recherche nous semble de voir être exploré :

- ✓ La fonction achat approvisionnement et la rentabilité financière de l'entreprise ;
- ✓ La fonction achat approvisionnement est facteur d'avantage concurrentiel.



# **Bibliographie**

## Bibliographie :

### 1. Ouvrages :

- ❖ BEAULIEN (J.P) et, PEGUY(A): *Audit et gestion des stocks*, collection VUIBERT, GESTION, Paris, 1985.
- ❖ BRUEL, (O) : *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition DUNOD, Paris, 1991.
- ❖ BRUEL (O) et Ménage (P) : *Politique d'achats et gestion des approvisionnements, 4e édition, DUNOD, Paris, 2014*
- ❖ DURAN (J.P) : *Les approvisionnements, 3e édition, GUALINO, Paris, 2003*
- ❖ . FOURNIER(P), MENARD (J-P) : *gestion de l'approvisionnement et des stocks*, édition GAETAN MORIN, Montréal, 2004.
- ❖ GRATACAP et MEDAN (P) : *Management de la production* édition DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009.
- ❖ HOHMANN (C), « Technique de productivité », éditions d'organisation, Paris, 2009.
- ❖ LAURENT, (L) : *Guide de l'acheteur industriel : 2000 recommandations pour réaliser des achats gagnants* 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 1995
- ❖ LASNIER (G), « Gestion des approvisionnements et des stocks dans la Chaine logistique », édition HERMES SCINECE, Lavoisier, 2004
- ❖ MANIAK (R), BAUMAN(C), FAUCHARD (M), MOLIIEX (V) et SOYER (R) : « *Le marketing industriel* », édition Nathan, Paris, 1997.
- ❖ MORIN (M) : *comprendre la gestion d'approvisionnement*, les éditions d'ORGANISATION, 2<sup>ème</sup> édition, Paris 1985
- ❖ NAKHLA (M) : *l'essentiel du management industriel*, édition DUNOD, Paris, 2006
- ❖ PERROTIN, (R) : « *Le marketing achats, stratégie et tactiques* » Editions d'Organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001.
- ❖ PERROTIN(R) et HEUSSCHEN (P) : *acheteur avec profit*, édition d'organisation, Paris, 1993
- ❖ PERSON, (H) : *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, édition MAXIMA, Paris, 2003.

- ❖ RAMBAUX (A), *Gestion économique des stocks*, édition DUNOD 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997.
- ❖ ROUX (M) : *entrepôt et magasins*, édition EYROLLES, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008
- ❖ SALIN (E), *Gestion des stocks : les points clés*, édition d'organisation, paris, 1987
- ❖ SOHIER (J) et (D), *La logistique*, édition Vuibert 7<sup>ème</sup>, édition, Paris, 2013.
- ❖ ZERMATI(P) : *la pratique de la gestion des stocks* édition DUNOD, Paris, 1996.

## **2. Articles :**

- ❖ FENNETEAU, H : « *Les caractéristiques de l'acte d'achat et la logistique du marketing amont* », in revue Internationale de l'achat, N°12. Juin 1998
- ❖ PINGEOT, M : « Approche marketing achat, revue internationale de l'achat » N°18 Octobre, 1984,

## **3. Travaux universitaires :**

- ❖ ARDA (Y) : *Politiques d'approvisionnement dans les systèmes à plusieurs fournisseurs et Optimisation des décisions dans les chaînes logistiques décentralisées*, thèse de doctorat en système industriels, université de Toulouse, 2008
- ❖ SOSTENES, M-J : marketing achat et partenariat thèse doctorat, science de gestion, ESA, Grenoble, 1994.
- ❖ HAMLAT(N) et BOUDJELLABA(S) : *la gestion achat-approvisionnement et son impact sur la rentabilité de l'entreprise*, mémoire de licence institut national de commerce (INC), Alger ,2007

## **4. Documents :**

- ❖ BRAHIM DJELLOUL (M.A), cours de management des achats et approvisionnement, Ecole des hautes études commerciales .2015 .
- ❖ Documents interne de l'entreprise.



