

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Distribution et Supply Chain Management

THEME :

**Analyse de de la fonction achat et son impact
sur la performance commerciale de l'entreprise
Etude de cas : CR METAL**

Elaborée par :

Melle Intissar SEDIRA

Encadrée par :

Mrs ALIOUCHE

Maître de conférences à EHEC

2^{ème} promotion

Juin 2015

Remerciements

Je remercie dieu tout puissant qui m'a permis de réaliser ce travail.

Je tiens à remercier en premier lieu monsieur Rabeh ALIOUCHE, mon encadreur, qui m'a aidé à progresser dans ma recherche grâce à ses conseils directifs et son soutien tout au long de réflexion et l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à remercier monsieur SOULEIMANE Salim, mon encadreur au sein de CR METAL pour ses aides précieuses, ainsi qu'à tout le personnel de direction logistique.

Je remercie l'ensemble du personnel de la bibliothèque d'EHEC ainsi que ceux de l'école supérieure des banques.

Je remercie vivement l'ensemble des enseignants de l'EHEC et surtout qui ont été nos enseignants durant notre cursus universitaire.

Au terme de ce modeste travail, je tiens à remercier vivement tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation.

Liste des figures

Chapitre 01 :

N°	Titres	Pages
01.1	Les flux logistiques	14
01.02	Les quatre enjeux principaux de l'achat	22
01.03	organigramme à deux logiques	26

Chapitres 02 :

N°	Titres	Pages
02.1	processus d'achat	40
02.2	les parties prenantes dans l'expression du besoin	42
02.3	Le principe de l'entonnoir	43
02.3	Le principe de l'entonnoir	43
02.4	La démarche de la constitution du panel fournisseur	45

Chapitre 03 :

N°	Titres	Pages
03.1	Les niveaux de mesure de la performance	59
03.2	La mesure de la performance	74

Chapitre 04 :

N°	Titres	Pages
04.1	Organigramme de la direction logistique	84
04.2	La répartition des acheteurs	85

Liste des tableaux

Chapitre 01 :

N°	Titres	Pages
01.1	Les taches de la fonction achat	19
01.2	les critères de relation avec les fournisseurs	25

Chapitre 02 :

N°	Titres	Pages
02.1	Le rôle de chacun des membres du centre d'achat	37

Chapitre 04 :

N°	Titres	Pages
04.1	Les forces et les faiblesses des différentes directions	82
04.2	les principaux fournisseurs nationaux et internationaux année 2015	87

Liste des abréviations

CA : Chiffre d'Affaires

C_R : Coût de revient

EDI : Electronic Data Interchange

ENCM : Entreprise Nationale de Constructions Métalliques

EPE : Entreprise Publique Economique

ERP : Entreprise Resource Planning

JAT : Just A temps

M : Marge

PDG : Président Directeur Général

PDR : Pièces De Rechange

PMA : Part de Marché Absolue

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMR : Part de Marché Relative

PV : Prix de Vente

SPA : Société Par Action

Résumer

La fonction achat occupe une place de plus en plus importante dans les entreprises. Cette modeste recherche a été établie pour étudier et analyser l'impact de la maîtrise de la fonction achat sur la performance commerciale.

L'achat est une phase essentielle du cycle logistique, la fonction achat est responsable de l'acquisition des biens ou des services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Cette acquisition doit être au niveau de qualité exigé, dans les quantités souhaitées, au moment voulu par les utilisateurs, au moindre coût global d'acquisition, dans les meilleures conditions de service et de sécurité.

Comme le stage de fin de cycle a été effectué dans une entreprise industrielle, il était vu nécessaire de présenter en premier lieu, les aspects fondamentaux de la chaîne logistiques et de la fonction achat, en deuxième lieu, d'aborder la notion de la performance commerciale et ses indicateurs qualitatifs et quantitatifs d'une façon théorique, suivi de la présentation de la filiale CR METAL pour cerner de plus près l'environnement dans lequel elle évolue et en fin d'essayer d'analyser l'impact de la maîtrise de la fonction achat sur la performance commerciale de CR METAL.

Nous avons effectué des entretiens avec les différents responsables concernant les achats, ensuite nous avons analysé les réponses collectées, et nous avons constaté que l'amélioration de la performance commerciale est reliée avec la bonne organisation et maîtrise de la fonction achat au sein de CR METAL.

Mots clés

La fonction achat, processus achat, performance commerciale, entreprise industriel

Sommaire

Introduction	02
Chapitre 01 : La fonction achat dans la chaîne logistique	7
Section 1 : généralité sur la logistique	7
Section 2 : La fonction achat	15
Chapitre 02 : Analyse du processus d'achat	33
Section 1 : Le centre d'achat	33
Section 2 : Le processus d'achat	45
Chapitre 03 : La performance commerciale	59
Section 1 : La conception de la performance	59
Section 2 : La performance de la fonction commerciale	67
Chapitre 04 : Cas pratique : Etude de la fonction commerciale	82
Section 1 : Présentation de l'entreprise CR METAL	82
Section 2 : Processus des achats au sein de CR METAL	95
Section 3 : La démarche méthodologique de l'enquête	100
Conclusion	110

Introduction

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

Cette tendance mondiale n'a pas épargné en Algérie après avoir appliqué pendant plus de 30 ans un mode de gestion économique de type planifié, s'est reconvertie à l'économie de marché.

La fonction logistique se situe, désormais, au cœur du système commercial des entreprises. Pour que l'entreprise puisse être compétitive, elle doit disposer d'un système logistique qui peut assurer l'acquisition au moindre coût des quantités adéquates de marchandises, de matières premières, de fournitures, ... aux moments et aux lieux voulus.

De nos jours, la fonction achats a acquis une place décisive au sein de l'entreprise, elle est souvent rattachée aux directions générales ce qui lui assure les moyens de réaliser ces ambitions : devenir un centre de profit pour l'entreprise.

La maîtrise de la fonction achats s'avère capitale puisque chaque point gagné représente une marge pure.

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

Pour que l'entreprise puisse maîtriser sa fonction achats, elle doit non seulement mettre en place des structures adaptées à cette fonction, mais aussi chercher une coordination entre des différents éléments intervenant dans le processus d'achat.

Aujourd'hui, bien au contraire tout achat doit être planifié et prévu avec exactitude dont le but unique est de répondre aux attentes du consommateur et cela est un exercice difficile pour les entreprises, car leur problème actuel n'est pas seulement de transformer les matières premières ou de remplir les magasins de stockage en marchandise, car trop de stock peut

devenir un piège. En effet, l'entreprise doit mettre au point de nouveau mode de gestion des achats visant à réduire voire à supprimer les surstocks, considérés comme un obstacle à l'accélération des flux de marchandises.

Pour bien vendre, il faut identifier les besoins, trouver les fournisseurs, négocier les prix, réceptionner les marchandises, stocker et surtout il faut avoir une meilleure maîtrise du processus des achats.

La fonction commerciale joue un rôle important dans les entreprises et dans nos économies modernes c'est l'activité qui assure le lien entre la fonction de production et celle de consommation.

L'entreprise publique algérienne a connu depuis sa naissance jusqu'à l'heure actuelle plusieurs réformes. Certaines sont relatives à la période où prévalait l'économie planifiée. D'autres ont vu le jour depuis l'amorce de la transition vers l'économie de marché.

Nous avons opté pour l'entreprise CR METAL, le choix de cette dernière a été motivé par sa position sur le marché qui s'est traduite par sa grande taille, ainsi que ses convictions de préserver et d'améliorer sa position concurrentielle sur le marché local.

Le choix de notre thème qui est « **Analyse de la maîtrise de la fonction achat et son impact sur la performance commerciale** » n'est pas fortuit. Son importance ainsi que sa relation avec notre spécialité.

L'objet de notre étude consiste à mettre en évidence l'importance et la nécessité d'une maîtrise de la fonction achat de l'entreprise, ce qui lui permettra d'améliorer sa performance commerciale. Dans cet ordre d'idée, nous posons la problématique suivante :

- **Dans quelle mesure la fonction achat contribue-elle à la performance commerciale de l'entreprise ?**

A partir de cette question de départ, découlent d'autres questions secondaires, telles que :

- ✓ Quelle est la place et le rôle de la fonction achat dans l'entreprise CR METAL ?
- ✓ Existe-t-il un bon déroulement du processus d'achat au sein de CR METAL ?

- ✓ La maîtrise de la fonction achat contribue-t-elle à l'amélioration des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale de CR METAL?

Pour mieux cerner les préoccupations suscitées, nous avons jugé utile d'émettre les hypothèses suivantes :

-H1 : La fonction achat joue un rôle important dans l'entreprise CR METAL.

-H2 : CR METAL assure un bon déroulement du processus d'achat.

-H3 : La maîtrise de la fonction achat est une source d'amélioration des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale de l'entreprise.

L'objectif de notre étude consiste à mettre en évidence l'importance et la nécessité d'une maîtrise de la fonction achat de l'entreprise, ce qui lui permettra d'améliorer sa performance commerciale. Dans cet ordre d'idée, nous posons la problématique suivante :

Pour atteindre notre objectif, et dans le but de bien répondre à la problématique posée, nous avons adopté une méthode descriptive et analytique.

Pour la réalisation de notre travail de recherche, nous avons eu recours à diverses méthodes, consultation documentaire à travers l'utilisation des ouvrages, des documents remis par l'entreprise ainsi que l'entretien effectué auprès des différents responsables de CR METAL, (la collecte des données sur le terrain, ainsi que leur analyse).

Pour bien mener notre étude et bien répondre à la problématique posée, nous avons jugé utile de diviser notre travail en quatre (04) chapitres fondamentaux qui sont présentés comme suit :

Le premier chapitre s'articule autour des notions de base de la chaîne logistique et la fonction achat ;

Le second chapitre sera consacré pour mieux comprendre le processus d'achat dans un milieu industriel ;

Le troisième chapitre portera sur la performance commerciale au sein des entreprises industrielles. Et Dans lequel nous traiterons des généralités sur la performance, une présentation générale de la fonction commerciale et enfin la performance de la fonction commerciale de l'entreprise.

Le quatrième chapitre sera consacré à notre cas pratique, il traitera l'organisation de l'entreprise CR METAL ainsi que celle de la fonction achat et fera ressortir leurs points forts et leurs points faibles.

Chapitre 01 :

La fonction achat dans la chaîne logistique

- Dans ce chapitre : on aborde d'abord dans la première section : quelques définitions de la logistique, chaîne logistique et le management de la chaîne et ses missions et objectifs.
- Après, la deuxième section est consacrée pour la définition et fondement de la fonction achat, ses missions, enjeux et l'organisation de la fonction achat.

Tout d'abord afin de bien comprendre le périmètre d'application de la supply chain, nous allons définir ce qui est la logistique.

Section 01 : Généralité sur la logistique :

1.1.Définition et évolution de la logistique :

La logistique existe depuis des millénaires et surtout dans le domaine militaire. Cependant, selon les périodes de l'histoire, la logistique n'a pas connu les mêmes usages.

Le mot logistique a vu une évolution, depuis sa création, il est sorti du mot latin « *logisticos* » qui a la même signification, le philosophe grec Platon était le premier à utiliser le mot « *logistiks* ».

On a souvent cité sa définition d'origine militaire: « *la logistique qui consiste à apporter ce qu'il faut, là ou il faut et quand il faut* »¹.

De plus, la logistique d'un point de vue militaire correspond à la branche stratégique permettant de combiner les transports et les ravitaillements des troupes pour une meilleure efficacité d'utilisation, il correspond au grade d'un officier en charge du « *logics* » des troupes, lors du combat.

Le Conseil économique et social des Nations Unies proposa de définir la logistique comme le « *le processus de conception ou de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le sens le plus large. Cette chaîne peut comprendre la fourniture de matières premières nécessaires à la fabrication, en passant par la gestion des matériaux sur le lieu de fabrication, la livraison aux entrepôts et aux centres de distribution finale au lieu de consommation.* »²

¹YVES (P) & FENDER(M) : « logistique : production, distribution, soutien », 5^{ème} édition Dunod, 2008, P .04.

² Rémy LE MOIGNE, « *Supplychain management* », Dunod, Paris, 2013. p7.

Les notions de base du concept de la logistique sont restées les mêmes. Les enjeux ont changé avec les années. Les changements économiques et les modifications de la vie quotidienne sont nombreux et ont été suivis de plusieurs adaptations.

1.1.2. Rôle stratégique de la logistique:

Selon Michael Porter dans son ouvrage *l'avantage concurrentiel*¹, la logistique est un élément important de la chaîne de valeur, Porter classe la logistique dans les activités principales de l'entreprise qui sont à la base de la création de valeur, ces activités sources principales de coûts chose qui qualifie ces derniers de devenir source principale de valeur et fonctions permettent le développement un avantage concurrentiel sur le marché de l'entreprise

Afin de maintenir la stratégie de l'entreprise et en maximiser la profitabilité, il y a des actions stratégiques qui doivent être adoptées par les dirigeants logistiques. Autrement dit, ces derniers ne doivent pas seulement concentrer sur la minimisation des coûts.

1.1.3. Les composantes de la logistique :

Au long de tout le processus logistique en entreprise, de l'approvisionnement à la distribution, il est important de définir les composantes de la logistique afin de mettre en œuvre une gestion appropriée à chaque étape du processus et atteindre une gestion optimale de la chaîne logistique.

Il existe donc deux formes de logistique :

- la logistique amont.
- la logistique aval.

1.1.3.1. La logistique amont :

La logistique amont est définie comme étant : « *l'organisation de l'acheminement et de réception des matières premières et composantes en provenance des fournisseurs* »² .

Elle permet donc à l'entreprise de posséder des matières et des produits dont elle a besoin pour son activité et étudier les relations avec les fournisseurs dont l'efficacité est essentielle.

¹ Michael Porter, *Avantage concurrentiel*, l'édition traduite de l'Américain par Philippe de Lavergne, édition d'organisation, Paris, 1999.16p.

² SOHIER (J) : *la logistique*, 2ème édition, Vuibert, Paris, 2001, p14.

La logistique amont repose en priorité sur l'optimisation des flux d'approvisionnement de la chaîne logistique afin d'éviter la rupture de cette dernière et permettre le bon fonctionnement de l'entreprise.

▪ **Les activités de la logistique amont :**

Les principales activités de la logistique amont sont¹ :

- le développement et la recherche de sources d'approvisionnement, dans ou à l'extérieur de l'entreprise cliente, par la mise en relation avec les fabricants (producteurs, industriels, fournisseurs ou sous-traitants) et/ou les prestataires de services (sous-traitants, commissionnaires de transport, transporteurs) ;
- la gestion de l'approvisionnement : qui vise à acheter des biens et services nécessaires à l'activité de l'entreprise et à organiser les flux et le stockage des produits achetés. Cette gestion a pour objectif de minimiser les coûts tout en assurant la qualité, la sécurité et le respect des délais ;
- le transport amont et les opérations de douane : pour acheminer les marchandises (produits finis ou matériaux, composants...) vers un point de stockage de production, ou une plateforme de préparation de commande (pour les entreprises commerciales);
- la circulation interne des matières et des pièces entre les postes de travail.

1.1.3.2. La logistique aval

La logistique aval « est l'organisation de livraison des produits depuis les lieux production jusqu'aux points de consommation »².

La logistique aval est l'ensemble des activités qui ont pour but d'assurer la mise à disposition dans les délais souhaités pour le client ou consommateur final des références en quantités voulues dans les meilleures conditions de coût.

▪ **Les activités de la logistique aval :**

Les principales activités de la logistique aval sont :

- le stockage en entrepôt (entreposage);
- l'emballage, la constitution de lots, le conditionnement ;
- la préparation des commandes ;

¹HADDADI (S) et MERAOUICHE (N) : *Le rôle de la fonction logistique dans les opérations d'exportations étude de cas Le complexe agroalimentaire Cévital*, mémoire de licence en science commerciale, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2010, p 37-38.

² SOHIER (J), op.cit, p14.

- le transport des produits finis (transport aval);
- la distribution.

1.2. La chaîne logistique :

1.2.1. Définitions

La chaîne logistique se compose de plusieurs définitions venant de sources différentes :

Selon Ritzman et Krajewski :

« L'ensemble des biens existants entre les fournisseurs de matières et services qui interviennent à tout les stades de transformation des matières premières en produits et services et de la livraison de ses derniers aux clients de l'entreprise. »¹

« la supply chain est le processus global de satisfaction des clients par la création d'une chaîne de valeur qui intègre de façon optimale l'ensemble des acteurs à l'origine de la réalisation d'un produit ou d'une famille de produits. »²

Le terme supply chain est plus souvent traduit en français par chaîne logistique. Les termes chaînes logistiques étendues et chaîne d'approvisionnement sont également parfois utilisés.

Alors, la chaîne logistique est un ensemble de liaisons qui s'établissent entre plusieurs fournisseurs de matières ou services et qui interviennent à tous les stades de la transformation des matières premières en produits et services destinés aux clients de l'entreprise. La chaîne logistique peut être fort complexe et impliquer des milliers d'entreprises qui superposent en plusieurs couches.

1.2.2 Les enjeux de la chaîne logistique :

Les modèles traditionnels de stratégie se sont complexifiés avec le développement de la concurrence mondiale.

D'une approche classique de l'avantage concurrentiel : domination par les prix (et donc les coûts) ou différenciation, nous sommes entrés dans l'ère du prix et de la différenciation.

Il faut maintenant être leader dans tous les domaines : prix, qualité, délai, flexibilité, niveau de service.

- **Les prix / les coûts** : la pression permanente sur les prix oblige les producteurs à améliorer régulièrement leur productivité et à revoir leur organisation industrielle.

¹ RITZMAN(L) et KRAJEWSKI (L) et autres, « *Management des opérations' Principes et applications'* », 1^{re} édition, PEARSON Education, Paris, 2004, p. 280.

² COURTOIS(A), PILLET (M), MATIN(C), « *Gestion de production* », 4^{ème} édition, Edition d'organisation, 2003, p.381.

Cette tendance les amène à agir sur tous les coûts qu'ils soient directs à l'usine (main d'œuvre, machines...), indirects ou frais généraux du siège.

- **La qualité des produits** : la qualité n'est plus vraiment un objectif dans la mesure où elle se présente comme un pré requis pour pouvoir être compétitive.

La question ne se pose plus sous la forme du niveau de qualité à atteindre mais plutôt du coût pour y parvenir.

- **Le délai de distribution** : le délai se définit comme le temps s'écoulant entre la demande du client et la réception du produit commandé. Dans l'entreprise, industrielle ou non, pour l'utilisateur, il est plus souvent perçu comme le temps entre la constatation du besoin et le moment où il peut commencer à l'utiliser.

Cet écart intègre des opérations réalisées par le fournisseur (préparation de la commande, expédition, etc.) mais également des tâches internes (constatation du besoin, contact avec le service Achats, passation de la commande, puis réception et contrôle).

- **La flexibilité** : la flexibilité, ou capacité à réagir à des variations de la demande, se présente sous deux aspects : volume ou mix-produits.

Le volume indique la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande en quantité.

Le mix-produit précise le délai nécessaire, lorsque l'on a prévu de fabriquer un produit donné, pour modifier son plan de fabrication, réorganiser son processus et passer à un autre article (ou à une autre séquence).

- **Le niveau de service** : il s'agit de la probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné. Si le concept se comprend, son application pose des difficultés, en particulier dans le choix des variables.

Faut-il comparer les livraisons effectuées au nombre total de livraisons, ou plutôt choisir le nombre de lignes de commandes, les tonnes ou encore le chiffre d'affaire ?

Aux critères classiques, prix, qualité, délai, flexibilité et niveau de service, sont venus s'ajouter plus récemment les risques et le potentiel de progrès.

- **Les risques** : à l'heure où la technologie permet énormément, le moindre risque (retard, erreur, panne, faillite du fournisseur) devient inadmissible. Le fonctionnement en Juste à Temps (J.A.T.) n'a fait qu'accroître cette peur de l'aléa.

Le coefficient de risques est alors devenu un des indicateurs à suivre, pour l'entreprise elle-même mais aussi pour la société cliente, dans le cadre de la sélection et de l'audit de ses fournisseurs.

- **axes de progrès** : le potentiel de progrès reprend des éléments subjectifs et objectifs, permettant de juger des possibilités d'amélioration de la performance de l'entreprise : climat social, âge moyen du personnel, ancienneté, organisation en ateliers technologiques, communication dans l'entreprise, existence de groupes de travail.

1.2.3 Les objectifs d'une chaîne logistique :

- Destination vers le client final ;
- Augmentation de la satisfaction des clients via une livraison orientée sur ses besoins ;
- Flexibilité aux changements du marché ;
- Diminution du niveau de stock sur l'ensemble de la chaîne logistique (supply chain) ;
- Simplification du flux de marchandises
- Réduction du temps de livraison
- Avantages en matière de qualité.

1.2.4 Les types de flux dans une chaîne logistique:

La logistique a aujourd'hui le rôle fondamental de synchroniser le flux d'informations avec le flux de matière, et doit garantir la traçabilité des matières (matières premières, en-cours de fabrication, produits finis) et de l'information tout au long de la chaîne logistique.

Une chaîne logistique est ainsi vue comme un système de fournisseurs, de producteurs, de sous-traitants, de distributeurs, de détaillants et de clients entre lesquels s'échangent des flux matériels de l'amont vers l'aval, des flux d'informations dans les deux sens et des flux financiers de l'aval vers l'amont. Ces chaînes logistiques existent aussi bien dans les organisations de service que dans celles de production.