# **ANNEXES**

## Sommaire des annexes

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Bon de commande.....       | I   |
| Visa à postériori.....     | II  |
| Visa à priori .....        | III |
| Remise documentaire.....   | IV  |
| Lettre de crédit .....     | V   |
| Bordereau d'envoi .....    | VI  |
| Avis d'appel d'offres..... | VII |



**ENTREPRISE NATIONALE DE FORAGE**  
**« ENAFOR »**

(SOCIÉTÉ PAR ACTIONS AU CAPITAL DE 14.500.000.000 DA)  
R.C N° : B/99/122720 (OUARGLA) N.I.F:099930012272041  
SIEGE SOCIAL : BP 211 HASSI MESSAOUD OUARGLA  
TEL : 213 (0) 29 74 14 40/41/42 - FAX : 213 (0) 29 74 13 05  
Bureau D'Alger : 1, Place Bir Hakeim El Biar Alger  
TEL/FAX : 213 (0) 21 92 10 74 / 21 92 20 63

Page 1 sur 2  
**Bon de Commande**

Numéro

Date



Adresse de contact de l'acheteur:

**Chef Département Achats**

**Base Opérationnel IRARA**

Tel. : **+213 29 74 14 41 42/ 01 06**

Fax: **+213 29 74 14 19/22**

Adresse de livraison :

Fournisseur n° :

Domiciliation bancaire du fournisseur:

modalité de paiement: **60 jours date de facture**

Référence ENAFOR:

Date d'édition:

**Mode Passation Contrat :**

APPEL D'OFFRE OUVERT

**Délais Livraison :**

TROIS (03) MOIS RENDU SUR SITE ENAFOR HASSI MESSAOUD

**Origine et Fabricant :**

| Poste                        | Description              | Quantité | Unité      | Prix Unitaire | Total |
|------------------------------|--------------------------|----------|------------|---------------|-------|
| <b>MOBILIER D'HABITATION</b> |                          |          |            |               |       |
| 00001                        |                          |          | Pièce      |               |       |
| 00002                        |                          |          | Pièce      |               |       |
|                              | Valeur nette tot. postes |          | <b>DZD</b> |               |       |
|                              | Transport Terrestre      |          | <b>DZD</b> |               |       |
|                              | Montant Total Commande   |          | <b>DZD</b> |               |       |

**Montant total de la commande :**

Le montant total de la commande est fixé à la somme de :





HMD LE :

VISA A POSTERIORI

N°

Structure :

Dossier N° :

Objet du :  Contrat  convention  bon de commande

Relatif à la fourniture de

Mode de passation :

- Appel d'Offres ouvert  Appel d'Offres Restreint  Le Concours  
 Consultation Sélective  Gré à Gré Après Consultation  Gré à Gré Simple  
 Consultation de fournisseurs (cas de dépassement de 45 millions DA)

Cocontractant :

Montant du marché

Le projet de contrat/convention/bon de commande, repris en objet :

- a obtenu  
 n'a pas obtenu

l'accord de la Commission des Marchés de l'Entreprise pour l'attribution définitive au cocontractant CONDOR lors de la réunion du 09/01/2018.

Le Président de la CME





المؤسسة الوطنية للتنقيب

Entreprise Nationale de Forage

« ENAFOR Epe/Spa » E.P.E. / S.P.A. au Capital Social de 14.800.000.000 DA

HMD LE :

VISA A PRIORI

N°

Structure :

Dossier N° :

Objet du marché :

Mode de passation :

Appel d'Offres Ouvert

Appel d'Offres Restreint

Le Concours

Consultation Sélective

Gré à Gré Après Consultation

Gré à Gré Simple:

{

avec le cocontractant :

avec la consultation la plus large

Consultation de fournisseurs (cas de dépassement de 30 Millions DA)

Le projet de Dossier, repris en objet :

a obtenu

n'a pas obtenu

l'accord de la Commission des Marchés de l'Entreprise lors de la réunion du  
la remarque suivante :

avec

Le Président de la CME



**DIRECTION APPROVISIONNEMENTS**

**& GESTION DES STOCKS**  
**DEPARTEMENT DES ACHATS**  
**SERVICE SUIVI DES CONTRATS**

**DIRECTION FINANCES ET COMPTABILITE**  
**SERVICE FINANCEMENT**

**Objet : Paiement Contre Remise Documentaire**

Veillez trouver ci joint pour paiement et retrait de documents:

AVIS BEA N° : -----.

CONTRAT N° : -----

FOURNISSEUR : -----

DOMICILIATION : -----.

MODE DE REGLEMENT : REMISE DOCUMENTAIRE.

TARIF DOUANIER : -----

BANQUE DU FOURNISSEUR: -----

*Le Directeur Approvisionnement*

*& Gestion des Stocks*

**DIRECTION APPROVISIONNEMENTS**

**& GESTION DES STOCKS**  
**DEPARTEMENT DES ACHATS**  
**SERVICE SUIVI DES CONTRATS**

**NOTE AU DFC**

**OBJET**: MODIFICATION CREDIT DOCUMENTAIRE

**REF** : CDE N°: -----.

Fournisseur:-----

L/C N°: .....De -----.

VEUILLEZ PROCEDER A LA MODIFICATION DU CREDOC CITE EN REFERENCE  
COMME SUIV :

1. **Lire** : - **Au lieu du**: -----

- LES AUTRES MENTIONS DEMEURENT INCHANGEES.

**Le Directeur Approvisionnement**  
**& Gestion des Stocks**





Vous êtes ici : Espace abonnés / Avis d'appels

## Fourniture de pièces de rechange

### AVIS D'ATTRIBUTION PROVISOIRE DE MARCHÉ

L'Entreprise Nationale de Forage ENAFOR, Direction Approvisionnement et Gestion des Stocks, informe l'Ensemble des Soumissionnaires ayant participé au dossier gré à gré après consultation N°L00479

2<sup>ème</sup> RELANCE ayant pour objet " PDR GENERAL MOTORS OU EQUIVALENT POUR MOTEUR GM 8V71", que ce dossier :

a été attribué provisoirement au cocontractant : AMARIS,  
Montant du Marché: 415 965,65 \$,

Et ce, conformément aux dispositions du cahier des charges N° L00479 2<sup>ème</sup> RELANCE. Tout soumissionnaire contestant cette attribution peut introduire un recours adressé au président de la commission des marchés de ENAFOR, déposé contre accusé de réception au niveau de la Direction Approvisionnement et Gestion des Stocks BP 89 HASSI MESSAOUD au plus tard 05 jours ouvrable, à partir de la date de publication du présent avis d'attribution provisoire dans le BAOSEM. Passé ce délai aucun recours ne sera recevable.

[Imprimer](#)