On distingue trois types de flux échangés entre les membres d'une même chaîne logistique¹ : le flux d'information, le flux financier, et le flux physique.

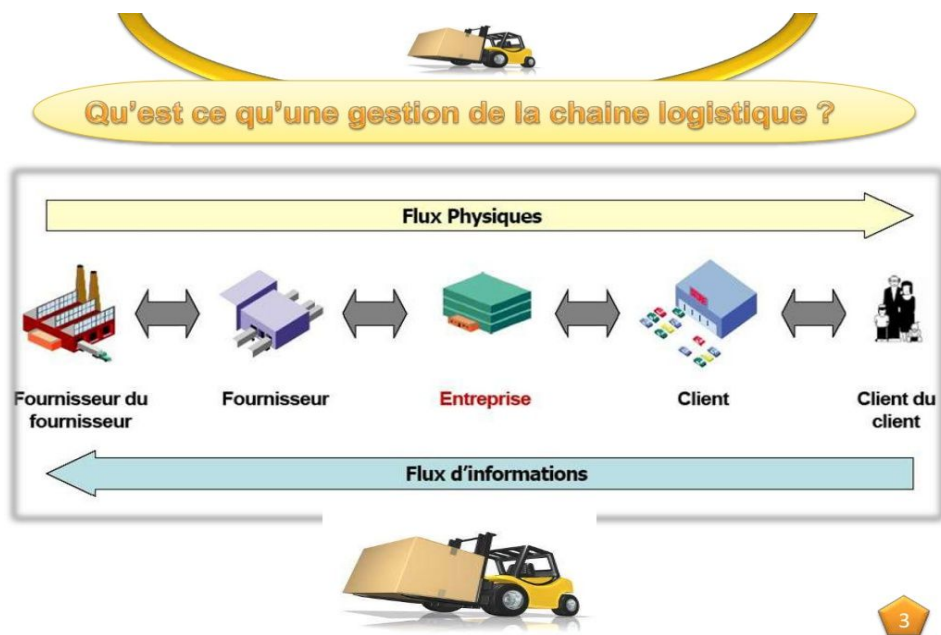
¹MERZOUK (S.E) : *Problème de dimensionnement de lots et de livraisons : Application au cas d'une chaîne logistique*, thèse de doctorat en Automatique et Informatique, l'Université de Technologie de Belfort-Montbéliard et l'Université de Franche – comté, France, 2007, p13-14.

- **Les flux d'informations :** ce flux est composé d'un flux de données et d'un autre flux de décision ces deux derniers sont essentiels au bon fonctionnement d'une chaîne logistique. En effet c'est par la connaissance du fonctionnement des autres maillons de la chaîne qu'un gestionnaire peut prendre les meilleures décisions pour le fonctionnement de sa propre entreprise ou service, des systèmes d'informations tels que les ERP (Entreprise Resource Planning) ou les EDI (Electronic Data Interchange) ont été développés pour apporter un support technique qui assure les échanges d'informations en interne et entre les entreprises.
- **Les flux financiers :** ces flux financiers constituent les échanges des valeurs monétaires, ils se sont créés avec les différentes activités que subissent les flux physiques, tel que la production, le transport, le stockage, le recyclage, ...etc. Ils sont également utilisés comme un indicateur de performance du fonctionnement de ces activités.
- **Les flux physiques :** appelés également flux de produit, les flux physiques décrivent les matières qui circulent entre les différents maillons de la chaîne. Ces matières peuvent être des composants, des produits semi-finis, des produits finis ou des pièces de rechange. Ces flux constituent le cœur d'une chaîne logistique, sans lesquels les autres flux n'existeraient pas. Ils peuvent être regroupés en trois étapes : produire ou transformer, stocker et transporter.

Le système d'information doit permettre l'élimination des ruptures de stocks, la réduction des stocks sans risque, la livraison en juste à temps, la suppression de la paperasse, la diminution des erreurs administratives.

Une logistique performante repose sur l'organisation de flux d'informations permettant de réguler d'aval en amont les flux physique de marchandise. Pour que la coordination des opérations commerciales et industrielles puisse s'effectuer à la bonne date par rapport à la demande exprimée, l'entreprise doit maîtriser les systèmes d'information en lien direct avec les réseaux de circulation physique des marchandises. Cela suppose donc de nombreux échanges d'informations, en interne mais également avec les prestataires logistiques, afin de mieux suivre l'exécution des opérations physique, les firmes formulent désormais des exigences élevées dans le domaine d'information sur l'exécution des différentes prestations logistiques.

Figure n°01.1: les flux logistiques.



Source : www.lfaculté.com, consulté le 17/02/2015 à 09 :15

Section 2 : la fonction achat

2.1 Définition et fondement de la fonction achat :

2.1.1 Définition de la fonction achat :

Nous allons essayer de citer quelques définitions de la fonction achat.

« L'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit moyennant une contrepartie souvent financière. Tout ce qui fait l'objet d'une facture doit être considéré comme de l'achat. »¹

C'est ainsi que BARTANE² la définit en étant un choix :

« Acheter c'est choisir des fournisseurs, choisir des produits, tout en fonction de nombreux critères »

LAURENT³, dans son livre « guide de l'acheteur » a dit :

« 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 détails qui lui sont fixés, et ce en obtenant :
 - Le Prix d'Achat le plus réduit
 - Le coût d'utilisation le plus rentable ».

Pour BRUEL⁴ :

« La fonction achat est responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise »

¹ J.P Durand, « les achats l'abécédaires des mots en expression utilisés dans la langue des achats »,

² BARATANE.H ? « Pratique achat », édition d'organisation, Paris,1978.p 08.

³LAURENT. L « Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants », édition Dunod, Paris, 1995, P.08

⁴BRUEL.O , « Politique d'achats et gestion des approvisionnements), édition Dunod, Paris, 1996,p03.

Alors ,dans une entreprise, c'est la fonction qui consiste à partir d'une définition de besoin, à respecter et animer les marchés pour sélectionner et mettre à la disposition des clients internes les services ou les produits satisfaisants leurs attentes.

On peut aussi le définir comme une fonction responsable de rendre disponible le bon produit dans le strict respect des produits suivants :

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

L'acte d'achat doit en fin coûter un minimum pour l'entreprise tout en assurant une juste rémunération des fournisseurs. Dans ce cas la fonction achat assure la compétitivité de l'entreprise.

La part des achats dans le chiffre d'affaires représente 38% dans le secteur de la santé, 60% dans celui de l'équipement, 80% dans l'industrie automobile et jusqu'à 83% dans les secteurs de la distribution et de l'informatique.¹

2.1.2 Développement de la fonction achat :

De nos jours, afin de bien comprendre l'importance de la fonction achat, il faut voir les évolutions qu'elle a subit pendant des années avant de lui reconnaître le rôle stratégique qu'elle joue aujourd'hui.

La fonction achat est une fonction en émergence, elle a connue trois principales étapes dans son développement :

1^{er} étape (l'étape administrative) :

Elle a été considérée comme une fonction essentiellement à caractère administratif, son rôle était de passer les commandes adéquates avec le système mit dans l'entreprise.L'acheteur était

¹ Rémy LE MOIGE, op.cit , P13.

un passeur de commandes, faisait couler les demandes d'achat, et la valeur ajoutée des achats était économiquement faible.

Ce modèle fonctionnait dans une économie de production, mais certaines entreprises appliquent encore ce modèle.

v 2^e étape (l'étape administrative et négociatrice) :

La fonction achat correspond à une fonction à la fois administrative et négociatrice. L'acheteur ne fait plus que passer les commandes, mais il négocie avec le ou les fournisseurs, la valeur ajoutée économique se voit beaucoup plus élevée (avec la négociation des prix, la fonction achat contribue au profit de l'entreprise).

La plupart des entreprises sont à ce niveau de développement.

v 3^e étape (l'étape administrative et négociatrice et technique) :

Aujourd'hui, dans une économie de marché, ou le prix de vente d'un produit ou d'une prestation est déterminé par le marché, et pour augmenter son profit, l'entreprise doit jouer sur le prix de revient qui est constitué de 40 % à 70 % des achats ; l'acte d'achat devient stratégique, et l'entreprise doit l'effectuer avec professionnalisme. La fonction achat devient alors à la fois administrative, négociatrice et technique.

Selon Philippe petit¹, on peut élaborer le tableau au dessous (Soixante ans d'évolution- trois périodes) :

Tableau n°1.1 : L'évolution de la fonction achat

Périodes	Types d'économie	Orientations des entreprises
1945-1974 « Les 30 ans Glorieuse »	Economie de Production : $C_R + M = P_V$ % Achats : 20% du CA	CA

¹ Philippe petit, « Toute la fonction achats », édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2012, p7.

1974- 1995 « Les 20 ans d'inflation »	Economie de Marché $P_V - M = C_R$ % Achat : % CA.	Coût
1995- « La Mondialisation »	Globalisation $M = P_V - C_R$ % Achat : 50% du CA.	Marge

Source : Philippe petit, « *Toute la fonction achats* », édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2012, p7

- **1945 :**

Notons qu'à l'époque les achats **constitués** essentiellement de matières premières ne représentaient qu'environ 20% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Lorsqu'il s'agissait très exceptionnellement de baisser les prix de vente, on agissait successivement :

- ✓ Sur la marge, puis qu'elle était substantielle ;
- ✓ Sur la main d'œuvre (baisser des salaires ou automatisation).

- **1945-1975 :**

Il devient impérieux pour les entreprises de rechercher des pistes de réduction des coûts leur permettant de rester présentes sur des marchés maintenant très concurrentés :

- ✓ Baisse des coûts ;
- ✓ Baisse des prix d'achats ;
- ✓ Externalisation des activités en dehors du cœur de métier.

Alors, la maîtrise des achats apparait comme un contributeur à l'atteint de ces objectifs vitaux d'autant plus que la part achetée passe à plus de 50% du chiffre d'affaires.

L'ascension : depuis 1995

L'objectif essentiel des entreprises : préserver la marge et sécuriser. Cela nécessite d'acquérir des compétences en un temps record en ayant recours le plus souvent à des fournisseurs d'étendent, les liens deviennent de plus en plus éloignés, voire même se « vitalisent » soutenus par les systèmes d'information.

Ce faisant, la maîtrise des risques achats devient essentielle pour sécuriser l'ensemble de l'entreprise

2.2 Missions de la fonction achat

La fonction Achats est devenue un levier stratégique pour l'entreprise, nous la définirons comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute l'entreprise. Alors, elle doit assurer quatre missions principales afin de remplir ces dernières au niveau de l'entreprise et doit assumer des tâches nombreuses :

Tableaux n°1.2 : les tâches de la fonction achat

Missions	Tâches
Satisfaire des besoins internes grâce à des solutions externes	<ul style="list-style-type: none"> -Obtenir auprès des fournisseurs des niveaux de flexibilité et de respect de délais correspond aux attentes logistique ; -Anticiper les évolutions des marchés amont (risques et opportunités) notamment en matière d'innovation et de création de valeur ; -Elaborer et piloter les politiques fournisseurs ; -fiabiliser et sécuriser les sources d'approvisionnement ; -atteindre les exigences qualité fixés par l'entreprise ; -réfléchir aux quantités d'achats les plus importants pour l'entreprise ;
Contribuer à son profit en améliorant sa marge par des gains sur achats	<ul style="list-style-type: none"> -tenir en considération le cout d'achat au-delà du prix affiché dans le choix de fournisseur ; -optimiser la charge de travail administratif en réduisant le nombre de fournisseurs et en contribuant à la standardisation des articles achetés.

Apporter une valeur ajoutée aux avantages concurrentiels que peuvent générer les matières et les produits achetés.	<ul style="list-style-type: none"> -prospector en permanence de nouveau fournisseurs potentiels ; -mettre à la disposition de l'entreprise des innovations qui la concernant ; -participer à la conception de nouveaux produits.
Assurer la qualité de ce qui est consommé par l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> -suivre la performance des fournisseurs ; -réaliser les audits des fournisseurs les plus importants.

Cette mission de base doit être adaptée, selon les types de produits achetés, selon les enjeux stratégiques, et selon l'importance et les caractéristiques des marchés fournisseurs.

2.3 Les sous fonctions de la fonction achat

La fonction achat se regroupe en trois sous fonctions : les approvisionnements, les achats et le marketing achat.

Nous constatons que l'obstacle majeur est la confusion entre achat et approvisionnement, nous pouvons donner une définition assez large de ces trois fonctions.

- l'approvisionnement : est une fonction d'exécution tournée vers l'intérieur de l'entreprise. La relation fournisseur est à long terme.
- l'achat : est une fonction d'acquisition de ressources matérielles de l'entreprise tournée vers l'extérieur. La relation fournisseur est à long terme.

- le marketing achat : est une fonction de gestion des ressources matérielles de l'entreprise à long terme.

2.4 Les enjeux de la fonction achats :

Tous les achats n'ont pas des enjeux identiques. Aussi l'acheteur ne doit-il pas les négocier tous de la même manière ni le consacrer le même temps, bien au contraire, il doit établir un plan d'achat qui dégage des priorités.

➤ Les principaux enjeux de l'achat :

Pour un responsable d'achats, il existe quatre types d'enjeux principaux :

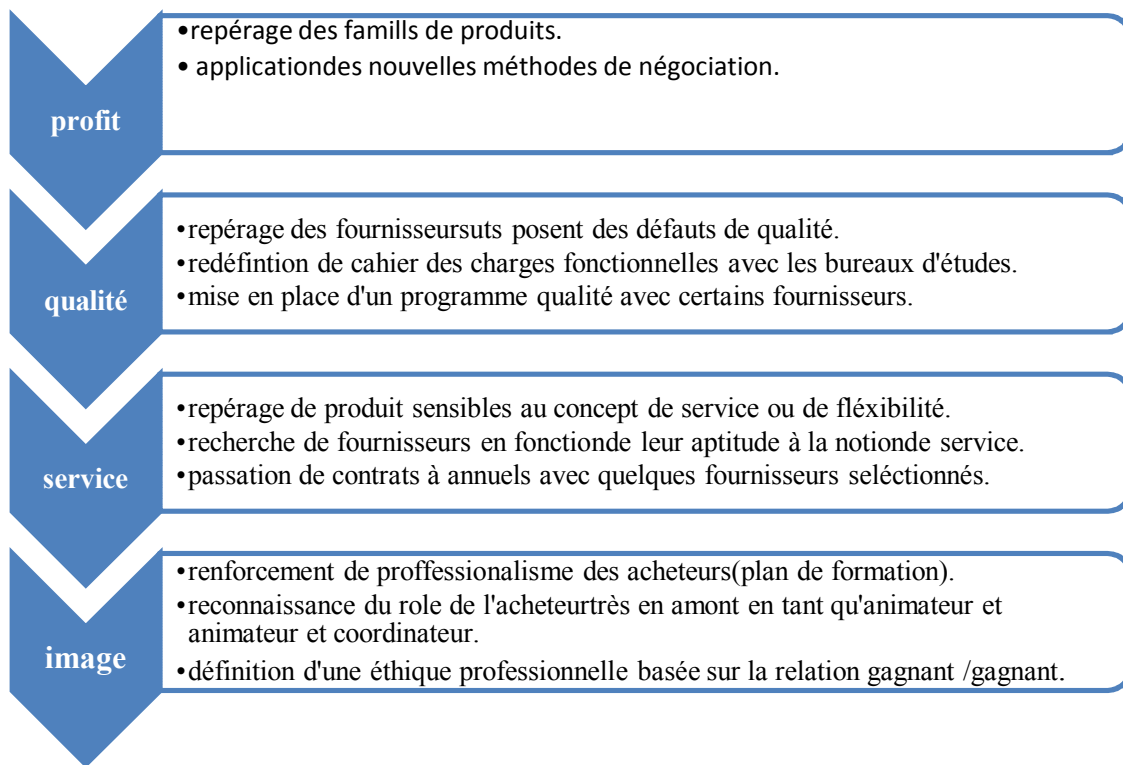
- Le profit : c'est l'enjeu le plus facile à évaluer il dépend largement de l'aptitude de l'acheteur à mettre les sources d'approvisionnement en concurrence réelle.
- La qualité du produit à acheter qui est définie dans le cahier des charges.
- Le service que peut rendre le fournisseur, qu'il soit demandé par l'acheteur (tenue des délais, après vente,...) ou imposé par le vendeur.
- 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.

Pour chacun de ces enjeux, vous déterminez un ensemble d'actions qui vous conduiront au résultat recherché.

Au sein d'une entreprise, afin de retirer les bénéfices suivants :

- Dégager plus de profit,
- Améliorer sa quantité,
- Augmenter sa souplesse de fonctionnement,

Assurer une image forte sur le marché. L'acheteur pourra mettre en place des actions indiquées sur la figure suivantes :

Figure n°02.2 : Les quatre enjeux principaux de l'achat

Source : Rogger (P) et Pierre (H).¹

2.5 L'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.

Selon PERSON.H D², elles reflètent l'importance que la direction accorde aux achats, ainsi elles influencent les relations de la fonction achat avec les autres fonctions de l'entreprise.

« Il doit être souligné d'entrée de jeu qu'une structure d'organisation généralement applicable n'existe pas. Les structures doivent être développées pour faire face aux exigences spécifiques de l'entreprise ».

Alors, 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 ces étapes sont les suivantes :

¹Rogger(P) et Pierre (H), « *Acheteur avec profit* », Édition d'organisation, Paris, 1999, p24.

² PERSON.H, « *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME/PMI* », édition Mxima, 2000, PP.24.25.

- * La définition d'une politique d'achat ;
- * la gestion de la relation client/ fournisseur ;
- * La recherche des dysfonctionnements ;
- * La définition de l'organigramme.

Etape1 : Définition d'une politique d'achats :

La politique de l'entreprise est l'affaire de la direction, elle doit se diviser en politiques correspond à chaque fonction, alors, elle devrait intégrer une politique d'achat.

« la politique d'achat est l'application au niveau des achats de la politique générale »¹

A ce niveau la fonction achat joue un rôle actif dans la conception des produits et la définition de leur niveau de qualité, alors elle doit analyser les processus de décision d'achat (qui ?, quoi ? comment ?) et prévoir les besoins à court, moyen et long terme.

La politique d'achat détermine les orientations stratégiques, les objectifs pour une période donnée et les pratiques à suivre.

*les orientations stratégiques peuvent concerner la performance économique des achats, risques.

* les objectifs peuvent porter sur l'amélioration de la spécification des produits, la recherche d'une globalisation des achats, l'évaluation précise des besoins, la maîtrise des coûts de la qualité ou encore le contrôle des consommations.

*les pratiques à suivre peuvent décrire les procédures d'achat de biens et de services ou identifier les employés qui sont habilités à valider des demandes d'achats.

En outre, cette politique doit être développée selon :

- Les différentes formes d'achats,
- Les relations avec les fournisseurs.

Plus généralement, comme le marketing tourné vers des marchés-aval, la fonction doit développer un marketing-achat avec ses politiques de produit, de prix et de communication s'adressant au marché amont de l'entreprise ;

¹LAURENT, op.cit, p.8.

Elle doit se doter d'une organisation adaptée ;

Selon Bruel (O)¹, le politique achat doit enfin mettre en place tous les systèmes de contrôle de gestion nécessaire au pilotage de son action.

Etape 2 : La gestion de la relation client /fournisseur:

Il s'agit dans cette étape, de définir les stratégies d'achat à court et moyen terme pour chacune des familles achetées. Cette étape consiste à vérifier que l'on construit bien une fonction achat à partir des problèmes à résoudre et non pas à partir des hommes en post.

La gestion de la relation avec les fournisseurs (*Supplier Relationship Management SRM*) est un processus qui définit les relations à mettre en œuvre entre une entreprise et ses fournisseurs.

Ce processus consiste à :

- Choisir le type de relation à mettre en œuvre avec un fournisseur ;
- Améliorer certains processus conjoints entre l'entreprise et le fournisseur ;
- Evaluer l'évolution de la performance du fournisseur.

La relation entre un client et son fournisseur a souvent été caractérisée par une confiance limitée. Il existe différents types de relation client et son fournisseur, nombreuses classifications de ces relations ont été définies, elles peuvent être réparties en trois catégories :

*la relation classique ;

*la relation partenariat ;

*la relation de collaboration.

Tableau n°1.3 : les critères de relation avec les fournisseurs

Type de relation	Les critères de relation
Classique	- Le client cherche en premier lieu d'avoir les meilleurs prix de son fournisseur ; -Le client réalise de différentes transactions lui permettant de mettre en

¹ OLIVER Bruel, op.cit. p04.

	<p>concurrence à chaque fois ses fournisseurs ;</p> <p>-Il effectue fréquemment des inspections pour s'assurer de la qualité des produits et services fournis.</p>
La relation de collaboration	<p>-Les deux parties prennent chacun un ensemble d'engagements sur les prix, les quantités, la qualité ou encore les délais de livraison ;</p> <p>-Le client met en place un accord commercial avec son fournisseur ;</p> <p>-Il peut aussi mettre en œuvre des programmes de certification afin de diminuer ou d'éliminer les inspections des fournisseurs certifiés.</p>
La relation partenariat	<p>-le client et le fournisseur étudient ensemble les actions d'amélioration dont ils pourront tous les avantages ;</p> <p>-plusieurs représentants du client et fournisseur qui participent, par exemple, à des groupes de travail transverses.</p>

Etape 3 : La recherche des dysfonctionnements :

Un dysfonctionnement peut se définir comme « une contrainte interne subie par l'ensemble des segments ou lignes de produits d'achats »¹.

Citons quelques exemples :

- Manque de prévisions ;
- Pas d'anticipation de l'acte d'achat ;
- Pas de professionnalisme d'achats ;
- Démotivation des acteurs de la fonction,
- Pas culture « satisfaction client ».

Etape4 : La définition de l'organigramme :

*Cas des PME :

L'organisation achats la plus fréquente est celle où les acheteurs sont dédiés à un portefeuille de produits ou de services. Viennent ensuite les organisations qui distinguent les

¹ Roger (P) et François (P), « le manuel des achats », édition d'organisation, paris, p 301.

approvisionnements des achats stratégiques et celles qui séparent les achats de production dits généraux.

***le cas des entreprises importantes :**

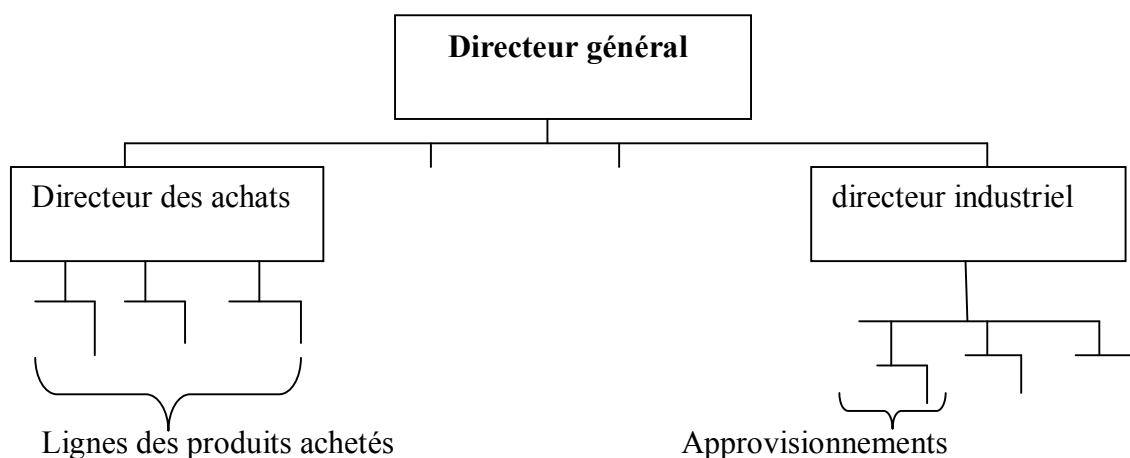
En dehors des positions organisationnelles incontournables comme la séparation des tâches et approvisionnement (sauf dans les PME), il convient d'adapter les principes qui suivent à :

- La typologie des entreprises ;
- Leur culture.

En outre, dans les entreprises monosites on peut admettre un fonctionnement suivant deux logiques :

- Une logique d'organisation calée sur les marchés des fournisseurs,
- Une logique d'approvisionnement calée sur le produit revendu, c'est à-dire sur le client final.

Figure n°01.3 : organigramme à deux logiques.



Source :Roger(p), Op.cit, p 304

2.6 Stratégie et catégories d'achat

2.6.1 Stratégie d'achat

En matière d'achat, il est nécessaire qu'une stratégie d'achat soit exprimée, en cohérence avec la stratégie générale.

Alors, on peut le considérer comme la définition d'action à mener dans le cadre achats à pour atteindre des objectifs fixés en vue d'une efficacité économique.

La stratégie suppose d'adapter son comportement achat en fonction des forces et faiblesses de la collectivité, en fonction de la réponse potentielle des marchés, et des stratégies fournisseurs.

La stratégie d'achat est définie, par catégorie d'achat, les leviers à mettre en œuvre pour supporter au mieux la stratégie de l'entreprise : concentration du volume, évaluation du meilleur prix, globalisation du sourcing, restructuration de la relation avec les fournisseurs, amélioration des processus conjoint, amélioration de la spécification des produits.

Il faudra mettre les moyens nécessaires (ressources humaines, de structures, de procédures, de système d'information) afin de mieux répondre aux attentes de la stratégie.

2.6.2 Les catégories d'achat :

Une catégorie d'achat (sourcing category) est un ensemble de produits ou de services qui ont des caractéristiques communes en termes de fournisseurs, de technologies ou d'utilisateurs finals. Elle permet de faciliter le recueil et d'analyser les données, la détermination des priorités ou encore le développement de la stratégie achat.

Des termes différents peuvent être utilisés : famille d'achat et sous famille d'achat, domaine achat, segment achat et sous segment achat. ¹

On distingue généralement les catégories suivantes :

- Achats d'équipement de type industriel (ex : machine, locaux, etc.) ;
- Achats de matières premières;
- Achats d'énergies;
- Achats de composants ou de produits auxiliaires ;
- Achats d'emballages;
- Achat de transport ;
- Achat pièces de rechange ;
- Achat « frais généraux ».

¹

2.7 La fonction achat dans l'entreprise :

La fonction étant devenue une fonction stratégique, il est évident qu'elle soit directement rattachée au centre de décision à savoir la direction générale. Cependant, il y a des entreprises la rattachent selon les priorités de la politique générale (par exemple, la rattachent à la direction financière ou à la direction de production).

Autrement dit, la fonction achat est amenée à travailler avec de nombreuses fonctions de l'entreprise.

2.7.1 La fonction achat et la direction générale :

La fonction achat doit établir une politique achat qui entre en cohérence avec la politique générale de l'entreprise, en collaboration avec la direction générale. Ces deux fonctions déterminent également ensemble des tableaux de bord qui pourront être mis en place afin de suivre l'évolution des achats et de la comparer aux objectifs fixés par la politique achat.

2.7.2 La fonction achats et le bureau d'études :

La fonction achat est fréquemment en relation avec le bureau d'études. De fait, il est très essentiel de l'intervenir parce que c'est le moment où la fonction achat apporte le plus de valeur ajoutée à l'entreprise.

Ainsi, le bureau d'études doit tenir en compte les données du marché fournisseurs dès la conception des produits et les adapter en fonction des variables de marché.

Les informations partagées entre les deux suivantes peuvent être les suivantes :

- Les nouvelles matières entrant dans la composition du nouveau produit.
- La disponibilité des matières sur le marché ;
- Leur prix.
- Les axes de recherche de nouvelles matières en fonction des besoins de l'entreprise.
- Les spécifications techniques des articles à acheter après consultation des fournisseurs.

2.7.3 la fonction achats et la production :

La production est considérée comme utilisateur majeur des articles sélectionnés et négociés par l'acheteur, toutes les deux fonctions donc sont travaillées en collaboration, malgré la production est plus fréquente en contact avec la fonction approvisionnement qui l'alimente.

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

- délais de livraison ;
- minimum de commande ;
- module de commandes ;
- emballage et conditionnement des articles ;

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

2.7.4 La fonction achat et la fonction approvisionnement :

Le travail effectué par la fonction achat se situe en amont de l'approvisionnement, elle sélectionne et négocie les articles que l'entreprise sera amenée à utiliser. D'un côté, la fonction achat doit transmettre toutes les informations nécessaires à la fonction approvisionnement lors des passations des commandes.

D'un autre côté, la fonction approvisionnement devra l'informer des relations quotidiennes avec les fournisseurs et leur façon de travailler.

2.7.5 La fonction achat et la comptabilité :

Ces deux fonctions ont des relations administratives, ces dernières peuvent être représenté par l'établissement des budgets achats, le contrôle et le règlement des factures fournisseurs, l'acheteur doit mettre à la disposition au comptable ou au contrôleur de gestion, l'ensemble des informations nécessaires afin d'élaborer des budgets achats.

2.7.6 La fonction achat et la fonction qualité :

Lorsque l'entreprise dispose d'une fonction qualité, ses relations avec la fonction achat concernant 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 la méthode d'évaluation des fournisseurs.

Il faut bien compris que la fonction achat est l'interface entre l'entreprise et son marché amont, elle est la seule à pouvoir émettre des commandes d'achat, et aussi elle est le relais entre les clients internes et les fournisseurs.

En matière organisationnelle, les achats sont symétriques de la fonction vente, interface entre les clients et l'entreprise. Lorsqu'on a besoin de re-compléter les stocks de matières, de composants ou de marchandises, on fait appel à la fonction approvisionnements, celle-ci a pour rôle de faire des appels de livraison en relation avec les commandes traitées par les achats. La fonction approvisionnement est l'équivalent de l'administration des ventes, la fonction achat est équivalente à la fonction vente. Alors, si la fonction commerciale est orientée vers son amont.

2.8 L'importance de la fonction achat dans l'entreprise :

La fonction achat a acquis une position centrale au sein des entreprises ces dernières années, ces enjeux apparaissent comme cruciaux pour la rentabilité et la profitabilité de l'entreprise. La fonction achat n'est plus une fonction support qui a un simple rôle d'exécution. Elle est aujourd'hui un '**Financial& Business Partner**', et doit contribuer significativement à la formulation de la stratégie, à la prise d'initiatives opérationnelles et à la création de valeur.

Selon Oliver Bruel¹, « *la fonction achats a ainsi beaucoup évoluée ces dernières années au sein des entreprises, prenant une dimension plus stratégique en raison :*

- *De la recherche accrue de compétitivité (avantage concurrentiel à l'achat) ;*
- *L'accélération de la mondialisation des approvisionnements (sourcing) ;*
- *La professionnalisation renforcée du métier, avec un nombre plus important de formations spécialisées et l'enrichissement du périmètre d'action (domaine juridique, négociations internationales....) ;*
- *La prise en compte de la dimension éthique des achats et des orientations stratégiques prises par des nombreux industriels dans le développement durable ;*
- *La mise en place et l'exploitation de nouveaux outils de gestion des achats. »*

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

¹ Oliver (B), *Op.cit*, p15

La fonction achats constitue une équipe chargée de mener un projet d'entreprise, ce qui nécessite des capacités humaines de natures différentes par rapport à celles qui sont attachées aux activités achats traditionnelles, et une compréhension plus poussée des autres métiers de l'entreprise et de sa stratégie.¹

La fonction achat est responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Cette acquisition doit être faite au niveau de qualité exigé, dans les quantités souhaitées, au moment voulu par les utilisateurs, au moindre coût global d'acquisition, dans les meilleures conditions de service et de sécurité. La fonction achat n'inclut pas directement les aspects logistiques de court terme liés à la gestion opérationnelle des flux et des stocks et à la mise à disposition des utilisateurs. Ces aspects révèlent de la fonction approvisionnement qui fait partie à part entière de la fonction logistique. La fonction achat doit cependant les prévoir et les organiser dans les relations contractuelles avec les fournisseurs. C'est pourquoi très souvent maintenant, la fonction achat est liée à la fonction logistique de l'entreprise.

De plus, les achats concernent de plus en plus souvent des achats de prestation logistique : transport, entreposage, production, maintenance, etc.

Par ailleurs, tout le suivi des administratifs est assuré par la fonction achat, mais la réception est elle, par exemple, exécutée par des magasiniers qui dépendent de la logistique. Il est donc indispensable pour un bon fonctionnement, que les informations circulent aisément entre les deux fonctions, ce qui conduit beaucoup d'entreprises à les regrouper.

¹ ERIC (S) et autres, « performance et création de valeur de la fonction achats », Maxima, paris, 2011, p10.

Chapitre 02 :
Analyse du processus d'achat

Section 01 : Le centre d'achat

1.1 Marché industriel :

Le monde industriel contemporain est caractérisé par une réduction progressive de la durée de vie des produits, par un changement rapide de la structure des marchés, par le développement, conséquence partielle de ce qui précède, d'une conséquence extrêmement agressive.

Mais qu'est ce qu'un marché industriel ?

C'est un ensemble comprenant :

- Notre entreprise et ses produits (biens et services), tel qu'ils répondent à un besoin, à une attente ;
- Les entreprises concurrents et leurs produits qui répondent souvent aux mêmes attentes que les nôtres ;
- Les distributeurs, intermédiaires, commerçant....etc.

1.2 L'achat industriel :

Webster et Wind¹ définissent l'achat industriel comme étant :

« La procédure par laquelle les organisations formelles établissent leurs besoins d'achat de produits et services ».

« L'achat industriel, autrement dit l'achat organisationnel, est un processus complexe et multidimensionnel de prise de décision et de communication »².

Ces deux définitions reposent sur les points suivants :

- L'achat organisationnel ou industriel est un processus impliquant plusieurs participants ;
- La décision finale de l'achat doit satisfaire les besoins et les objectifs de tous les participants.
- L'achat organisationnel est plus formalisé ;

¹ Webster et Wind, « *le comportement d'achat industriel* », Édition economica, paris, 1996, p16.

² DZEVER (S), « *Le comportement d'achat industriel*, » édition Économica, Paris, 1996, page 16.

- L'intensité des risques personnels et organisationnels.

Alors, l'achat industriel, réalisé pour les besoins d'une organisation, est géré par des individus. Il représente la complexité de l'organisation, mais il explique aussi le comportement d'achat d'un particulier.

L'achat industriel est plus complexe encore. Il s'insère dans l'économie du jeu concurrentiel. Il se distingue de l'achat individuel essentiellement selon les quatre dimensions suivantes :

- Le processus de décision d'achat ;
- Les participants au processus de décision d'achat ;
- Les facteurs qui motivent les participants ;
- Les interactions entre les organisations.

Leurs connaissances sont essentielles pour le vendeur et le responsable marketing du fournisseur.

Selon Gauchet (Y)¹, on peut aussi le considérer comme étant un acte individuel, qui résulte de la décision personnelle de l'acheteur, alors, l'achat industriel est le fait d'individus qui gèrent leurs enjeux personnels en même temps que ceux de l'organisation.

1.2.1 Les types d'achat industriel :

▪ Le simple ré-achat

Il correspond à une situation routinière, l'entreprise choisit un ou plusieurs fournisseurs figurant sur sa liste, tout en accordant une grande importance à l'expérience acquise auparavant.

Les fournisseurs déjà côtoyés s'efforcent de maintenir la qualité du produit et du service, afin de faciliter le ré-achat. Les fournisseurs ne figurant pas sur la liste de l'entreprise ont de grandes difficultés à pénétrer et à convaincre l'entreprise pour un achat. Ils s'efforcent d'obtenir au moins une petite commande initiale.

¹ GAUCHET(Y), « *Achat industriel, Stratégie et Marketing* », édition Publi-Union, Paris, 1996, page 142.

- **Le ré-achat modifié**

Il présente une situation dans laquelle l'acheteur envisage de modifier les caractéristiques techniques, les conditions et les prix des produits qu'il achète. Le principal souci de l'acheteur est d'améliorer ses performances d'achats.

Les fournisseurs déjà fréquentés tentent de consolider leurs positions ; les autres essaient de profiter de l'occasion et d'avoir une première commande d'achat plus au moins importante.

- **Le nouvel achat**

Il correspond au cas où l'entreprise envisage d'acheter un produit ou un service pour la première fois ; mais l'acheteur doit faire plus d'efforts dans son activité de recherche d'information, ce qui engendre des coûts plus élevés.

Un nouvel achat peut se décomposer en plusieurs étapes : *notoriété, intérêt, évaluation, essai et adoption*.

- **L'achat de systèmes**

De nombreux acheteurs préfèrent acquérir une solution complète à leur problème plutôt que d'effectuer une série d'achats isolés. C'est *l'achat de système*.

L'entreprise acheteuse attend de ses fournisseurs une solution clé et plus pratique.

1.2.2 Typologie des biens et services industriels :

- **Définition**

Selon Malaval (P)¹, « *Les biens industriels, dans leur acception la plus large, comprennent l'ensemble des biens, produits ou services fabriqués et vendus par des entreprises à d'autres entreprises industrielles, organismes ou professionnels. Ainsi, les biens industriels s'adressent-ils aussi bien aux producteurs, aux transformateurs, aux assembleurs, aux assembleurs incorporateurs, aux distributeurs, aux fabricants de produits semi-finis, aux extracteurs de matières premières et aux prestataires de services* ».

¹ Malaval(P), « marketing business to business », édition public-union, paris 1996, p29.

- **Les types de produits et services industriels :**

- **Les matières premières¹** : sont essentiellement distinguées par leurs origines :

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

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

En revanche, il y a un certain nombre de matières premières sont d'une grande importance stratégique, soit :

- en raison de leur utilisation dans l'armement et dans les technologies de pointes : ce si concerne les matériaux rares ;
- soit en raison de leur localisation dans des pays instables politiquement, c'est le cas du sucre par exemple.

- **Les biens d'équipement lourds :**

Le marché des biens d'équipements lourds est très concurrentiel, en vue des exigences sur les caractéristiques des produits établis sur un cahier des charges, par exemple : les turbines des centrales hydro-électriques, les réacteurs des centrales nucléaires, les centrales à béton, les grues, les locomotives et les trains de laminoirs de la sidérurgie.

- **Les biens d'équipement complémentaires :**

Sont appelés également biens d'équipement légers, il s'agit de petits appareils d'équipements et de mobilier de bureau, de machines, d'outillage à mains, de matériel de manutention.

La clientèle de ces produits est très nombreuse, dispersée, hétérogène, et la concurrence est très vive.

¹ Mokran (T), « Essai d'analyse de la fonction achats », institut national de commerce , Alger, 2006.

➤ **Les produits intermédiaires, les demi-produits incorporés, les produits semi-ouvrés :**

Leur caractéristique principale est d'entrer de manière définitive dans la fabrication d'un produit, sans qu'on puisse les récupérer dans leur état initial.

On peut citer par exemple, les barres de fer pour le béton armé, les profilés d'aluminium ou de fer pour les huisseries métalliques.

Ils sont vendus directement par le producteur aux gros clients.

➤ **Les composants, les accessoires, les éléments d'assemblage et sous-ensembles**

Ces composants sont vendus directement par le producteur aux gros clients et utilisateurs qui sont très nombreux et dispersés.

On peut les classer de la manière suivante :

- Composants élémentaires : remplissant une fonction non décomposable, comme les agrafes, les vis, les boulons...
- Composants complexes : comme les boîtes de vitesses, les soupapes, les pompes à injection, les condensateurs...
- Composants standards : sont vendus à toutes les branches industrielles, comme les vis et bouchons,

➤ **Les biens de consommations pour l'industrie :**

Ce sont l'ensemble des produits que l'industrie incorpore dans ces fabrications, elle consomme des matières qui se détruisent dans le processus de fabrication.

Ces matières se résument en :

- Les fournitures d'exploitation : les lubrifiants (huiles et graisses), les carburants (essence, gas-oil, charbon), les fluides de coupe (pour le refroidissement des outils et leur préservation) ;

- Les fournitures d'entretien : peinture, détergents pour le nettoyage.

Ces produits peuvent être vendus directement par le producteur, mais plus souvent par les négociants techniques pour des raisons de commodité : facilité et rapidité d'approvisionnement.

➤ **Les services industriels**

Les services industriels sont classés comme suit :

- Les services de conseil : juridiques, fiscale organisation ;
- Les services d'ingénierie : pour optimiser les investissements, les processus techniques et les méthodes de gestions ;
- Les services d'entretien : réparation du matériel ou nettoyage des locaux ;
- Les contrats d'assurance, de transport et de leasing.

Toutes les entreprises, quelle que soit leurs tailles peuvent y avoir recours soit ponctuellement pour besoin, faute de moyens, soit de façon permanentes pour un besoin de grande importance.

1.2.3 Classification des biens industriels :

On peut classer les biens et services industriels sous forme de quatre groupes :

➤ Les biens de production :

Qui représentent l'outil de travail (machines...) et constituent un investissement parfois très important pour les entreprises.

➤ Les biens de transformation :

Dont les matières premières, les produits intermédiaires, les demi-produits incorporés, les produits semi-ouvrés, les composants, les accessoires, les éléments d'assemblage et les sous-ensembles.

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

➤ Les biens de consommation

Qui représentent l'ensemble des biens que les fabricants vont user et détruire au cours du processus de leurs activités. Comme par exemple, les graisses, les combustibles, les détergents ...

➤ Les services :

On peut citer les services d'entretien d'ingénierie, de conseil...

1.3 Centre d'achat :

1.3.1 Définition :

L'acheteur peut avoir la capacité de prendre seul la décision d'achat. Dans la majorité des cas il est intégré dans « un centre d'achat » également appelé cascade de prescription.

Selon Armond (D)¹, « est un ensemble informel de personnes de fonctions différentes concernée à un moment donné par une même question et jouant respectivement les rôles d'utilisateurs, conseiller, filtre, décideur, acheteur, chacun avec leur motivation. Pour d'autres questions, les mêmes personnes seront plus concernées, ou bien joueront un rôle différent ».

C'est à partir des années 1970 qu'apparue la notion de centre d'achat, au sens actuel du terme, à savoir l'ensemble des responsables opérationnels et fonctionnels qui prennent part à la décision finale d'acquisition et non plus le seul service achats.

Selon Oliver Bruel², du point de vue théorique, le centre d'achat est structuré selon deux axes, latéral et vertical :

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

¹ Armond (D), « *marketing industriel* », Édition vuibert, 3^{ème} édition, Belgique, 1993, p56.