### Baosem N°

922 du : 08-01-2013

### Référence

00922 085 00

### Type d'appel

Résultats

### Annonceur

ENAFOR

### Catégorie

22-Consommables industriels, pièces de rechange et petits équipements



# **Table des matières**

# Table des matières

**Dédicaces**

**Remerciements**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

|   |    |
|---|----|
| <b>Introduction générale</b> .....  | 2  |
| <b>Chapitre I : la fonction achats dans l'entreprise</b> .....                        | 6  |
| <b>Section 01 : définition et organisation de la fonction achats</b> .....            | 6  |
| 1.1. Définition de la fonction achats.....  | 6  |
| 1.2. Les stades de développement de la fonction achats.....                           | 7  |
| 1.3. Critères d'achat.....  | 10 |
| 1.3.1. La qualité.....  | 10 |
| 1.3.2. Le prix.....   | 10 |
| 1.3.3. Les délais de livraison.....   | 11 |
| 1.3.4. les conditions financières.....  | 11 |
| 1.4. Les missions de la fonction achats.....  | 11 |
| 1.4.1. la satisfaction des besoins internes de l'entreprise.....                      | 11 |
| 1.4.2. La contribution au profit de l'entreprise.....                                 | 12 |
| 1.4.3. Apporter une valeur ajoutée.....   | 12 |
| 1.4.4. Assurer la qualité de ce qui est consommé par l'entreprise.....                | 12 |
| 1.5. L'avenir de la fonction achats quels enjeux ?.....                               | 13 |
| 1.5.1. Qualité et service.....  | 13 |
| 1.5.2. Contribution au développement et à l'innovation.....                           | 13 |
| 1.5.3. Maitrise des risques.....  | 14 |
| 2. organisation de la fonction achat.....   | 15 |
| 2.1. La politique d'achat.....  | 15 |
| 2.1.1. Les différentes formes d'achat.....  | 15 |
| 2.1.2. Les relations avec les fournisseurs.....                                       | 16 |
| 2.2. La relation de la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise..... | 16 |
| 2.2.1. la fonction achat et la direction générale.....                                | 17 |
| 2.2.2. La fonction achat et la production.....  | 17 |
| 2.2.3. La fonction achat et la comptabilité.....                                      | 17 |
| 2.2.4. La fonction achat et le bureau d'étude.....                                    | 18 |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2.5. La fonction achat et la fonction qualité.....                     | 18        |
| 2.2.6. La fonction achat et la fonction approvisionnement.....           | 18        |
| 2.3. Les sous fonctions achats.....                                      | 19        |
| 2.4.Le processus achat.....  | 19        |
| 2.4.1. Expression du besoin.....   | 19        |
| 2.4.2. Vérification de besoin.....                                       | 20        |
| 2.4.3. Evaluation et sélection des fournisseurs.....                     | 20        |
| 2.4.4. Passation de commande.....  | 20        |
| 2.4.5. Suivi de la commande .....  | 21        |
| 2.4.6. Réception de la livraison.....                                    | 21        |
| 2.4.7. vérification de la facture.....                                   | 21        |
| 2.4.8. Archivage de la facture/commande.....                             | 22        |
| 2.5. les intervenants dans le processus d'achat.....                     | 22        |
| <b>Section 02 : marketing achat.....</b>                                 | <b>24</b> |
| 1.1. Définition du marketing achat.....                                  | 24        |
| 1.2. Les enjeux du marketing achat.....                                  | 25        |
| 1.3.La démarche du marketing achat.....                                  | 25        |
| 1.3.1. L'analyse des besoins internes.....                               | 25        |
| 1.3.2. L'analyse de la situation externe.....                            | 26        |
| 1.3.3. L'action d'ajustement.....  | 26        |
| 1.4.Le marketing mix des achats.....                                     | 27        |
| 1.4.1. La contribution au marketing de l'entreprise.....                 | 27        |
| 1.4.2. Le marketing de fournisseur.....                                  | 27        |
| <b>Section 03 : Evaluation et sélection des fournisseurs.....</b>        | <b>28</b> |
| 1. Généralité sur les fournisseurs.....                                  | 28        |
| 1.1.Définition.....  | 28        |
| 1.2.Qualité du fournisseur.....  | 28        |
| 1.3.Critères de qualification des fournisseurs.....                      | 29        |
| 1.4.Source d'information interne et externe.....                         | 29        |
| 1.5.Processus d'évaluation et sélection des fournisseurs.....            | 30        |
| 1.5.1. Premier élimination (phase01).....                                | 30        |
| 1.5.2. Evaluation des fournisseurs pré sélection.....                    | 31        |
| 1.5.3. Sélection finale (phase 03).....                                  | 32        |
| <b>Chapitre II :La fonction approvisionnement dans l'entreprise.....</b> | <b>34</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Section 01 : la fonction approvisionnement.....</b>                                 | <b>35</b> |
| 1.1. Définition de la fonction approvisionnement.....                                  | 35        |
| 1.2. Les missions de la fonction approvisionnement.....                                | 36        |
| 1.3. Tâches de la fonction approvisionnement.....                                      | 36        |
| 1.4. Importance de la fonction approvisionnement.....                                  | 36        |
| 1.5. Les objectifs de la fonction approvisionnement.....                               | 37        |
| 2. Organisation de la fonction approvisionnement.....                                  | 37        |