² Bruel (O), « *politique d'achat et gestion d'approvisionnement* »

- ❖ La largeur et la profondeur sont d'autant plus importantes que l'achat représente un risque élevé pour la qualité des produits et la rentabilité de l'entreprise. alors, à partir de la reconnaissance du rôle des multiples participants à la décision d'achat.

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

- A contribuer à l'amélioration de performance de l'entreprise ;
- satisfaire les attentes des membres du centre d'achat.

Et aussi, d'après Jean-Paul¹ « *l'acheteur doit se comporter comme animateur de ce centre de décision d'achat* ».

Il doit aussi comprendre que le centre d'achat n'est pas fixe, il varie en fonction des personnes différentes qui y entrent et en sortent. Ce qui est permanent est les rôles types que ces personnes doivent accomplir.

La prise de décision dépend de la culture de l'entreprise, mais pareillement de la confiance dont bénéficie le responsable des achats. la culture de l'entreprise tient à la fois au secteur d'activité dans lequel elle se trouve, à son historique, mais également à la formation de ses responsables.

1.3.2 La composition du centre d'achat :

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

- **Les décideurs :**

Théoriquement, il s'agit de celui ou de ceux qui prennent la décision finale. L'observation des entreprises importantes montre que le mode de décision prédominant est actuellement de type collectif, c-à-dire que même un directeur général fortement impliqué dans les décisions techniques préfère amener le comité de direction à prendre collectivement la décision, plutôt que de l'imposer personnellement. En fait, en matière d'achats complexes, l'importance des décideurs diminue lorsqu'un consensus se dégage clairement au centre d'achat. Leur poids reste prédominant au contraire en cas non-consensus. Ils peuvent alors influencer sur le choix final.

¹ Jean-Paul, « *les achats* », Édition Gualino, 3^{ème} édition, Paris, 2003, p35.

▪ Les acheteurs :

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

- La procédure de collecte d'informations sur les différentes solutions que l'entreprise peut trouver sur le marché, compte tenu des contraintes internes de savoir faire technique et des contraintes financières ;
- Le recensement des différents fournisseurs nationaux susceptible à être interrogés et pouvant apporter une réponse adéquate au besoin de l'entreprise ;

Cette dernière nécessite une écoute large et observation attentive, au-delà des fournisseurs déjà connus et pratiqués par l'entreprise.

- La présélection (l'établissement de la short-List) et la participation à la sélection finale des fournisseurs mis en concurrence.

Après avoir déniché les solutions possibles et acceptables, il s'agit de retenir et de faire accepter la solution qui semble la meilleure pour l'entreprise.

▪ Les prescripteurs :

Les prescripteurs constituent, en fait, le bloque d'interlocuteurs qui varie le plus d'une entreprise à l'autre, selon les différents secteurs observés et les différents types de culture de l'entreprise, d'où, il y a :

- Les influenceurs, ont en fait un rôle de prescripteurs favorables ;
- Les gatekeepers ou filtres, jouent eux le rôle de prescripteurs défavorables.

Mais, semble favorable de distinguer les prescripteurs internes et externes :

- Les prescripteurs internes, ce sont des responsables fonctionnels qui influencent favorablement ou défavorablement les autres membres de centre d'achat par rapport à telle ou telle offre des fournisseurs.

Les principaux prescripteurs internes sont :

- Le service qualité ;
- Le service maintenance ;
- Le service recherche et développement ;

- Le service marketing ;
- Le service commercial.
- Les prescripteurs externes, ils exercent également une influence sur les membres du centre d'achat. Parmi eux, en relève essentiellement les clients les experts professionnels (cabinets d'ingénierie, bureaux d'études, architectes) et les journalistes.
- **Les utilisateurs :**

Le poids accordé aux utilisateurs est très variables selon :

- Le prestige de l'utilisateur : par exemple, les ingénieurs plutôt que les techniciens...etc.
- La culture nationale : il s'agit de la prise en compte de l'avis des utilisateurs qui se développe régulièrement, et appuyée sur l'idée qu'elle permet d'améliorer l'état d'esprit « entreprise » basé sur la satisfaction des clients finaux ;
- La taille des entreprises : statiquement, les grandes entreprises ont d'avantage développé d'outils pour intégrer les utilisateurs dans les processus de décision.

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

Pour mieux se placer et mieux négocier, les entreprises fournisseurs ont tout intérêt à connaître le plus possible les différents interlocuteurs interne de l'entreprise cliente (rôle exacte, motivation, poste actuel, formation...). Elles doivent aussi repérer les phases d'achat dans laquelle se trouve l'entreprise cliente.

1.3.3 Le comportement d'achat industriel :

Cela nous donne une idée de la complexité de l'achat industriel de l'interaction permanente des rôles au sein de l'entreprise ;

Tableau n°2.1 : Le rôle de chacun des membres du centre d'achat

Rôle	Composition du centre d'achat	Principales motivations
utilisateur	-le responsable du service après-vente. -le directeur des ventes.	-réduire les frais de garantie. -satisfaire la clientèle.
prescripteur	-le bureau d'étude.	-la qualité des produits. -les résultats de l'analyse des indices en service.
Acheteur	-le chef du service des achats. -l'acheteur.	-limiter les risques dus aux produits ou aux prix. -maintenir ses relations privilégiées avec les fournisseurs habituels.
Conseiller	-le chef de fabrication. -le contrôleur de qualité. -l'acheteur.	-affirmer ses compétences techniques. -tenir ses prix de revient. -la qualité du produit. -limiter les risques dus aux produits.
Filtre	-le contrôleur de qualité.	-maintenir ses relations avec telle ou telle société
décideur	-le directeur technique. -le directeur des ventes.	. tenir les prix de revient. -limiter les risques associés aux prix. -satisfaire la clientèle. -limiter les risques associés aux produits réduire les frais de garantie.

Source : Armand (D), op.cit, p57.

Les participants jouent des rôles types qui correspondent aux fonctions qu'ils exercent dans l'entreprise. Ainsi l'acheteur représentera la fonction achats, le prescripteur les fonctions ventes.....etc. ils ont une influence qui varie selon les étapes du processus de décision. De plus les critères d'appréciation utilisés ne sont pas identiques entre participants car ils dépendent des objectifs propres à chaque fonction.

1.3.4 Les motivations du centre d'achat :

Les critères de motivation de centre d'achat peuvent être détectés par les critères de décisions utilisés. Ces critères sont largement influencés par la fonction de l'interlocuteur et son intervention dans le processus d'achat. Ce sont donc des facteurs techniques et économiques qui prédominent dans les motivations des acheteurs industriels, ce qui n'exclut pas l'influence de facteurs de personnalité car ce sont des personnes qui achètent et non l'entreprise elle-même.

L'importance des facteurs technico-économiques ne signifie pas non plus que les achats industriels sont plus rationnels que les achats des consommateurs individuels car la rationalité de l'acheteur se heurte aux mêmes limites de la capacité cognitive individuelle que celles du consommateur individuel.

Section 2 : le processus d'achat

2.1 Définition

Selon Eric (S) et Charles¹, « *Le processus est une séquence de tâches logistiques et chronologiquement liées visant l'obtention d'un objectif précis* ».

Le processus d'achat et l'acte de l'achat industriel ont longtemps été qualifié rationnel par comparaison avec le comportement plus affectifs des consommateurs, acheteurs industriels.

Cette conception tient compte à la rationalité économique qui entoure l'acte d'achat en milieu industriel, notamment pour la recherche du coût minimum, l'ordonnancement de la production (Systeme Materiels Management Requerements Planing, MRP, Materiels Management, etc). Mais cette attitude varie nettement en fonction de la situation.

Alors, le processus d'achats se définit comme l'ensemble des actions ordonnées qui permettent à partir d'un besoin exprimé, de fournir un produit apte à satisfaire les besoins de l'utilisateur. Un cercle réduit de fournisseur est alors choisis, avec lequel des négociations sont menées pour choisir celui qui correspond le mieux à la demande.

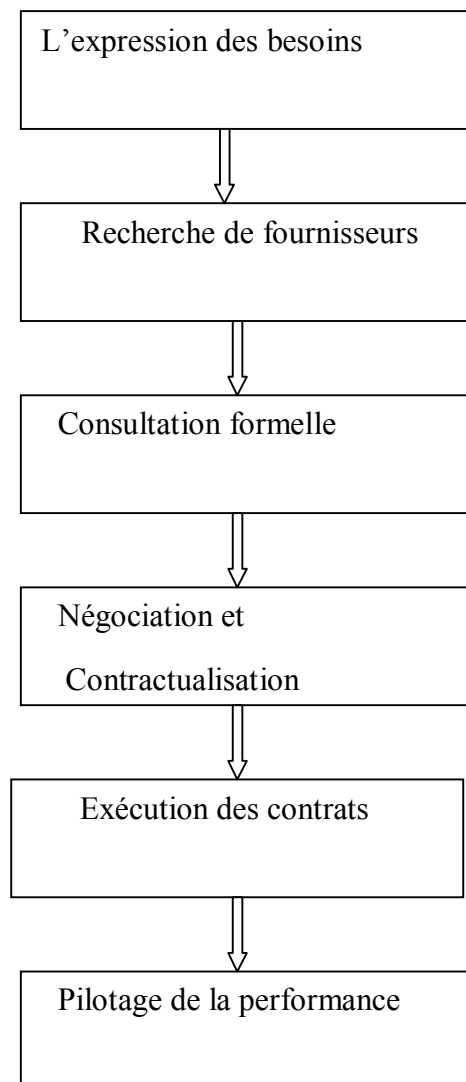
Le choix final de fournisseur dépend de la qualité de fournisseur, l'acheteur doit donc vérifier que tous les paramètres sont respectés pour alimenter sa base de données, affaire par affaire et noter chaque performance tout en laissant une possibilité aux nouveaux entrants de pouvoir candidater.

Le processus d'achat implique la participation de nombreuses parties concernées dont l'apport aide à déterminer le comment, le quoi et le quand de la phase d'acquisition. De nombreux pays disposent d'un comité de coordination des achats, ce qui aide à garantir que toutes les parties prenantes sont informées de leurs activités et plans respectifs ; de cette manière, on peut à la fois éviter les répétitions et assurer une coordination et une prise de décision adéquates.

2.2. Les étapes du processus d'achat

La schématisation de processus achats permet de visualiser l'ensemble des étapes formant l'acte d'achats.

¹ Eric (S) et autres, « *performance et création de la valeur de la fonction achat* », Édition maxima, paris, 2011, p475.

Figure n°2.1 : processus d'achat

Source : Philippe (P), « Toute la fonction achats », édition dunod, 2^{ème} édition, paris, 2012, p18.

2.2.1. L'expression des besoins:

La phase d'expression du besoin permet de déterminer la nature du besoin de manière quantitative ou qualitative, alors, elle revient à définir conformément le produit ou le service que l'on veut l'acheteur, en adéquation avec les besoins de l'entreprise. L'élaboration d'un cahier des charges permet de spécifier les attentes vis-à-vis de ce produit ou de ce service.

Les prescripteurs internes concernés doivent être associés à la rédaction de ce cahier des charges. Ce qui est par ailleurs une bonne occasion d'améliorer la communication interne.

L'acheteur doit se poser la question du besoin juste ? Y a-t-il un risque de sur qualité, qui se traduit par des coûts élevés et inutiles ? Si tel est le cas, l'acheteur doit travailler avec son prescripteur interne afin de mieux définir le besoin. Alors, il est primordial de bien définir le besoin pour éviter la sous- qualité et la sur-qualité.

Or, c'est justement en évitant la sur-qualité que l'acheteur contribue à réaliser des profits pour l'entreprise.

- *La sous qualité m'est l'ensemble des caractéristiques du produit qui ne répondant pas exactement aux besoins des utilisateurs (ce qui n'implique que le produit soit défectueux)¹*
- *A l'inverse, la sur qualité est l'ensemble des caractéristiques des produits dont les utilisateurs n'ont pas besoin*

Selon Philippe Petit², cette expression de besoins est réalisée à partir d'un « quatuor » indissociable :

- L'utilisateur pour son expérience terrain ;
- Le prescripteur pour sa connaissance technique ;
- Le fournisseur pour on offre ;
- L'acheteur par sa volonté d'assurer l'équilibre entre les exigences et les coûts.

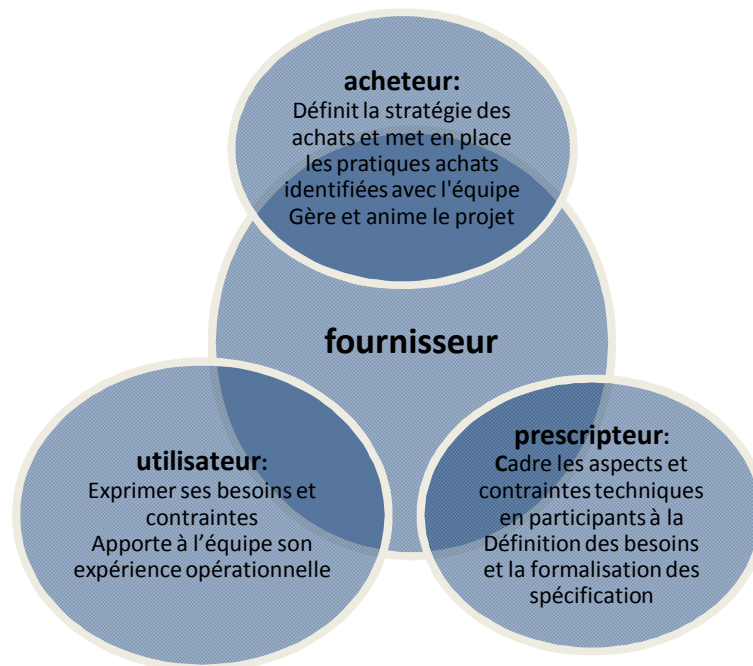
L'acheteur, toujours à l'épicentre de ce groupe, assure un subtil équilibre entre les parties prenantes :

- En interne, il définit avec son interlocuteurs les besoins de l'entreprise ;
- En externe, il cherche et traite avec les fournisseurs qui répondent le mieux à ces besoins.

Ce qui peut se résumer selon le schéma suivant :

¹ ROGGER (P) et PIERRE (H), « *Acheteur avec profit* », Édition d'organisation, Paris, 1999, p 42.

² PHILPPE (P), Op.cit, p.19.

Figure n°2.2 : les parties prenantes dans l'expression du besoin

Source : par l'étudiante.

2.2.2 La recherche de fournisseurs :

La recherche des fournisseurs est une des qualifications première de tout acheteur efficace. A cette étape du processus achats, deux hypothèses sont faisables. Dans la première, les fournisseurs pouvant répondre aux besoins font déjà partie du panel de l'entreprise. Dans ce cas, ils sont évalués et les risques sont maîtrisés. Dans la seconde hypothèse le besoin a évolué et il faut rechercher de nouveaux fournisseurs. Dans ce cas, il faut employer des méthodes de sourcing et d'homologation des nouveaux fournisseurs.

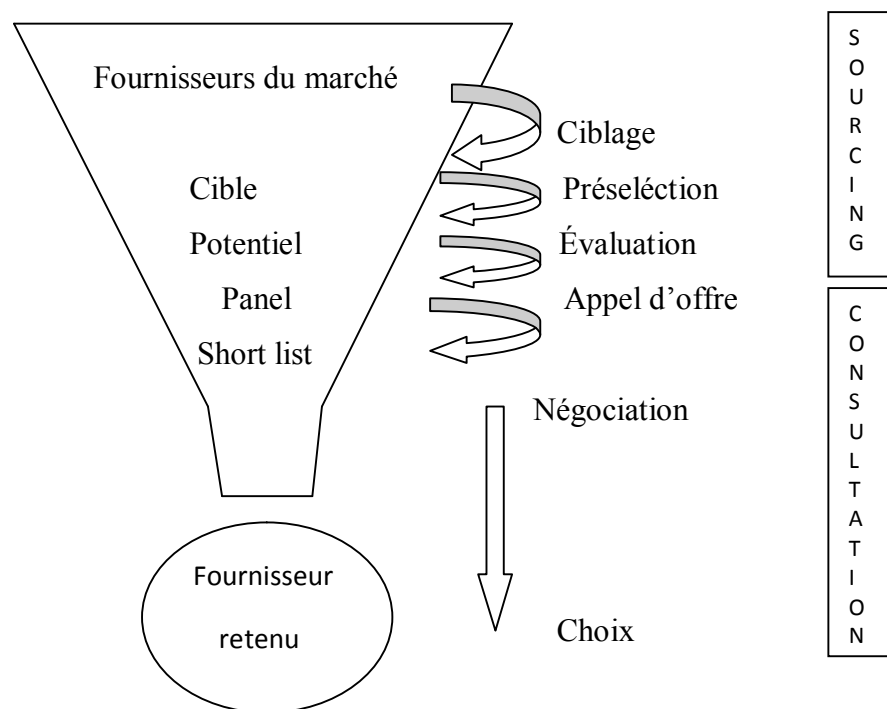
Les principales sources d'information selon H. Pearson sont la presse, les salons et les manifestations et enfin les rencontres fournisseurs. Mr LEENDERS, H.E. FEARONET et J.

NOLLET identifie d'autres sources ; notamment les catalogues, les répertoires commerciaux, les représentants et Internet ¹.

L'acheteur ainsi que toutes les autres personnes impliquées dans la recherche de leur bon fournisseur, concentreront leurs efforts sur un nombre de plus en plus limité et pertinent de fournisseurs.

Ce qui nécessite une organisation structurée et robuste utilisant le principe de l'entonnoir.

Figure n°2.3 : Le principe de l'entonnoir



Source : Philippe(p), Op.cit, p169.

Étudiant maintenant, la manière d'identifier les nouveaux fournisseurs capables de répondre à un besoin (produit) dans des conditions correspondant au contexte de l'entreprise acheteuse.

- Le ciblage :

¹ LEENDERS .M.R « la gestion des approvisionnements et des matières, édition Gaetan, Morin, 1998, P.P 158-161

L'acheteur détermine un tout premier tri très rapide s'appuyant sur quelques critères objectifs simple :

- Activité(s) : fabricant, distributeur.....,
- Domaine (s) : secteur, activité.....,
- Taille (CA, effectif),
- Proximité géographique,
- Contraintes spécifiques rédhibitoires (normes, règlements, certification....).

En écartant les fournisseurs objectivement hors de la cible, on limite instantanément la liste de ceux à contacter par la suite, dans le cas d'une situation monopolistique ou oligopolistique.

Il s'agit aussi que le ciblage ne doit occasionner aucun contact avec les fournisseurs afin de rester efficient.

- La présélection :

Les différentes fonctions concernées (études, qualité, fabrication, logistique...) définissent ensemble un certain nombre de critères de présélection correspondants à la politique de l'entreprise. Il est alors possible de présenter la réponse des fournisseurs dans un tableau de ce type qui permet de faire un premier choix de fournisseurs à consulter. Au niveau de cette étape l'acheteur doit s'assurer de la capacité de ses fournisseurs à répondre au besoin émanant du client interne.

- Choisir rigoureusement tout nouveau fournisseur ;
- Evaluer régulièrement la performance des fournisseurs déjà en place.

Il s'agit de qualifier des fournisseurs à partir de critères globaux les rendant aptes à être consultés formellement par la suite, dans le cadre d'un achat ponctuel (constitution d'une « long list ») ou bien de la gestion habituelle du panel fournisseurs travaillant régulièrement avec l'entreprise.

- L'évaluation :

Chaque fournisseur présélectionné est maintenant éligible à toute consultation puisqu'il répond a priori positivement aux exigences globales de l'entreprise acheteuse. Il pourra ainsi être sollicité par l'acheteur pour réaliser des offres précises de produits ou prestations.

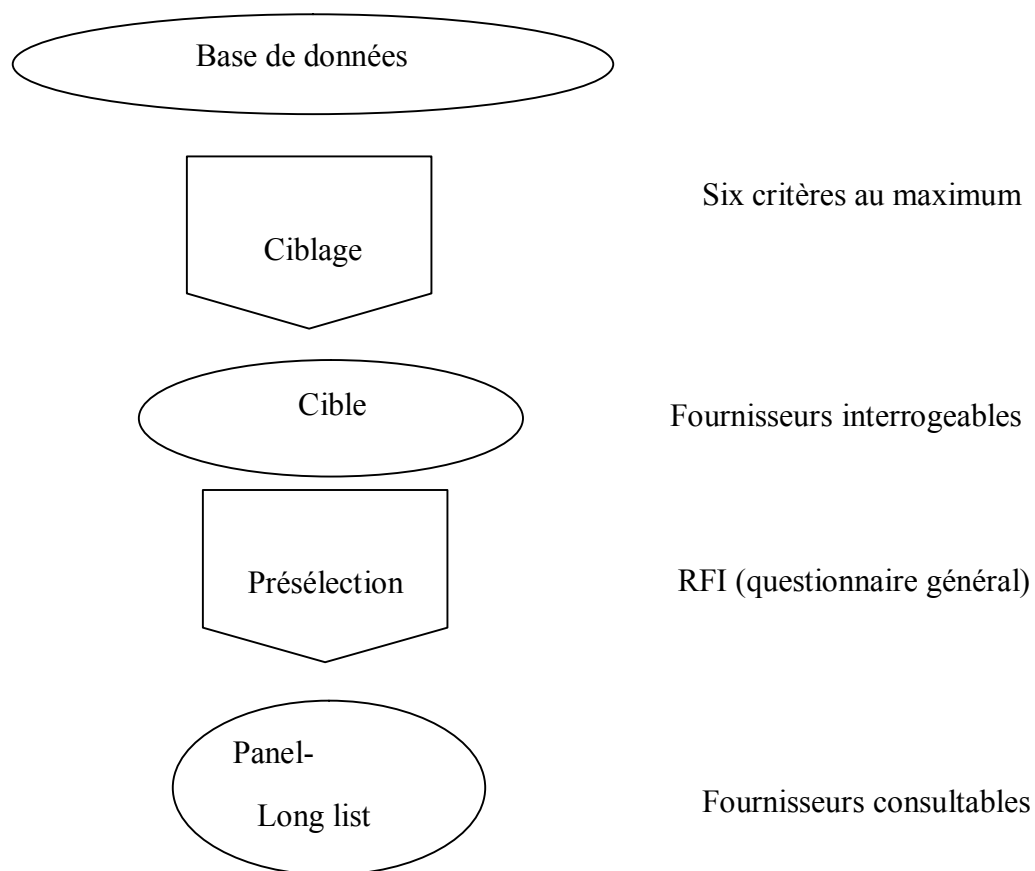
Cependant, dans certains cas, la présélection définitive ne pourra être prononcée qu'après un examen plus formel.

- le panel fournisseur :

Pour les achats récurrents, l'ensemble des fournisseurs jugés formellement « aptes » à être régulièrement consultés constitue « le panel fournisseur ». En fait, il y a plusieurs panels : autant que de famille d'achats, correspondant donc à un même domaine de produits ou prestations. Ces fournisseurs sont pleinement capables de répondre promptement aux sollicitations de l'acheteur sont en bonne santé.

Cette vigueur de la part de l'acheteur constitue un des aspects de la gestion de la relation fournisseurs où il positionne comme animateur principal du réseau d'intervenants extérieurs.

Figure n°2.4 : La démarche de la constitution du panel fournisseur.



Source : Philippe (p), Op.cit, p185.

Ce démarche permet de visualiser les étapes n'a d'autre finalité que d'évaluer plutôt le risque fournisseur. de plus, cette anticipation permet :

- d'écarter très vite certains fournisseurs ;
- de dégager des points d'amélioration pour d'autres.

En outre, de définir des axes supplémentaires de négociation autre que ce liés directement au produit ou à la prestation.

2.2.3 Consultation formelle :

- La consultation est une interrogation du marché (sur la base du panel fournisseurs) avec :
 - Une procédure (règlement de la consultation) ;
 - Un dossier de consultation (aspects administratifs, technique, mode de décomposition des prix).

C'est notamment la situation des prestations intellectuelles de développement pures ou liées à l'achat d'un bien matériel complexe.

Les fournisseurs consultés ayant intérêts à faire valoir les solutions qui entre techniquement dans leur domaine de compétence, une grande vigilance de la part de l'acheteur est nécessaire. Il est recommandé de rencontrer les représentants du fournisseur à plusieurs, si possible un prescripteur quand il en existe.

- Contexte nécessite une consultation formelle :

D'une façon générale, l'acheteur mettra en place un formalisme plus poussé dès lors qu'un enjeu important est à identifier :

- Produit ou prestation stratégique pour l'entreprise,
 - Montant important,
 - Produits nouveaux,
 - Mise en concurrence du ou des fournisseurs habituels,
 - Contrat arrivant à terme,
 - Opportunité technico-économique,
 - Conjoncture à la baisse,
 - Obligation légale.
-
- Le dépouillement¹ c'est une modalité d'analyse comparative des offres reçues (critères d'appréciation, coefficients de pondération, méthode de dégressivité par critère, partage entre mesure quantitative (85%) et mesure qualitative (15%).

L'acheteur obtient du client interne (qui peut être lui-même comme c'est souvent le cas dans la distribution) la description détaillée du besoin à servir (cahier des charges). Ce qui permet

¹ Roger (P) et François (P), op.cit, p

de lancer un appel d'offre consistant à interroger des fournisseurs présélectionnés. Cette mise en concurrence donne lieu à une sélection réduite de fournisseur (« short list ») auprès de qui l'acheteur négociateur. Cette liste doit recevoir l'argent direct ou délégué du client interne.

Démarche de dépouillement résumée :

- Déterminer tous les critères (cahier des charges),
- Pondérer les critères (importance relative),
- Établir une échelle de quantification pour chaque critère-indicateur,
- Noter chaque offre fournisseur,
- Calculer la note globale (pour chaque macro-critère ou d'ensemble directement),
- Confirmer l'offre retenue ou (et) à négociateur.

2.2.4 Négociation et contractualisation :

- **La négociation :**

Pour les entreprises ayant peu de culture achats, c'est le seul domaine d'intervention d'un acheteur. Quelque soit le contexte, cette étape consiste à améliorer les offres des fournisseurs retenus précédemment.

Selon CHAVALIN.D « négociateur, c'est connaître la nécessité de compter sur l'autre »¹.

Il en découle de cette définition un certain état d'esprit de la négociation dont devra s'inspirer tout acheteur. En effet, l'acheteur devra faire en sorte, de par son attitude, d'instaurer un climat positif, coopératif et de confiance pour le bon déroulement de la négociation.

Il devra également passer les bases de la relation « gagnant gagnant » qui doit prévaloir dans ses relations avec ses fournisseurs. Les deux parties établiront ainsi une relation saine et durable.

- Les différents types de la négociation :

On peut donc parler aujourd'hui de deux types de négociation :

- La négociation « présentielle ou de face à face » ;
- La négociation en ligne ;

- La négociation de face à face :

¹ Chavalin. D « l'entreprise négociatrice », édition Danud, 1984, p23.

On peut déduire que la préparation interne relève d'un état d'esprit. C'est probablement là où les différences entre la négociation de face à face et en ligne sont les plus caractéristiques.

En théorie dans les deux cas, le conflit ne porte pas sur « l'homme », mais sur un produit, une activité ou un service.

En réalité, une certaine compétition reste en vigueur entre l'acheteur et le vendeur dans la relation de face à face. Par ailleurs, la prestance, l'aspect vestimentaire, le comportement lors des cinq premières minutes de l'entretien (les techniques basées sur « le contact » sont bien connues), et la surveillance des attitudes lors de déroulement de la négociation sont autant de facteurs déterminants dans ce type de relation.

- La négociation en ligne :

Dans le type de relation issu de la négociation en ligne, nous n'avons pas encore suffisamment de recul pour noter les réactions des interlocuteurs, mais il nous semble que la compétition se situe à un autre niveau des vendeurs (avec les risques avérés d'ententes) et l'objectif de l'acheteur est bien d'obtenir une offre commerciale meilleure que celles de ces concurrents à l'achat.

▪ Les éléments de la négociation :

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

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

Le déroulement de la négociation :

Il obéit à des règles simples. La négociation se déroule généralement en quatre (04) phases :

- La présentation réciproque (fournisseur et acheteur présentent chacun sa société)

- L'expression du besoin par l'acheteur
- Proposition des solutions par le fournisseur
- La recherche d'un accord.

Rapellons que l'acheteur a un bon pouvoir de négociation quand :

- Les quantités à commander sont importantes,
- Le marché des fournisseurs est concurrentiel,
- Le produit à acheter est standard.....etc.

Ce qui se résume, selon Roger (P) et François (S)¹ par le fait que :

« *Le pouvoir de l'acheteur est maximum quand le coût de changement de fournisseurs tend vers zéro* ».

La contractualisation :

Selon Philippe (P)², « *la contractualisation formalise l'accord obtenu avec le fournisseur, il s'agit du lien juridiquement valable entre l'acheteur et le vendeur (commune intention des parties, accord des volontés)* ».

Alors, il s'agit du lien juridiquement valable entre l'acheteur et le vendeur (commune intention des parties, accord des volontés)

Selon Roger (p)³, on peut aujourd'hui distinguer 04 pratiques :

- L'accord- cadre : est pratiqué pour des accords de référencement il est souvent utilisé dans les achats de négoce où des structures décentralisées peuvent comparer les tarifs de l'accord-cadre avec ceux qu'elles sont susceptibles d'obtenir localement par leur propre démarche ;
- Le contrat cadre : est le support juridique associé à des relations de partenariat. Il est presque toujours pluriannuel. Il n'est pas, seul, opérationnel, car il s'accompagne d'appels de livraison eux-mêmes issus des calculs de besoin évoqué plus haut ;
- Le contrat : se suffit à lui-même. il est utilisé essentiellement pour les achats d'investissements (immobilier, équipements industriels, systèmes d'informations, études.....) ;

¹ Roger (P), François (S) et Jean (J), Op.cit, p141.

² Philippe (P), Op.cit, p22.

- Le bon de commande : c'est le terme le plus usuellement utilisé, mais qui est juridiquement incorrect (le bon de commande + acceptation = contrat). Il devrait être aujourd'hui utilisé de manière résiduelle quand l'une des trois autres formes n'a pas été retenue. Son utilisation est recommandée quand :
 - Le risque sur l'achat est très faible ;
 - Le coût d'un transfert marginal.

Il est toujours complété par des conditions générales d'achats.

2.2.5 Exécution des contrats :

Elle nécessite deux outils :

- Une mesure de la satisfaction « client interne » ;
- une mesure de performance fournisseurs corrélée avec l'évaluation fournisseurs (cette mesure doit prendre en compte un taux de service globale, un plan de progrès) ;

Etape quasiment sans objet pour les achats standard, elle concerne des projets comportant des interventions multiples de la plupart du fournisseur et de son donneur d'ordre.

- ✓ Développement comportant des prestations préalables (testes, échantillons, protocoles, prototypes....) ;
- ✓ Industrialisation, qualification spécifique des ressources du fournisseur, puis de son produit ;
- ✓ Montée en puissance de la solution proposée....

2.2.6 Pilotage de la performance :

Il s'agit effectivement de pilotage et non d'un simple suivi. La fonction achat « pilote » c'est-à-dire est responsable de la réussite du processus dans ensemble, doit être en mesure d'explicitier l'atteinte, des objectifs définis en amont et de prendre les mesures nécessaires pour constamment améliorer la situation. Ceci signifie que les acheteurs doivent obtenir des acteurs du processus des informations permettant le constat.

Pour les entreprises avancées en matière d'achats cela dépasse largement le simple constat des performances obtenues des fournisseurs ainsi que des économies réalisées.

Cette dernière étape cruciale, met en exergue le principe d'amélioration qui caractérise tout processus majeur d'une entreprise. En le représentant sous la forme d'un cycle, on signifie le lien continu entre la dernière et la première étape.

Chapitre 03 :

La performance commerciale

Le présent chapitre comporte deux (02) sections dont :

- on abordera dans la première section la notion de performance en essayant de mettre en relief les multiples usages de cette notion tout en essayant de distinguer entre la performance et les notions voisines (efficacité, efficience et effectivité).
- dans la deuxième section on abordera la performance de la fonction commerciale tout en identifiant ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs, et aussi le lien la maîtrise de la fonction achat et la performance commerciale.

L'objectif du présent chapitre est de comprendre la performance. Alors, nous allons essayer d'étudier le concept de la performance suivie de sa mesure. Et pour finir nous présenterons la notion de la fonction commerciale et la performance de ce dernier.

Section 01 : La conception de la performance

1.1 Définition de la performance :

Pour mieux comprendre le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistique, ses caractéristiques.

Etymologiquement : « *la performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer : accomplir* »¹.

Selon **A.BOURGUIGNON** : « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ».²

Pour **A.KHEMAKHEM** : « *la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche, ...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* »³

Selon **D .WEISS** : « *La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut être pour une équipe direction, le résultats global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* »¹.

¹BOURGUIGNON(A) : « *définir la performance :une simple question de vocabulaire en performance et ressources humaines* », Ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, édition Economica ,Paris ,1996,P 20.

² DORIATH (B) et GOUJET (C) « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », dunod, paris, 2005, p174.

³ KHEMAKHEM, (A) : *La dynamique du contrôle de gestion*, édition DUNOD, 1992, p.311.

De ce qui précède, la performance traduit donc :

- Le degré de satisfaction des objectifs fixés par chaque centre de responsabilité : qui se traduit par le terme « efficacité ».
- Elle est aussi le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation.
- La manière de réalisation des objectifs qui ont souligné par l'entreprise : qui se traduit par le « efficience ».

Alors la performance reste une affaire de perception, elle est relative à son utilisation. En outre, le mot performance a de plusieurs signifiés qui s'articulent autour des trois (03) sens:²

- La performance est le succès : la performance n'existe pas en soi ; elle est en fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les acteurs ;
- La performance est le résultat de l'action : à l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. La mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus ;
- La performance est l'action : dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps, elle est la mise en actes d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.

D'une manière générale, la notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mené au résultat (action). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles).

1.2 Les différents concepts de la performance :

1.2.1 Un concept évolutif dans le temps :

La performance est une notion passe-per tout qui possède de nombreuse significations. Alors, à partir d'une lecture simple de la performance, nous pouvons la considérer

¹ WEISS(K.O), « la fonction Rh », les éditions d'organisation, paris, 1988, p 675.

² FERICELLI, (A.M) et SIRE, (B) : *performance et ressources humaines*, édition Economica, Paris, 1996, p.19.

comme une mesure objective de l'efficacité et/ou de l'efficacité d'une action, elle comprend alors deux composants².

- Une mesure des résultats obtenus rapportés aux moyens utilisés pour l'obtenir : la rentabilité financière.
- Une relativisation de la mesure en fonction des contextes et/ou du niveau de risque pris : la relativisation de ma mesure peut passer par une comparaison avec un référentiel.

1.2.2 La performance financière ou unidimensionnelle :

Est basée sur le droit des affaires des différents pays qui postulent généralement que l'objectif des firmes est de maximiser les intérêts des actionnaires assimilés à des créanciers résiduels.

L'entreprise performante est une entreprise qui génère la valeur pour l'actionnaire. Le modèle de la création de valeur s'appuie ainsi sur une détermination particulière de la mesure de la performance et sur l'adoption d'un référentiel spécifique de comparaison.

1.2.3 La performance élargie ou multidimensionnelle :

Deux positions essentielles peuvent alors être adoptées :

- L'analyse de la firme en terme de processus clé de création de valeur dont la performance conditionne l'ensemble des performances intermédiaires valorisées par les partenaires de la firme.
- La recherche d'un indicateur de performance complexe, multidimensionnelle, composé d'indicateurs partiels intégré ou hiérarchisés entre eux. Le but de cette approche est de construire un outil de mesure directe de la performance organisationnelle.

1.2.4 La performance instrumentalisée :

La notion de la performance instrumentalisée comprend à la fois :

- L'utilisation adéquate de mesures de performance afin de modifier les comportements individuels des différents partenaires de l'entreprise.

¹KHEMAKHEM (A), Op.cit, p 311.

²BARANEL(M) et MEIER(O) : « *manageor* », édition DUNOD ,Paris, p36.

- Les dérivés associés à la recherche de l'optimisation de la performance mesurée au détriment de la performance réelle.
- Les dérivés associés à l'assimilation de ma mesure de l'objectif : atteindre le niveau de performance mesuré devient l'objectif.

L'instrumentalisation de la performance est une des clés du pilotage puisqu'il s'agit aussi principalement de faire modifier certains comportements individuels dans l'objectif d'améliorer la performance de l'entreprise.

1.3 Les caractéristiques de la performance

L'ensemble des caractéristiques de la performance peuvent être regroupées dans les points suivants¹ :

- **Elle se traduit par une réalisation** : la performance est donc le résultat d'action coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation, dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, fournisseurs).
- **Elle s'apprécie par une comparaison** : la réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non.
- **La comparaison traduit le succès de l'action** : la notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

1.4 La mesure de la performance :

Afin de mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice.

¹DORIATH(B) et GOUJET(CH), Op.cit, pp 168-169.

1.4.1 Les critères de mesure de la performance

. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres :¹

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise.
- Il soutient la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de la mise en place des objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée.
- Il offre une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité,...) de l'entreprise et afin de porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise réalise ses tâches.
- Il permet d'examiner le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise.

S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques.

- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevée seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise.

1.4.2 Les finalités de mesurer la performance ²:

- **Afin d'apprendre et innover :**
 - on mesure la performance, pour apprendre, au sens de l'apprentissage organisationnel du *Balanced Scorecard* : pour la réalisation d'une maîtrise des processus et de rassembler un avantage compétitif durable ;
 - La mise en place de règles de bonnes pratiques fondées sur l'expérience constitue une source d'apprentissage riche pour l'organisation, et le secteur.

¹ OUACHERINE, (H) : gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise, thèse de magistère, INC, 2003, pp.32.33.

² MONVOISIN(C) « L'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives », mémoire de master Rouen Business School 2012, p18

- **Afin améliorer :**
 - La littérature reconnaît un lien de cause à effet quasiment direct entre le développement d'un système de mesure de la performance et l'amélioration de celle-ci pour l'organisation. Cette relation n'est cependant pas évidente à expliquer : comment l'information créée se transforme-t-elle en une amélioration perceptible de l'activité.
 - L'introduction de la performance doit permettre d'identifier ces facteurs internes ou externes à l'organisation qui influencent son activité, et les systèmes de mesure doivent permettre de mettre en lumière les zones critiques d'opportunités et de menaces, d'identifier les leviers d'amélioration.

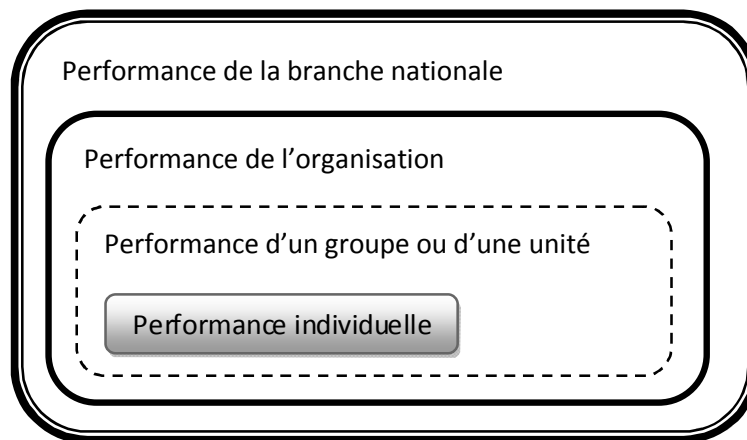
- **Afin de communiquer :**
 - la performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles. Aussi la mesure de la performance a pour objectif de leur fournir des outils d'aide à la décision pour renouveler, ou rompre, leur engagement auprès de la structure.
 - Le procédé d'évaluation de la performance doit permettre d'utiliser un langage commun aux parties prenantes à qui il s'adresse pour simplifier les interactions entre celles-ci.

1.4.3 Identification des niveaux de mesure de la performance :

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers¹ :

- Performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération ;
- Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

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

Figure n°3.1: Les niveaux de mesure de la performance.

Source: MARTORY(B), CROZET(D),« gestion des ressources humaines :pilotage social et performances », dunod,2004, p165.

1.5 La distinction entre la performance et les notions voisines :

Le concept du mot performance a toujours été confondu avec d'autres significations d'autres mots, même si il y a une différence fondamentale entre ces concepts.

1.5.1 L'efficacité :¹

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion. Il est au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation quelle qu'elle soit (organisation marchande ou non marchande).

La question sous-jacente est celle de savoir si une organisation atteint ou non ses objectifs de façon satisfaisante (que ceux-ci soient quantitatifs ou qualitatifs). Les indicateurs d'efficacité peuvent ainsi être très divers et nombreux.

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « *comme le rapport entre le résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des caractériser les performances d'un système* ».

L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court termes, est d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à long terme pour ces même

¹ HAMIDI(F) « l'impact de la communication externe sur la performance commerciale », mémoire de licence, inc,2008 ,p 44

organisations, que pour toutes celle qui ne poursuivent pas des perspectives exclusivement économiques.

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{objectifs}$$

1.5.2 L'efficience :¹

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature (unité de production, unité médicale, service de livraison, etc....) nous considérons que « *l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre* ».

En d'autres termes l'efficience s'intéresse à la qualité des factures utilisés pour atteindre les objectifs (nombres d'heures machines, nombre d'heures de travail, coûts des consommations intermédiaires rentrant dans la production,...etc.).

Certains indicateurs économiques (coût moyen) et techniques (productivités des facteurs en donnant une mesure. Comme pour l'efficacité on parle de l'efficience en termes de degré.

Donc nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{résultats atteints} / \text{moyen mis en}$$

Enfin, la performance est un mot-valise qui à reçu de nombreux acceptions. Des notions voisines cohabitent (efficience, efficacité) et se recourent avec la performance.

1.5.3 L'effectivité :

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque objectifs/moyens/résultats c'est à dire remonter jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon une formulation de Jean louis Le Moigne « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »².

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenue} / \text{Résultats obtenus.}$$

¹ HAMIDI (F), Op.Cit, p45

² LE MOIGNE, (J.L) : l'évaluation des systèmes complexe, in *système de mesure de la performance*, Harvard Expansion, 1999, P. 203.

Section 2 : La performance de la fonction commerciale.