| 2.1. La place de la fonction approvisionnement dans l'entreprise.....                  | 37        |
| 2.1.1. Service ou département rattaché à la direction technique.....                   | 38        |
| 2.1.2. Rattachement à la direction générale.....                                       | 38        |
| 2.2. Les relations de la fonction approvisionnement avec le reste de l'entreprise..... | 39        |
| 2.2.1. La fonction approvisionnement et la direction générale.....                     | 39        |
| 2.2.2. La fonction approvisionnement et la production.....                             | 39        |
| 2.2.3. La fonction approvisionnement et la fonction achats.....                        | 40        |
| 2.2.4. La fonction approvisionnement et la réception.....                              | 40        |
| 2.2.5. La fonction approvisionnement et la fonction financière.....                    | 40        |
| 2.3. Méthodes d'approvisionnement.....   | 40        |
| 2.3.1. La méthode reapprovisionnement périodique.....                                  | 41        |
| 2.3.2. La méthode à point de commande.....   | 42        |
| 2.3.3. Méthode d'approvisionnement à date fixe et quantité fixe.....                   | 42        |
| 2.3.4. Méthode d'approvisionnement à une date variable et quantité variable.....       | 42        |
| 2.4. Processus d'approvisionnement.....  | 43        |
| 2.4.1. Le calcul des besoins.....  | 43        |
| 2.4.2. La passation des commandes.....   | 43        |
| 2.4.3. Suivi des livraisons.....   | 44        |
| 2.4.4. La réception des commandes.....   | 45        |
| 2.4.5. Le contrôle qualitatif.....   | 46        |
| 2.4.6. Le paiement de la facture fournisseur.....                                      | 46        |
| 2.5. Liens entre les achats et approvisionnements.....                                 | 47        |
| <b>Section 02 : la gestion des stocks.....</b>   | <b>49</b> |
| 1. Généralité sur les stocks.....  | 49        |
| 1.1. Définition du stock.....  | 49        |
| 1.2. Le rôle des stocks dans l'entreprise.....   | 50        |
| 1.3. Types des stocks.....   | 50        |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.4. Les différentes fonction des stocks.....   | 51        |
| 1.5. L'utilité des stocks.....  | 52        |
| 1.6. Les inconvénients des stocks.....  | 53        |
| 1.7. Les coûts des stocks.....  | 54        |
| 2. La gestion des stocks.....   | 55        |
| 2.1. Définition de la gestion des stocks.....   | 55        |
| 2.2. Les objectifs et les difficultés de la gestion des stocks.....                             | 56        |
| 2.2.1. Objectifs de la gestion des stocks.....  | 56        |
| 2.2.2. Les difficultés de la gestion des stocks.....  | 57        |
| 2.3. Les méthodes de la gestion des stocks.....   | 58        |
| 2.3.1. ABC.....   | 58        |
| 2.3.2. L'analyse 20/80.....   | 58        |
| 2.4. La gestion administrative des stocks.....  | 59        |
| 2.5. Les outils de la gestion manuelle des stocks.....  | 59        |
| 2.6. La codification.....   | 60        |
| 2.7. Méthodes de valorisation des mouvements de stocks.....                                     | 60        |
| 2.7.1. First In-First Out (FIFO).....   | 61        |
| 2.7.2. Last In First Out (LIFO).....  | 61        |
| 2.7.3. Coût moyen unitaire pondéré (CMUP).....  | 61        |
| <b>Chapitre III : l'évaluation de la fonction achats approvisionnement au sein d'ENAFOR</b>     |           |
| <b>Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....</b>                                  | <b>64</b> |
| 1. Présentation générale d'ENAFOR.....  | 64        |
| 1.1. Les principales activités.....   | 64        |
| 1.2. Historique.....  | 64        |
| 1.3. Mission vision et valeur.....  | 66        |
| 1.4. La certification.....  | 66        |
| 1.5. L'organisation d'ENAFOR.....   | 67        |
| 2. Présentation de la direction des approvisionnements et gestion des stocks.....               | 69        |
| 2.1. Mission du département achat.....  | 69        |
| 2.2. Mission du département gestion des stocks.....   | 71        |
| <b>Section 02 : le déroulement de la fonction achat approvisionnement (l'état des lieux)...</b> | <b>72</b> |
| 1. La fonction achat-approvisionnement à ENAFOR.....  | 72        |
| 1.1 Objectifs de la fonction achat à ENAFOR.....  | 72        |
| 1.2 La procédure achats à ENAFOR.....   | 72        |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 1.2.1  | Expression du besoin.....  | 72        |
| 1.2.2  | Analyse du besoin.....   | 73        |
| 1.2.3  | Lancement de la commande.....  | 73        |
| a)   | Commission d'ouverture des plis.....   | 73        |
| b)   | Comité AD HOC ET CEOT.....   | 74        |
| c)   | La commission des marchés de l'entreprise.....                                       | 74        |
| d)   | Les modes de passation des marchés.....  | 75        |
| 1.2.4  | Choix de fournisseur.....  | 85        |
| 1.2.5  | La passation des commandes.....  | 85        |
| 1.2.6  | Suivi de la commande.....  | 86        |
| 1.2.7  | Le paiement.....   | 86        |
| 1.2.8  | La réception de la commande.....   | 86        |
| <b>Section 03 : analyse de la fonction achat approvisionnement : perspectives et recommandations .....</b> |  | <b>88</b> |
| 1.   | Analyse de la fonction achat approvisionnement.....                                  | 88        |
| 2.   | Les étapes et les facteurs clés pour optimiser la fonction achat approvisionnement.. | 90        |
| 2.1  | La détermination des objectifs.....  | 90        |
| 2.2  | La détermination des facteurs clés de succès adaptés aux objectifs.....              | 91        |
| 2.3  | La mise en œuvre.....  | 91        |
| <b>Conclusion générale.....</b>  |  | <b>94</b> |
| <b>Bibliographie</b>   |  |           |
| <b>Annexes</b>   |  |           |