La performance d'un corps commercial dépend d'un ensemble des facteurs, parmi lesquels figurent en bonne place les plans d'action, le recrutement et la fonction, la rémunération et l'animation.

2.1 La fonction commerciale :

Selon Henri Fayol¹, la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financières.

La principale mission de la fonction commerciale consiste à identifier les besoins des consommateurs et à mettre en place des stratégies et un plan marketing, répondant à ces besoins.

Aussi, la fonction commerciale, peut être définie comme le suivant:

« La préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science »².

La fonction commerciale visera essentiellement à s'assurer que les produits de l'entreprise sont compétitifs, en conséquence d'une bonne utilisation des méthodes techniques et commerciales.

Il s'agit donc d'adapter les produits aux attentes de la clientèle et déployer une force de vente efficace.

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement du marché et des consommateurs.
- La préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques.
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

Alors, une entreprise performante sur le plan commercial doit-elle enregistrer un niveau de ventes et de marges élevés, une augmentation du nombre de clients recrutés et fidélisés, une diminution de son volume de stock.... Pourtant, à l'instar des autres performances de

¹ CF :H.FAYOL : « l'administration industrielle et générale »,édition ENAG,1990.

² USSENAULT, (C) ET PRETET, (M) : *Economie de l'entreprise*, Vuibert, paris, 1996, p : 39

l'entreprise (sociale, sociétale, écologique, comptable, financière...) celle-ci est nécessairement le fruit d'un consensus entre les différentes parties prenantes (clients, usagers, actionnaires, salariés, pouvoirs publics, concurrents...), qui chacune va essayer d'imposer la définition qu'elle considère la plus pertinente, utile.

Evolution récente :

Au cours des dernières années, la fonction commerciale évolue dans un sens accordant une importance capitale aux activités commerciales amont, à savoir le Marketing. Ce dernier qui se présentait souvent comme une sous fonction ou un service lié à une grande direction commerciale devient aujourd'hui le cœur et le centre de gravité de la fonction. On observe de plus en plus des « direction marketing » avec des services ou des sous directions commerciales.

2. 2 Les métiers de la fonction commerciale¹ :

La nomenclature des métiers commerciaux et les contenus de poste afférents ne se sont que peu modifiés depuis quelques années. Autour des managers d'équipes, quatre domaines fonctionnels émergent.

2.2.1 La conquête de clients :

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à rechercher des « chasseurs », c'est-à-dire des collaborateurs capables de prospecter de nouveaux clients et de créer un volant d'affaires. En période de ralentissement de la croissance, ces profils sont notamment appréciés dans les secteurs des régies publicitaires, des technologies et des services (intérim, nettoyage, services informatiques...).

2.2.2 Le développement de clients et de projets :

Les profils d'« éleveurs » (ou « fermiers ») sont toujours appréciés, notamment dans les secteurs industriels qui sollicitent peu de clients mais qui exigent une forte récurrence d'affaires. C'est le cas dans le secteur de l'armement, des télécoms, de la mécanique...

2.2.3 Développement d'activités à l'international :

La mondialisation des marchés et des échanges ouvre de nouvelles perspectives de croissance à beaucoup d'entreprises. Ainsi, les fonctions commerciales connaissent une certaine transformation quantitative et qualitative : les effectifs sont plutôt en croissance.

¹ PAPIERNIK(E), MEUNIER(M), BERNARDI(M), BROU(D), les métiers des fonctions commerciale et marketing, l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres), paris, 2003, p 11.

Parallèlement, on constate le passage d'une stratégie export (vente de produits ou de services dans d'autres pays) à une stratégie internationale (création et développement d'activités et de projets à l'international). Cette mutation enrichit les fonctions des collaborateurs commerciaux et peut les conduire notamment à piloter de véritables centres de profit : encadrement d'équipes marketing, gestion de P&L (profit and loss statements) ou BU (business units), création de filiales...

2.2.4 Le développement de partenariats :

En amont de la fonction commerciale stricto sensu, apparaissent les métiers liés au business développement. Leur mission est de préparer la croissance future par la conclusion de partenariats stratégiques, capitalistiques, techniques ou commerciaux. Ce métier, en essor depuis peu dans certains environnements sectoriels (informatique, télécoms, Internet, nouvelles technologies, médias, loisirs), est cependant menacé par deux écueils : l'identité du métier est difficile à définir tant ses contours sont flous, et l'avenir du métier est incertain dans les périodes de fort ralentissement économique car le business développer n'a pas pour mission d'apporter immédiatement un revenu.

2.3. Les missions et les contraintes de la fonction commerciale:

2.3.1 Les missions de la fonction commerciale

Généralement, les missions de la fonction commerciale consiste à :

- Assure les débouchés et veille à l'écoulement des produits de l'entreprise ;
- Fixer en accord avec les chefs d'agences et les chargés de clientèle, les objectifs commerciaux et les moyens pouvant se révéler nécessaires à leurs attentes ;
- Suivre constamment la réalisation de ces objectifs et procéder aux actions de redressement en cas de nécessité ;
- Aider les agences et les chargés de clientèles dans tous leurs besoins commerciaux (support publicitaire, sponsorisation ...) ;
- exercer un rôle d'interface entre le réseau et les fonctions stratégiques de l'établissement, spécialement le marketing. Cette fonction est primordiale pour mettre les commerciaux en cohérence avec les orientations de l'établissement et pour transmettre au service marketing le ressenti du réseau sur l'évolution des besoins et attentes de la clientèle.
- Analyser et anticiper la demande et les **besoins** au niveau du marché ;

- Identifier les différents segments du marché (segmentation) ;
- Equilibrer l'offre des produits/services en fonction des besoins du marché ;
- Administrer et développer les ventes ;
- Maintenir et faire progresser la part de marché de l'entreprise.
- Veiller à l'image de l'entreprise

Cette dernière mission permet de situer la place du marketing dans l'établissement, car l'organisation commerciale peut être inégale ou différente selon les établissements.

2.3.2 Les contraintes de la fonction commerciale :

- Ecoute permanente du marché ;
- Rapidité de réaction, flexibilité ;
- Nature changeante et instable des différents segments du marché ;
- Coordination avec les autres fonctions, notamment la fonction production

2.3 L'importance et les enjeux de la fonction commerciale de l'entreprise

2.3.1 L'importance de la fonction commerciale

La pérennité de l'entreprise est souvent assurée en partie par la fonction commerciale. Son objectif est de vendre des produits ou les services achetés ou produits par l'entreprise. Aussi, elle permet d'écouler régulièrement les marchandises fabriquées par l'appareil productif.

Elle permet d'atteindre les objectifs de chiffre d'affaires. Pour se développer une entreprise doit investir, recruter et innover. Pour cela, elle se fixe des objectifs. Afin de les atteindre, elle commercialise ses produits ou ses services sur un marché fortement concurrentiel. La force de vente, le marketing et la communication mettent en adéquation l'offre et la demande.

La fonction commerciale assure la rentabilité de l'entreprise. En apportant des avantages concurrentiels elle permet de développer les marges. Aussi, elle apporte des solutions aux consommateurs qui sont prêts à investir plus d'argent pour bénéficier de services supplémentaires ou pour acquérir des produits complémentaires.

2.4.2 Les enjeux de la fonction commerciale de l'entreprise:

On peut considérer que, quel que soit le « poids » relatif de la direction commerciale dans l'entreprise, elle répond à trois objectifs fondamentaux :

- Développer le chiffre d'affaires et les marges.
- Accroître la productivité commerciale.

- Faire progresser les compétences des commerciaux

2.5 Les principales activités de la fonction commerciale :

2.5.1 La prospection.

La prospection est une activité généralement partagée entre le marketing et les forces de vente. Il peut s'agir pour les forces de vente de participer aux salons et conférences qui permettent de capter des contacts avec des prospects. la phase de prospection consiste à planifier l'activité de vente, à identifier les prospects (avec l'aide éventuelle du marketing) pour enfin appeler ou démarcher physiquement les prospects.

2.5.2 La formation d'une impression.

L'étape de formation d'impression, consiste à recueillir des informations sur le client afin d'appréhender au mieux la situation de vente, par exemple les leviers existants.

Cette étape est essentielle pour la suite de la relation client. Cette étape joue un rôle important, en particulier sur le niveau final des marges commerciales, en permettant au commercial de capter les différents éléments qui lui permettront d'être en situation favorable au moment de négocier les prix d'achat. À ce niveau se joue pour une large part la suite de la relation commerciale.

2.5.3 La formation d'une stratégie

Cette étape consiste à déterminer la stratégie de vente, à savoir la tactique employée par le commercial pour réaliser sa vente. Elle résulte directement de la précédente. C'est en effet en fonction des éléments captés au cours de la phase de formation d'impression que le commercial aura une chance de déployer la meilleure stratégie commerciale possible. Pour définir une stratégie de vente optimale, la principale condition est de repérer les points sensibles du client, ce désignent les sujets qui font mal au client, et sur lesquels il est prêt à investir des ressources. Cette recherche est importante dans toute phase commerciale amont.

2.5.4 La transmission

Cette étape permet de mettre en œuvre la stratégie de vente auprès du client. Le commercial va d'abord transmettre au client l'information factuelle permettant à ce dernier d'appréhender les éléments de la proposition (devis, proposition commerciale, prix de vente, descriptif technique). Ensuite, fort des éléments qu'il aura recueillis lors des trois étapes précédentes, il va développer son argumentation principale.

2.5.5. L'évaluation et l'ajustement

L'étape d'évaluation consiste à recueillir les informations permettant de se forger une opinion sur l'action de vente menée.

L'étape d'ajustement consiste à modifier un ou plusieurs des éléments précédents afin d'adapter ses actions afin de mieux réussir la vente.

2.5.6 La conclusion

Cette étape également appelée phase de closing, marque souvent un changement sensible dans la relation client/fournisseur.

- Le premier changement concerne le contenu des échanges : à ce stade, à peu près tous les éléments ont été transmis au client. Le commercial éprouve des difficultés à relancer son client, de peur de se répéter. Il doit alors redoubler de créativité pour trouver des motifs valables de contact.
- L'autre changement concerne l'intensification de la relation. Cette intensité est ici, encore plus qu'avant, critique pour la réussite commerciale.

2.5.7 La pérennisation

La pérennisation de la vente est une étape déterminante pour la suite de la relation client. Les directions générales ont habitude de penser que si le commercial « fait » la première vente chez un client, c'est la qualité des prestations qui fait les suivantes. Il s'agit au cours de cette phase de mettre en place les conditions propices à une continuité de relations avec le client. C'est également l'occasion d'opérer quelques ventes supplémentaires liées à des prestations complémentaires (formation des clients, ressources pour l'installation...). Dans certains cas, des processus informatisés de relation client/fournisseur sont mis en œuvre afin d'automatiser les réactions du client.

2.6 La performance commerciale

2.6.1 Définition de la performance commerciale :

Selon HALLUT (Céline) la performance commerciale est¹ :

- Le chiffre d'affaires réalisé ;
- Le volume des ventes ;

¹ HALLUT (C) : Le commercial : engagement, rémunération et rupture du contrat, éditions de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), Belgique, 2002, p65 et p66.

- Le coût des ventes ;
- La marge brute dégagée sur ces ventes (bénéfices).

Selon GABILLIE(P), la performance commerciale est

*« l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation ».*¹

Alors, la performance commerciale d'une entreprise peut donc être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre

Une entreprise performante sur le plan commerciale doit enregistrer un niveau de ventes et de marges élevé, une augmentation du nombre des clients fidélisés et une diminution de son volume de stock, etc.

L'évaluation de la performance commerciale permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes, sa part de marché, etc.

2.6.2 L'analyse des résultats et la mesure des performances commerciales

La mesure des performances commerciales de l'entreprise repose sur l'examen d'un certain nombre d'indicateurs, notamment :

- L'analyse du CA global et son évolution, l'analyse de l'évolution des produits finis.

L'analyse de la position des produits de l'entreprise sur le marché et par rapport à la concurrence.

- L'analyse des marges par couple produit –marché et la comparaison des résultats aux objectifs visés.
- L'analyse des coûts de la fonction commerciale (coût de personnel, de déplacement, fourniture de bureau,...).

2.6.3 L'analyse des moyens et de l'organisation de la fonction commerciale :

L'examen des moyens de la fonction commerciale porte sur l'ensemble de ses capacités humaines, matérielles et les produits offerts sur le marché. Par ailleurs, la fonction commerciale, pour accomplir ses différentes tâches, peut s'organiser selon différentes formules² qu'il conviendrait d'examiner et apprécier leur contribution à la réalisation des performances de l'entreprise.

¹ BLAUCHU (V) et TAIROU (A) « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », édition l'harmattan, Paris,, 2008, p133.

2.7 L'évaluation de la performance commerciale :

2.7.1 Finalité d'une évaluation de la performance commerciale :

Selon le petit Larousse 2001, évaluer revient à mesurer à l'aide de critères déterminés. L'évaluation de la performance commerciale revient donc à mesurer, sur la base d'indicateurs définis, l'atteinte d'objectifs commerciaux, tant sur le plan de l'efficacité et de l'efficience.

2.7.2 Rôle de l'évaluation de la performance commerciale :

L'évaluation de la performance commerciale présente un double intérêt¹ :

- Sur le plan scientifique, il s'agit de vérifier si les objectifs ont été atteints.
- Sur le plan opératoire, l'intérêt premier est de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats. En bref, elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème.

L'évaluation de la performance commerciale permet à l'entreprise de contrôler sa distribution et de suivre l'évolution de ses ventes. La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde.

2.7.3 Modes d'évaluation de la performance commerciale :

Il existe en général deux méthodes pour évaluer la performance commerciale :

- **L'évaluation à partir d'indicateur :**

Les indicateurs trouvent importance dans une évaluation, en ce sens qu'ils apportent des informations précises pour le gestionnaire. Néanmoins, cette technique d'évaluation par des indicateurs présente des limites pour son utilisateur, car certains indicateurs, pris clairement ne donnent pas suffisamment d'informations pour une prise de décision adéquate.

- **L'évaluation à travers le tableau de bord :**

Le tableau de bord peut être considéré comme guide, permettant au responsable de contrôler l'évolution des activités. Pour le responsable des ventes, il permet de déterminer le niveau des

¹ SAVALL(H),ZARDET(V) : « *maitriser les couts performances cachées* », 3^{ème} édition, Economica, 1995, p 331-343.

ventes à un moment précis, et de contrôler les résultats des actions commerciales .Il est structuré d'une grille d'indicateurs, permettant de mesurer le niveau d'efficacité de toutes les activités à une période précise. Le tableau de bord a pour objectif d'aider le responsable dans la recherche de la maîtrise de la performance du centre de responsabilité qu'il pilote.

Donc il permet de déterminer le niveau des ventes à un moment précis, de contrôler les résultats des actions commerciales et de mesurer le niveau d'efficacité de toutes les activités à une période précise.

Il aide à la prise de décision en lui apportant une information :

- Sur le degré de réalisation des objectifs de l'unité ;
- Sur leurs conditions de réalisation : moyens mis en œuvre, évolutions de l'environnement de l'unité.

2.8 Les indicateurs de la performance commerciale :

Qu'est-ce qu'un bon indicateur de mesure de performance ?

Un indicateur permet de *mesurer l'écart entre le résultat obtenu et les objectifs poursuivis*, pour déterminer si ces derniers sont en voie d'être atteints. Il faut au préalable s'assurer que les indicateurs ont fait l'objet d'une définition explicite et partagée, afin de limiter les erreurs de construction et les interprétations divergentes : pour cela, il est indispensable de positionner la valeur de l'indicateur par rapport à une valeur de référence ou une cible à atteindre (une norme, une moyenne, une prévision, un objectif). Le choix de la référence est déterminant pour le jugement qui sera porté. Il fait partie intégrante de la construction de l'indicateur.

Il existe plusieurs types d'indicateurs de performance commerciale, certains s'intéressent uniquement aux résultats escomptés, d'autres prennent en compte les moyens utilisés pour les atteindre. On peut les regrouper en deux catégories : les indicateurs qualitatifs et les indicateurs quantitatifs.

2.8.1 Les indicateurs quantitatifs :

Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné. Ils prennent la forme quantitative qui permet de suivre un paramètre dans une démarche de gestion.

Parmi ces indicateurs, nous pouvons relever quatre (04) indicateurs principaux : quantité vendues, chiffre d'affaires, la marge commerciale et la part de marché absolue et relative

❖ **Quantité vendues :**

Les quantités vendues constituent un indicateur de base dans la gestion de l'entreprise en général et de la fonction commerciale en particulier. Elles servent à connaître le taux de satisfaction de la demande sur le marché et le poids réel par rapport aux concurrents comme moyens de comparaison.

L'évolution de cet indicateur permet de concevoir l'avenir de l'entreprise à travers l'élaboration de la stratégie commerciale.

❖ **Le chiffre d'affaires**

On distingue le chiffre d'affaire en volume et en valeur¹

- Le chiffre d'affaires en volume : nombre de ventes par mois, par semaine ou par jour selon votre activité.

Il est égal aux quantités d'un produit vendues durant une période donnée (année, mois, jours).

- Le chiffre d'affaires en valeur : chiffres d'affaires réalisés sur les mêmes périodes.

On applique à chaque catégorie de produit la formule suivante :

$$CA = (\text{Quantités physiques vendues}) * (\text{prix de vente moyen d'une unité})$$

On obtient le chiffre d'affaires total en valeur de l'entreprise en additionnant les différents chiffres d'affaires en valeur réalisés par chaque catégorie ou marque de produits.

- Le chiffre d'affaires en valeur ou en volume :
 - Le chiffre d'affaires en volume est un indicateur économique relativement pauvre : on peut difficilement apprécier le poids global d'une entreprise diversifiée, les unités de mesure étant différentes. Même pour une entreprise mono productrice, il ne reflète pas le niveau de qualité technique des produits vendus, ce qui rend très délicate toute comparaison de chiffre d'affaires en volume de deux entreprises différentes.

¹ VERNETTE (E), « L'essentiel du marketing », éditions d'organisation, paris, 2008, p22.

- Le chiffre d'affaires en valeur permet de comparer le poids commercial des différentes gammes de produits d'une entreprise. Il est aussi très utile
- La marge commerciale :

La marge commerciale est la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes correspondant aux ventes de marchandises et le coût d'achat hors taxes de ces marchandises vendues. Cet indicateur a pour mérite sa simplicité de calcul et devient alors important lors d'une prise de décision commerciale.

Le concept de marge commerciale est très proche de celui plus large de marge sur coût variable utilisé en comptabilité analytique (qui permet d'analyser les coûts sous des angles très variables). La marge sur coût variable inclut tous les coûts variables.

Une entreprise peut augmenter sa marge commerciale en :

- Augmentant son volume des ventes ;
- Augmentant le prix de vente moyen des produits ;
- Réduisant le coût des achats de marchandise ;
- Réduisant le prix d'achat moyen aux fournisseurs.

Le calcul principal de marge commerciale est :

Marge Commerciale = vente de marchandises - coût d'achat des marchandises vendues

❖ La part de marché :

La part de marché est un indicateur majeur afin de déterminer la situation concurrentielle d'une entreprise sur un marché ; son analyse oriente et facilite les décisions stratégiques. Son évolution dans le temps est un indice majeur pour estimer l'efficacité des choix MKG opérés par une entreprise.

Selon MERDAN (N)¹, la part de marché est l'indicateur le plus utilisé pour situer la position concurrentielle d'un produit, d'une marque ou d'une entreprise et il existe deux types de part de marché :

- Part de marché absolue :

Elle se calcule en volume et en valeur, on rapporte les ventes d'un produit ou d'une marque aux ventes de l'ensemble des concurrents sur le marché.

¹ MERDAN(N) , Etude des projets d'investissement en Afrique centrale ,24 études de cas, l'Harmattan, Paris, , 2009, p29.

$$PMA = \frac{\text{ventes du produit ou de la marque de l'entreprise au temps T.}}{\text{ventes globales du marché références au temps T}}$$

- Part de marché relative :

Elle se calcule en volume ou en valeur, en rapportant les ventes d'un produit ou d'une marque aux ventes de son concurrent principal.

$$PMR = \frac{\text{ventes du produit ou de la marque de l'entreprise au temps T.}}{\text{ventes globales du leader au temps T}}$$

2.8.2 Les indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs sont obtenus fréquemment grâce au recours à des traitements de nature statistique (quantitatifs par nature). Ils se présentent comme suit : l'image de l'entreprise, la satisfaction client :

❖ L'image de l'entreprise

L'image d'une entreprise ou d'une organisation est l'ensemble des connaissances (vraies ou fausses) et des évocations associées à une entreprise par un individu ou un public défini.

L'image de l'entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une position privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise.

L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes...etc.

❖ La satisfaction du client :

KOTLER (P) et DUBOIS (B) définissent la satisfaction comme¹ : « l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance ».

¹ KOTLER (P) et DUBOIS (B) « Marketing Management », Pearson Education, Paris, 2009, p169

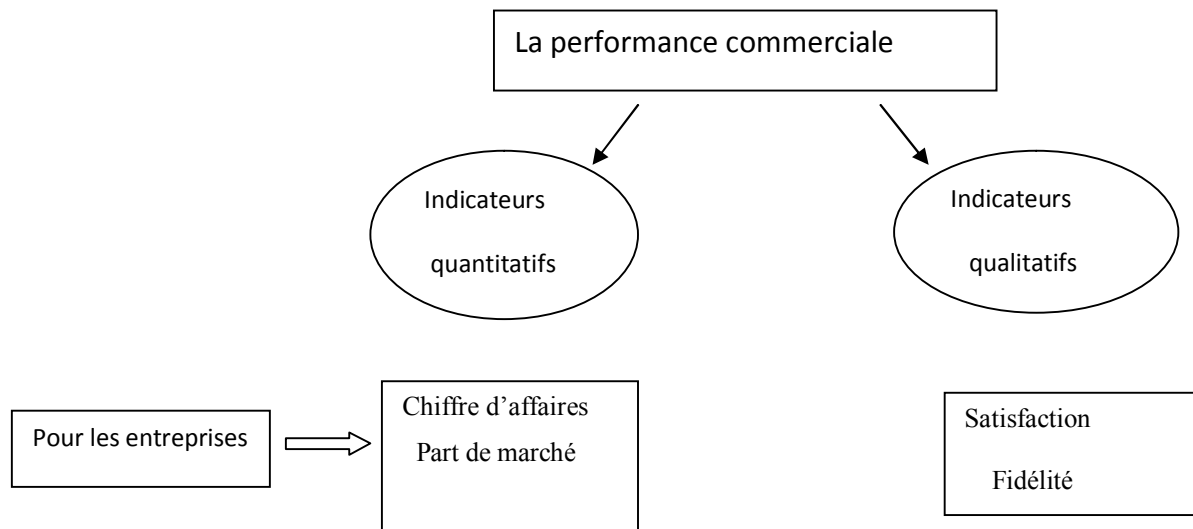
Selon LENDREVIE(Jacques), LEVY (julien) et LINDON (Denis)¹:

« La satisfaction des clients résulte ainsi de nombreux facteurs exogènes ou endogènes à l'offre. Les chercheurs en satisfaction soulignent notamment le risque de la sur promesse. Si la satisfaction résulte d'une comparaison entre les attentes et l'expérience, élever le niveau des attentes rendra plus difficile la satisfaction des clients. A l'inverse, des attentes faibles conduiront à une comparaison très favorable avec l'expérience. Cependant si des promesses faibles peuvent avoir un effet favorable sur la satisfaction, encore faut-il que les clients aient envie d'acheter les entreprises doivent ainsi trouver le juste équilibre dans leur politique de communication entre des promesses élevées susceptibles d'attirer des clients mais aussi de les décevoir, et des promesses faibles qui conduiront à une perception favorable à l'expérience mais qui ont un faible pouvoir d'attraction ».

Alors, afin d'assurer une satisfaction meilleure de la clientèle, l'entreprise doit suivre les étapes suivantes :

- Placer un plan de qualité commerciale, dont les études de satisfaction auprès des clients seront exploitées rationnellement ;
- Etude et analyse de toutes les réclamations et protestations ;
- Amélioration du rythme de la relation avec les clients les plus importants, avec des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux auprès d'un grand nombre d'interlocuteur ;
- Développer le traitement et l'analyse des informations concernant chaque client et de leur utilisation par l'entreprise ;
- Reprise des relations avec les clients n'ayant pas demandé depuis X mois, soit par correspondance ou par téléphone.
- Développement des opérations d'attraction pour avoir les meilleurs clients des concurrents les plus offensifs.

¹ LENDREVIE(J), LEVY (j) et LINDON (D) ,Mercator, , édition Dalloz, Paris, 2003, p913,p 914.

Figure n°3.2: La mesurer de la performance commerciale ?

Source : par l'étudiante même.

- La fonction commerciale, interface entre l'entreprise et le client, d'où la performance commerciale est indispensable pour préparer les décisions de gestion. Elle s'effectue selon des indicateurs préalablement identifiés : la fidélité, le chiffre d'affaires et les parts de marché.
- La maîtrise d'une activité, c'est-à-dire son aptitude à réaliser des résultats attendus de manière répétée, dépend de l'efficacité de son organisation.

Puisque la maîtrise de la fonction achat et la performance commerciale ont le même but qui est l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise, donc nous allons essayer dans le chapitre suivant d'étudier et analyser l'environnement de l'entreprise CRMETAL et l'impact de la maîtrise de la fonction achat sur la performance commerciale de l'entreprise CRMETAL.

Chapitre 04 :

Cas pratique : Etude de la fonction achat

Section 01 : Présentation de l'entreprise CR METAL

Ce chapitre s'inscrit dans la partie pratique de notre mémoire et afin de donner plus de détails, nous allons le diviser en quatre sections :

La première section sera porter sur la présentation de notre organisme d'accueil CRMETAL , sa direction de logistique exactement le département achats où nous avons passé notre stage pratique.

Dans la deuxième section, nous allons aborder le processus des achats au sein de CRMETAL, de plus, nous allons tenter de ressortir la relation du département des achats avec les autres directions de CRMETAL.

Enfin nous allons donner un aperçu de la situation actuelle à travers notre enquête sur le terrain par des entretiens auprès des différents responsables qui nous ont décrit les faits réels de la maîtrise de la fonction achats, amélioration de production, nous allons ressortir les principaux actions qui ont un impact sur la performance commerciale.

1.1 Présentation de la filiale CR METAL :

CR METAL a hérité du savoir- faire des établissements J.CARMELI créés en 1953, qui étaient déjà spécialisés dans la chaudronnerie, déclarés biens de l'Etat en juin 1963 et devient en janvier 1964 Entreprise National de Constructions Métalliques(ENCM).

En février 1975, l'ENCM est rattachée à la SN METAL.

Elle bénéficie d'un important programme de renouvellement(Investissement) de son outil de production et l'extension de ses infrastructures, ce qui lui a permis d'augmenter ses capacité de production, qui ont atteint 3000 T / An et de diversifier ses produits, en ajoutant les stations de concassage (1980) et le coffrage métallique (1982).

A la restructuration des entreprises publiques, en 1983, l'unité CR METAL Blida est rattachée l'ENCC.

Elle bénéficie d'un autre plan d'investissement qui a fait augmenter les capacités installées de 3000 à 5000 T/An.

Depuis le premier juillet 2001, l'unité Chaudronnerie Blida est devenue une filiale du groupe industriel ENCC SPA, dénommée Société de Construction Métallique, par abréviation CR METAL, sous la forme juridique société par actions SPA au capital de 100 000 000 DA.

Le 90 /04/2002, CR METAL Spa obtient sa certification ISO 9001 :2000 (organisme certificateur SGS France). En 2003, CR METAL est inscrite dans le premier programme de mise à niveau initié par le ministère de l'Industrie.

En 2007, elle obtenait aussi sa certification ISO 18001-1999 (Santé et Sécurité au Travail), délivré par le même organisme certificateur. Dans la même période, elle est encore inscrite dans un deuxième programme de mise à niveau, avec d'importants investissements matériels et immatériels.

Toutes ces mutations ont permis à la société de garder ses parts de marché, voir augmenter, et cela mettant à disposition de ses clients de produits diversifiés et de qualité, et aussi de doubler son chiffre d'affaires.

CR METAL, conformément à l'application du décret n° 07 /210 du 04/07/2007 relatif à la réévaluation des immobilisations non amortissable représentés par les terrains et à la résolution n° 02 de l'assemblée générale extraordinaire du 25/12/2007, a procédé à de 100 000 000,00 DA.

Alors, CR METAL est une entreprise publique économique (EPE), ses activités principales sont la transformation et la construction métallique.

- Les infrastructures CR METAL :

Implantée dans le périmètre de la commune de Blida, avec une superficie de 57750.02m² répartie en :

- Surface ateliers : 16 858 m²
- Surface bâtiments : 2600 m².
- Surface stockage couverte et non couverte : 38292m².

- Capacité de production :

Avec des machines totalement dotée de haute technologie et totalement automatisées.

CRMETAL pourra prendre en charge les besoins de ses clients selon les produits suivants :

- Plus de 15000 Tonnes/an en charpente métallique ;

- Plus de 2000 Tonnes/An En équipements industriels divers ;
- Plus de 4000 Tonnes/ An chaudronnerie ;
- Plus de 3000tonnes unités/ An fonds bombés.

Capital savoir :

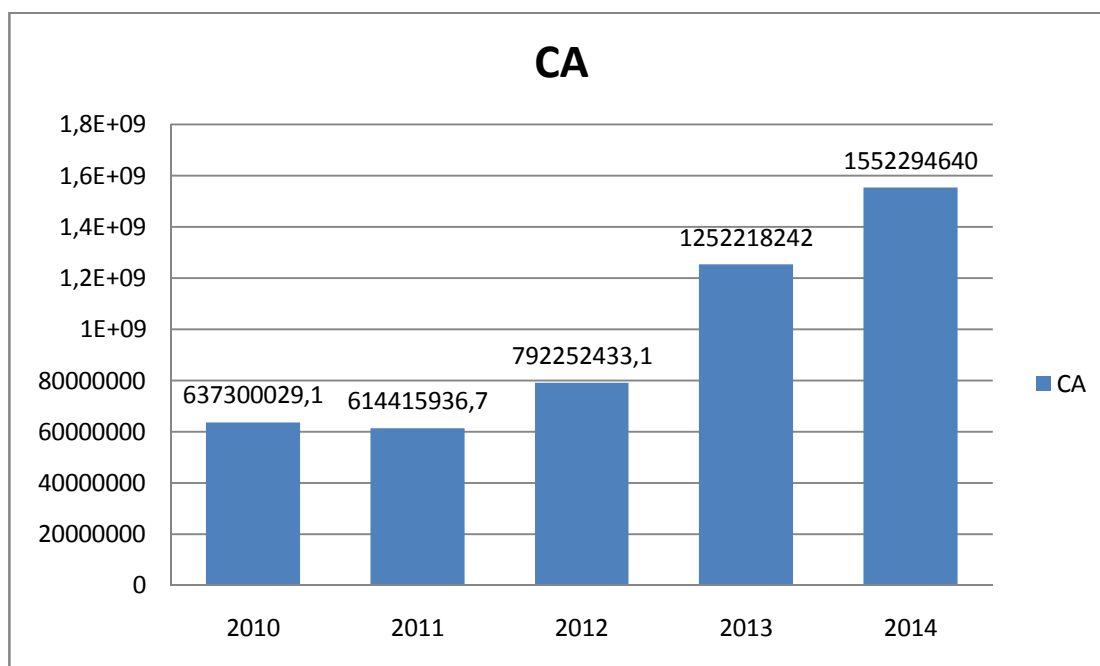
Avec plus de 60 ans d'expérience et son département dédié spécialement au contrôle

• **Evolution du personnel de CR METAL :**

Années	Cadres	Maitrises	Exécutions	Total
2011	46	64	286	396
2012	36	59	258	353
2013	67	71	388	525
2014	95	82	424	601

Source : direction ressources humaines.

• **Evolution du chiffre d'affaires :**



Année	Chiffre d'affaires
2010	637 300 029,13
2011	614 415 936,73
2012	792 252 433,10

2013	1 252 218 241, 99
2014	1 552 294 639,58

Source : direction des finances et comptabilité.

Nous avons constatés que l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise est en forte croissance entre 2011 et 2015. Ce qui lui permet d'acquérir des parts du marché très importantes et de consolider sa position sur le marché national, et cela grâce à la qualité de ces produits, et des services offerts à ses clients,

1.2 Missions et objectifs de CR Métal :

1.2.1 Les missions :

L'entreprise CR .Métal est chargé de : développer, produire, et commercialiser des produits métalliques. Sa vision réside dans sa capacité de se projeter dans la future et assurer sa position au niveau national et régional toute en perçant le marché national.

D'abord, l'entreprise de construction métallique avait pour mission d'assurer la distribution des charpentes métalliques, chaudronneries, équipements industriels divers coffrage métallique de manière suffisante sur le marché algérien.

1.2.2 Les objectifs :

CR Métal, entreprise de transformation et de construction des différents produits métallique sur le marché algérien, a pour objectif de renforcer sa position dominante sur ce dernier

- Augmenter le chiffre d'affaires de la compagnie ;
- Optimiser sa productivité du personnel, son effort commercial ;
- Assurer la satisfaction des clients en matière de service ;
- L'élargissement de sa gamme de produit ;
- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- La modernisation des installations en terme de machines et techniques pour augmenter le volume de sa production ;
- Confirmer sa présence sur le marché algérien et préserver l'image de l'entreprise ;
- Mettre sur le marché des produits de qualité, moindre coût.
- Diversification des sources d'approvisionnements afin d'éviter de forte dépendance et bénéficier des meilleurs conditions d'achat.

1.3 La gamme de produits de CR Métal :

- La société intervient dans la réalisation de plusieurs produits métalliques, notamment charpente métallique : hangars, bâtiments industriels, habitations.
- Chaudronnerie : citernes, réservoirs, bacs de stockage pour eau, carburants et produits chimiques.....
- équipements industriels divers : silos (ciments et agroalimentaires), glisse tige, pipe rack, rack de forage, drill collars et magasin métallique....
- Coffrage métallique (bâtiments et travaux publics).
- fonds bombés types : PRC MRC GRC et elliptiques selon les normes usuelles.

1.3 Organisation du CRMETAL :

Nous présentant les principales directions de CR Métal (Voir Annexe n°1):

1.4.1 La direction générale :

Elle est composée du directeur général, d'un directeur général, et d'un secrétariat et assistant PDG. Elle s'occupe de l'établissement des plans et décisions stratégiques. Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions.

1.4.2 La direction ressources humaines :

La direction des ressources humaines a pour mission :

- Participer à l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise ;
- Elaborer et mettre en œuvre :
 - La politique d'emploi qui recouvre le recrutement, la gestion de carrière et la recherche permanente de l'adéquation entre emploi et compétence ;
 - La politique de formation et son corollaire, la reconversion du personnel vers les activités productives.
- Organiser, planifier et suivre les activités des moyens généraux de l'entreprise ;

1.4.3 La direction des finances et de la comptabilité :

Elle a pour réaliser les missions suivantes :

- Elaborer et mettre en place la politique financière répondant à plan stratégique de l'entreprise ;

- Assurer la tenu de la comptabilité de l'entreprise dans les règles de l'art ;
- Elle a également pour mission de mesurer le résultat global obtenu par l'entreprise dans son ensemble et pour la totalité de l'exercice (année) ; et pour décrire la situation patrimoniale de l'entreprise à l'instant final de l'exercice.

1.4.4 La direction commerciale :

- Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi des clients qui sont répartis principalement à travers le territoire national :
- Participer aux choix des axes de développement de la stratégie commerciale de l'entreprise ;
- Prospector au niveau national le marché de la Construction Métallique et recommander les marchés auxquels l'entreprise peut soumissionner ;
- Maintenir à l'entreprise un niveau d'activité régulier à court, moyen et long terme conformément au plan de développement arrêté par la recherche de nouveaux contrats ou commandes.
- Développer relation de fidélité et de conseil avec les principaux clients de l'entreprise ;
- Tenir a jour, en collaboration avec les structures concernées les états du chiffre d'affaires, des créances et des cautions.

1.4.5 La direction technique :

- Définir et mettre en œuvre les politique de l'entreprise en matière de production métallique et d'engineering ;
- Veiller à l'atteinte des objectifs de production assignés dans le respect des coûts, délais et qualité requise et dans le cadre des budgets et plans approuvés en conformité avec les exigences contractuelles pour souci la satisfaction des clients ;
- Assurer la veille technologique ;
- Elaborer et assurer avec les structures concernées de l'entreprise, la mise en œuvre des budgets par affaire et des budgets annuels.

1.4.6 La direction réalisation :

- Définir et mettre en œuvre des politiques de l'entreprise concernant :
 - L'organisation, la planification et la gestion des chaines ;
 - La gestion de la sous-traitance (travaux chantiers) ;
- Participer à la négociation et à l'élaboration des contrats avec les clients ;

- Superviser, coordonner et contrôler les travaux sur les chantiers de l'entreprise ;
- Assurer la dotation des chantiers en matériels et ressources nécessaires à leur bonne réalisation.

Tableau n°04.1: Les forces et les faiblesses des différentes directions :

Les forces	Les faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Personnels expérimentés ; - Production en amélioration continue ; - Validation des sites de production ; - Gamme très variée adapté aux besoins des clients ; - Personnel expérimentés dans le domaine de production ; - Prise en considération de l'importance de la formation ; - Prise en charge du développement managérial de la fonction GRH ; - Personnels qualifiés, pour le système de comptabilité générale ; - Résultat net en augmentation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence - Baisse de la demande - Arrêts fréquents de chaînes de production (panne et rupture de matières premières ; - Faible flexibilité des installations ; - Manque de formation dans le domaine managérial pour personnel cadres ; - Organisation de travail insuffisamment formalisée par les procédures ; - Absence de gestion de carrière ; - La structure GRH ne dispose pas de fiche de poste, et leur attribution ne sont pas clairement établies ; - Retard dans l'encaissement des créances ; - Absence d'une comptabilité analytique

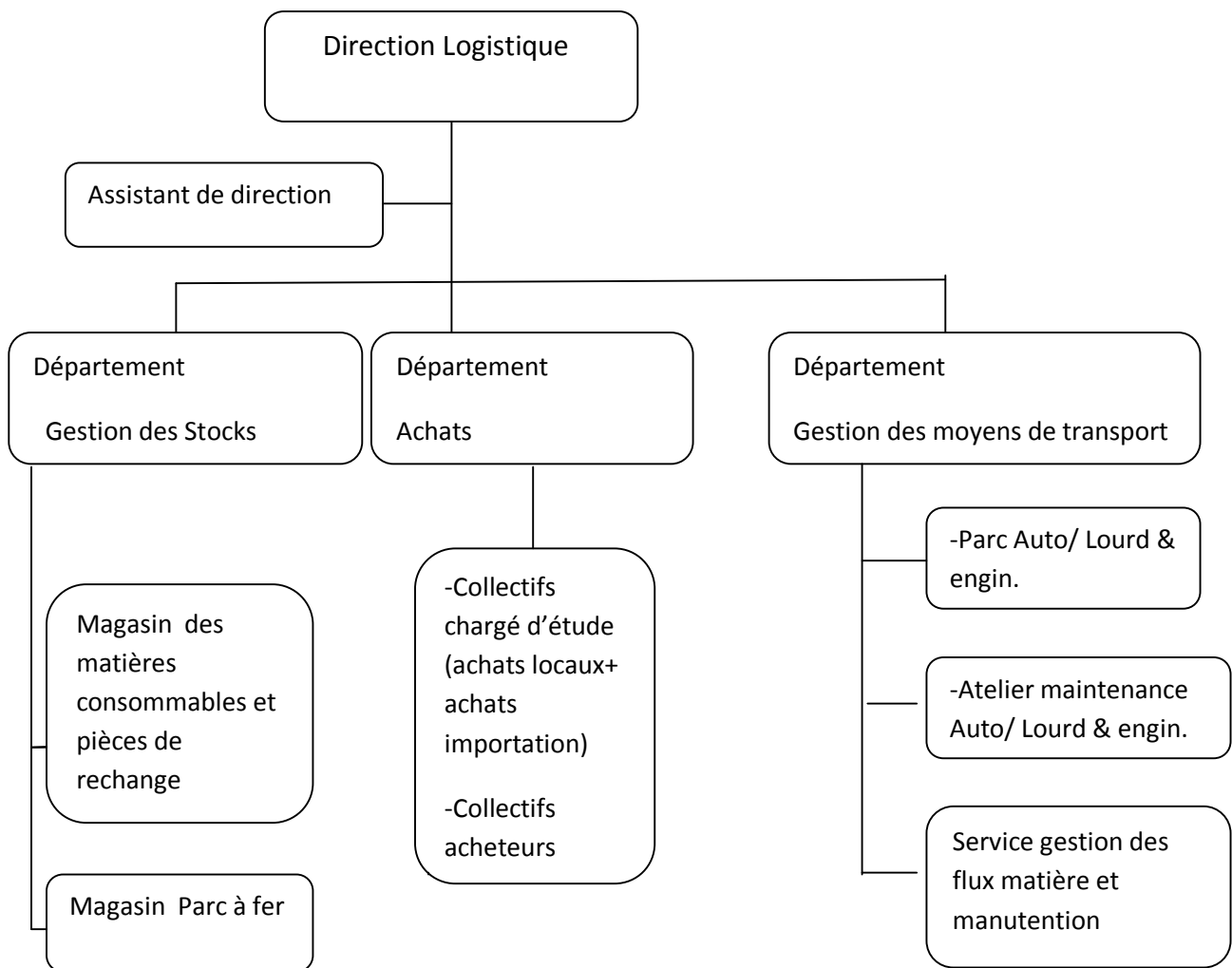
1.4.6 La direction logistique :

Elle comprend toutes les activités liées à la circulation et à l'acheminement des produits dans les meilleures conditions en matière de qualité, coût, délais et distribution. Elle concerne toutes les opérations nécessaires à la réalisation de ses produits, depuis l'achat de matières premières jusqu'à la mise à la disposition des clients des produits voulus. Elle a pour objet

l'étude des moyens et des conditions d'exploitation des éléments relatifs aux flux d'entrée et de sortie.

- Elle est chargée de définir et mettre en œuvre les politiques de l'entreprise en matière :
 - ✓ D'approvisionnement des ateliers en matières premières, pièces de rechanges et d'outillage ;
 - ✓ D'approvisionnement de chantiers types « clés en main » par les équipements requis ;
 - ✓ La gestion des stocks (matières premières, PDR et outillage) ;
 - ✓ De maintenance du matériel ;
 - ✓ d'investissement en moyens de production.
- Elaborer le budget logistique de l'entreprise ;
- Définir avec les autres structures concernées les programmes d'approvisionnements ;
- Optimiser le rapport coût/qualité des matières premières ;
- Assurer la consolidation des états

Figure n°04.1 : Organigramme de la direction logistique



Source : direction logistique

La direction logistique est subdivisée en trois (03) départements qui sont :

- **Département gestion des moyens de transport** : sa mission consiste à transporter les matières premières et les produits finis, ainsi d'assurer les moyens de transport du personnel. Elle est en relation étroite avec la direction commerciale car elle s'occupe de la planification des moyens de transport en fonction de la demande, elle gère les produits transportés.
- **Département gestion des stocks** : elle s'occupe du stockage et du magasinage de la pièce de rechange, et produits consommables et fournitures, ainsi que les matières premières, il se compose de 2 magasins (magasin des produits consommables et des pièces de rechange, et magasin des matières premières.). Il existe une relation très liée entre le

magasin et les achats parce que le déclenchement des commandes passe par le magasin avant le département achats.

- **Département des achats :** La fonction achats peut être organisée selon l'importance des stocks, sa structure commerciale ou industrielle et la taille de l'entreprise (grande ou petite entreprise). Dans le cas de CR METAL, la fonction achats est rattachée à la direction logistique et à la direction technique. Sa fonction principale est d'établir un lien entre l'environnement interne et l'environnement externe de l'entreprise afin de rechercher les sources d'approvisionnement.

Son travail consiste à la réception des demandes achats auprès de le département gestion des stocks et, il étudie la prospection des marchés fournisseurs et établit également des états comparatifs en jouant sur les contraintes (qualité, prix et mode de paiement).

1.5 La fonction achat au sein de CR METAL

1.5.1 Missions et objectifs de la fonction Achat :

- **Missions :** la mission de la fonction achats est de procurer à l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité, de coût, de délai et de sécurité ; les matières premières (...), les intrants, les équipements de production et pièces de rechange dont l'entreprise a besoin pour ses activités.
- **Objectifs :** ses principaux objectifs sont :
 - Améliorer le rapport qualité/prix des produits achetés ;
 - Limiter et optimiser le niveau de stocks des matières premières et des fournitures.
 - Assurer la régularité des achats.

1.5.2 Répartition des acheteurs au niveau de CR METAL :

En mois de Juin 2015, le nombre des approvisionneurs était de dix (10) répartis en fonction de type d'achats comme suit:

Tableau n°04.2 : la répartition des acheteurs

Type d'achats	Nombre de fournisseur	Pourcentage(%)
Achat des matières premières	4	40
Achat courant	4	40
Prestation des services	1	10
Achat des investissements	1	10

Total	10	100
--------------	----	------------

Source : Direction des ressources humaines.

Les achats des matières premières sont subdivisés en deux catégories : achats locaux et achats étrangers. À ce niveau là, la répartition des tâches n'est pas déterminée d'une façon définitive à cause de l'instabilité des personnels employés et l'inexistence d'une organisation de travail permanente par laquelle on détermine les tâches effectués par chaque acheteur.

Concernant les achats des matières consommables, les acheteurs sont responsables de l'acquisition des produits liés à la production (gasoil, carburons...). il y a deux types des acheteurs chargés de suivre le processus administratif. Enfin, les démarcheurs sont chargés des achats d'urgence.

La prestation de service est chargée d'assurer la location des engins et des moyens de transport et aussi la restauration;

L'achat des investissements a pour rôle principal d'acquisition des équipements et des machines et matériels de production.

1.5.3 Les différents types d'achat :

D'après BRUEL¹, Les achats portent deux catégories :

- **L'acquisition des biens d'équipement :** ils peuvent être des : locaux, machines, transports, et plus généralement toutes les immobilisations.

Notons toute fois, que ces biens peuvent être importants, très coûteux et utilisés en production (chaîne de fabrication) ou non (cas des ordinateurs ou autres machines de bureau).

- **Les achats courants :** ils correspondent aux différentes consommations durant le processus de production dont on distingue :
 - les fournitures d'exploitation (divers consommables, vêtements,...) ;
 - les composantes entrantes dont les fabrications peuvent être standards ou bien spécifique ;
 - les moyens de transport ;
 - les différentes énergies ;

¹ BRUEL, (Olivier): op.cit., PP. 48- 49.

Cette diversification est importante car elle met en évidence deux logiques différentes :

- L'acquisition de bien d'équipement sera ponctuelle (bien durable acquis pour plusieurs années)
- Achat permanent (consommation à chaque cycle de production et pour chaque service de l'entreprise).

1.5.4 L'importance stratégique de la fonction achat au sein de CRMETAL :

Toute la réussite d'une entreprise est liée à sa source dans la valorisation maximale de chaque élément de dépense et dans la contribution à la création de la valeur. Alors, l'importance stratégique de cette fonction apparaît à tout niveau.

- **L'achat consommateur de ressources :** le poste achat occupe une place très importante dans l'entreprise CR METAL, il représente plus de 75% des charges totales de l'entreprise. Cet indicateur suffit pour situer les gains qui pourraient être obtenus à travers la diminution des coûts d'achat.
- **L'achat créateur de richesse :** si l'entreprise arrive à privilégier les situations d'achat et de les exploiter pour éclairer les décisions de l'entreprise en :
 - Ecoutant le monde extérieur ;
 - Etudiant la masse d'information ;
 - Valorisant les capitaux investis.
- **Les principaux fournisseurs :**

Les principaux fournisseurs de l'année 2015 des matières premières et différents composants du CR METAL sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau n°04. 3 : les principaux fournisseurs nationaux et internationaux année 2015

Achat	Fournisseurs
Achats locaux	NATRA
	SAHEL FER
	SARL EL GUEDRA
	SARL AZEM
	SARL SAM
	SRL STEELOR

	SARL ASTRA
Achats étrangers	GIACOMELOO (Italie)
	EDGAN MURRAY METT LIUM (Bretagne)
	SALZGITTER (Allemane)

Source : département des

1.5.5 Les critères d'achat :

Afin de servir à une bonne gestion des achats, minimiser les coûts globale, l'entreprise CR METAL choisit une politique d'achat qui est reposée sur quatre (04) critères principales qui sont hiérarchisés comme suit : la qualité, le mode de paiement, le prix d'achat, la régularité et délais de livraisons.

- **La qualité :** la qualité de l'article à acheter doit correspondre rigoureusement aux exigences du service utilisateur, et ce pour améliorer les produits fabriqués afin de satisfaire le client ;
- **Le prix :** le choix du fournisseur se fait sur la base d'un tableau comparatif des offres (TCO) (Voir annexe n°02) ;
- **Le délai de livraison :** le délai de livraison peut être un élément d'appréciation pour démarquer un fournisseur par rapport à ses concurrents ;
- **Le mode de paiement :** CR METAL utilise 02 modes de paiement : paiement par chèques et paiement par lettre de crédit.

L'accorde plus d'importance au premier lieu, à la qualité des articles, cette dernière doit répondre aux exigences des utilisateurs afin de préserver et d'améliorer son image de marque. En deuxième lieu, l'entreprise s'intéresse précisément au mode de paiement, car, il est préférable d'acheter à crédit d'un fournisseur avec un prix élevé par rapport un autre qui fournit le même produit.

Exemple :

CR METAL a lancé une consultation ouverte pour la fourniture des pièces de rechange, après l'évaluation des offres elle a constaté les points suivants :

- Fournisseur X : prix unitaire 5 DA, délai de paiement 30 jours ;
- Fournisseur Y : prix unitaire 7 DA, délai de paiement 90 jours ;

Après l'analyse, ils ont décidé de lancer la commande chez le fournisseur Y, vu la situation financière de l'entreprise

Section 2 : Processus des achats au sein de CR METAL

2.1 Définition :

Se définit comme l'ensemble des actions ordonnées qui permettent à partir d'un besoin exprimé, de fournir un produit apte à satisfaire les besoins de l'utilisateur. Un cercle réduit de fournisseur est alors choisis, avec lequel des négociations sont menées pour choisir celui qui correspond le mieux à la demande.

Le choix final de fournisseur dépend de la qualité de fournisseur, l'acheteur doit donc vérifier que tous les paramètres sont respectés pour alimenter sa base de données.

La mission essentielle assignée au département d'achat, est la satisfaction des différents besoins internes qui induit au bon fonctionnement de l'entreprise précisément l'achat des matières premières, des produits consommables et les équipements de production de manutentions..., dans les meilleures conditions, à savoir le prix, la qualité, le délai,....

Ce département est responsable de toutes les opérations d'achats, ce qui implique la mise en place des processus adéquats à chaque type et montant d'achats de l'entreprise CR METAL, qui sont les suivants :

- Achats des matières premières locaux ;
- achats des matières premières importation ;
- Achat des investissements ;
- prestation de service ;
- Appel d'offres

2.2 Les étapes du processus des achats :

Le processus d'achat au sein de CR METAL passe par différentes étapes que nous citons ci-dessous :

2.2.1 Expression des besoins :

Cette étape est la même pour les différents types d'achats, on peut la considérer comme une phase essentielle. Elle consiste à définir les besoins des différents services concernés (Maintenance, méthode, production,..), afin de préconiser et programmer l'ensemble des besoins concernant une période déterminée, permettant d'anticiper toutes les consommations :

matières premières (locaux, étrangers), matières consommables, équipements et machines production, matériels de manutention (les investissements), prestation de service.

2.2.2 Etablissement de la demande d'achat :

Tout besoin doit être matérialisé par une demande d'achat. Cette dernière doit mentionner les caractéristiques de l'article : code de l'article, désignation, référence de l'article, unité de gestion, quantité, numéro de série (s'il s'agit d'une pièce de rechange spécifique).

Dans le cas des matières premières l'acheteur reçu la demande auprès du département gestion de stock. La demande d'achat (voir annexe n° 03) doit être déposée au niveau du magasin central pour vérification et enregistrement. Elle est, en suite, transmise à l'approvisionneur dûment signée par le chef magasinier.

Cette demande d'achat est saisie avec un numéro incrémenté automatiquement.

2.2.3 Prospection:

La recherche de fournisseur est menée avec plus grand soin afin de trouver le partenaire qui satisfasse au mieux les intérêts de l'entreprise.

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

Trois modes de prospection sont plus souvent utilisés :

Prospection par avis d'appel d'offre : l'entreprise utilise cette procédure pour les transactions de grande envergure financière à partir de 16.000.000 da ou ayant des particularités spécifiques. L'appel d'offre peut être National ou International, mais elle est adaptée aux besoins de l'entreprise en respectant la loi des marchés.

Prospection par simple consultation : c'est une lettre (demande de prix) prédestiné à plusieurs fournisseurs évalués préalablement par l'acheteur, soit à travers leurs fichiers des transactions antérieurs ou bien à travers d'autres supports d'informations, elle est appliquée dans le cas des achats locaux (au niveau national) .

Prospection par demande de cotation : le principe de la demande de cotation est d'établir une liste envoyée aux plusieurs fournisseurs offrant le même article demandé, pour cela, la fonction achats lui permet de prospecter et de sélectionner le meilleur fournisseur en matière de prix, qualité et de délai de livraison.

Cependant, l'acheteur établit ce type de demande en cas d'un achat à l'étranger (importation) ; Cette dernière est composée d'un ensemble de caractéristiques présentées comme suit :

- ◆ Les noms de l'acheteur et le fournisseur ;
- ◆ Le type de l'article concerné, en mentionnant des références ;
- ◆ Le mode et les techniques de paiement ;
- ◆ Les conditions d'achat ;
- ◆ Le type d'incoterm éventuellement appliqué s'il s'agit de l'achat étranger

2.2.4 Sélection des fournisseurs :

Les fournisseurs intéressés qui remplissent les exigences de la demande, en lui destinant un pro forma détaillé surtout les renseignements concernant tous les produits offerts (leur caractéristiques, prix, les délais et mode de livraison,...). Après la réception des pro formas auprès des fournisseurs, l'acheteur doit établir le tableau comparatifs des ordres (TCO) à ce niveau, on trouve le fournisseur retenu (C'est concernant la prospection par simple consultation).

2.2.4 Gestion des commandes d'achat :

Une fois le fournisseur est sélectionné, l'acheteur établit un bon de commande adéquat à la facture pro-format (annexe n°04) retenue. Deux cas de figure se présentent :

Achat local :

le responsable d'achat officialise son intervention d'achat auprès du fournisseur requis, en lui parvenant un bon de commande (voir annexe n° 05) établi sur un logiciel montrant de manière claire et précise l'ensemble des spécifications et références des achats ordonnés : lignes, codes des articles, désignation, référence ; nombre d'unités, prix unitaire hors taxe de chaque article.

Achat à l'étranger (importation) : dans le cas d'achat à l'étranger, un bon de commande converti en euros, plus les conditions générales d'achat sous la forme d'un contrat (il l'appelle style contrat) sera établie par le responsable des achat de l'article concerné, qui sera, par la suite, transmise à la Banque National d'Algérie de Blida (BNA) une demande d'ouverture d'une lettre de crédit, autrement dit, l'acheteur demande à sa banque « émettrice » ce qui est la BNA d'émettre un crédit en faveur du vendeur « bénéficiaire ».

- La banque émettrice charge une autre banque située habituellement dans le pays du vendeur de notifier ou de confirmer le crédit, ce fait dernier se traduit par l'envoi d'un message interbancaire, confirmation d'ouverture de lettre de crédit, à la BNA

2.2.5 Suivi des commandes d'achat

▪ L'achat local :

La structure achat veille à :

- Obtenir de fournisseur un accusé de réception du bon de commande ;
- La surveillance des délais de livraison en tenant compte des plannings, classement des doubles de bons de commande par acte prévu de livraison ou bien établir des échéances sous forme d'agenda ;
- La réception de la facture, celle-ci est soumise à un deuxième contrôle qui consiste a: les quantités (doivent être conformes aux bons de commandes et aux bons de livraison), les prix unitaires hors taxes (doivent correspondre à l'offre émise par le fournisseur et aux bons de commandes) et établir toute la liasse comptable constituée de :
 - Demande de règlement ;
 - La facture originale ;
 - Accusé de réception ;
 - Les copies de bons de commande (les souches envoyées avec l'originale ou la copie du fax) signées par le fournisseur.
- Parvenir toute cette liasse comptable à la direction comptabilité pour une procédure de règlement.

▪ L'achat à l'étranger :

L'acheteur responsable aux importations après la confirmation de l'ouverture de lettre de crédit suit point par point les expéditions pour déterminer le solde des dossiers commandes ;

- Consulte les courriers arrivées ;
- Répond aux courriers ;
- Reçoit les annonces des expéditions ;
- Fait la demande auprès des compagnies maritimes ;

- Prépare l'échange documentaire (diverse compagnies) : fait une demande de règlement par chèque, fait une demande de cautionnement pour contenaires (dépôt chèque caution) ;
- Fait assurer la marchandise ;
- Transmet à la DFC factures et connaissance pour domiciliation et endossement du connaissance ;
- Procède à la codification suivant nomenclature douanière (opération demandant un temps et réflexion, aucune erreurs n'est tolérée, une fausse déclaration entraîne automatiquement un contentieux ;
- Etablit une note détail (douane).

2.2.7 Le paiement de la facture fournisseur :

Deux règles doivent être respectées pour le paiement de la facture fournisseurs :

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

Au sein de CR METAL, on a deux mode de paiement : par chèque, ou par lettre de crédit. Le premier s'effectué en cas d'achat local, et le deuxième mode c'est pour les achats étrangers.

il est essentiel que le contrôle de facture soit réalisé par un comptable, pou ce faire, il doit disposer de toutes les informations concernant le bon de commande (BC) , le bon de réception.

Section 3 : La démarche méthodologique de l'enquête

3.1 Présentation de l'enquête

Afin d'atteindre notre objectif de recherche et répondre à notre problématique, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative sur le terrain.

Pour réaliser cette étude ; nous avons préconisé une démarche méthodologique, que nous pensons adapter à la nature de notre recherche.

Cette méthodologie s'articule autour d'entretiens individuels auprès des responsables de la direction logistique et du département des achats de l'entreprise CR.METAL

Dans cette section, il sera question de la présentation et de la conception de l'enquête puis l'analyse et l'interprétation des réponses.

3.1.1 L'objectif de l'enquête :

L'objectif de notre enquête est : « L'identification des facteurs de l'amélioration de la performance commerciale qui sont mener la maîtrise de la fonction achat, à savoir :

- l'identification des indicateurs de la performance des achats ;

3.1.2 Les principales variables de l'enquête :

Notre enquête nécessite de définir les principales variables sur les quelles notre étude doit être basée. Ces variables ont été réduits aux critères de performance suivants : la qualité, le coût et le délai. Ces derniers représentent des indicateurs de mesure de la performance de la fonction achats maintenus par la direction logistique afin d'atteindre les objectifs prévus au niveau de cette dernière et aussi au niveau de la direction générale, parce que les attentes de toutes les directions dans l'entreprise sont en cohérence afin de réaliser le profit de l'entreprise.

3.1.3 L'outil de collecte d'informations :

Dans une étude qualitative, l'entretien est un mode principal de collecte d'informations.

Un entretien est défini comme étant : « Une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les

mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensées ».

Alors, l'entretien permet de recueillir les informations personnelles et à caractère intime sur un sujet donné, il consiste à être en contact direct avec l'interviewé dans une séance de questionnements adressée à une ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant d'atteindre l'objectif de recherche.

Parmi les différents types d'entretiens nous avons choisi l'entretien semi directif dont les questions sont prévues et passé oralement.

3.1.4 Le profil des interviewés

Notre interview s'est réalisée avec les responsables attachés directement aux achats afin de collecter des informations concrètes et pertinentes répondant d'une façon efficace à notre objectif d'enquête.

Nos questionnements sont destinés à trois individus responsables actuels de sexe masculin d'une moyenne d'âge de 40 ans dotés d'une expérience confirmée dans l'entreprise CRMETAL, à savoir :

- le directeur de la logistique ;
- le chef de département des achats ;
- le chef de département de la gestion des stocks.

Les enquêtés ont été interrogés face à face par interviews individuels étalés sur une période d'une semaine pour une durée moyenne de 45 minutes par entretien à l'aide de guides d'entretiens différents portant des questions précises pour chaque responsable.

3.2 Le guide d'entretien

3.2.1 La rédaction du guide d'entretien

Nous avons structuré notre guide en deux parties ;

- texte de présentation de notre objet de recherche suivi d'une formule de politesse en assurant aux concernés que les informations fournies lors des entretiens seront utilisées pour des fins purement scientifiques ;
- corps du guide contenant des questionnements semi-directifs visant un seul objectif.

Pour le directeur de la logistique, les questions portent sur¹:

- leurs prérogatives ;
- le rôle de la fonction achat,
- les moyens alloués aux achats (budget, personnel, matériel) ;
- la gestion des activités de la fonction achat ;
- les critères de performance en matière des achats.

Pour le responsable du département achats, les questions visent à définir ²:

- ses prérogatives ;
- la qualité interne du département des achats ;
- le délai de la constitution d'une commande ;
- le choix des acheteurs ;
- la qualité de service des fournisseurs ;
- le délai de livraison des achats.

Pour le responsable du département gestion des stocks, les questions portent sur³ :

- ses prérogatives ;
- les erreurs dans les inventaires ;
- le taux de rotation des stocks ;
- la qualité du département gestion des stocks et des magasins ;
- les ruptures de stocks.

3.2.2 L'analyse des réponses des guides d'entretiens (voir annexe n°6)

Après avoir collecté les réponses, nous avons opté pour la démarche d'analyse suivante :

Réponses au guide d'entretien avec le directeur de la logistique :

- **Question 01** : Vous êtes le directeur de la logistique au sein de l'entreprise CR METAL, pouvez-vous nous dire en quoi consistent vos prérogatives ?

¹THIETARD ET COLL (R.A): *Méthodes de recherches en management*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2003, p 235.

²Voir annexe n° 2, Guide d'entretien avec le responsable du département achats.

³Voir annexe n° 3, Guide d'entretien avec le responsable du département gestion des stocks.

Réponse 01 : Autant que directeur de la logistique mes prérogatives au sein de cette direction se présentent comme suit :

- conception de la politique et de la stratégie de développement de l'activité au niveau de la direction logistique à court, moyen et long terme;
- Exploitation des capacités de l'entreprise en matière d'acquisition et de maintenance du matériel dans le cadre de la réglementation en vigueur (sécurité, normes et procédures de traitement) ;
- La gestion et l'administration de la direction en parallèle avec les objectifs assignés par la direction générale ;
- Définir et arrêter les moyens humains et matériels à mettre en œuvre ;
- Mettre à disposition les moyens et capacités et assurer leur utilisation d'une manière optimale ;
- Conclure les contrats et accords avec les clients et fournisseurs ;

Analyse : Le directeur de la logistique est ainsi responsable de la bonne exécution des orientations et des directives de la direction générale en s'assurant de l'application de toutes les procédures et réglementation en vigueur. Il est garant de l'amélioration continue de l'image de marque de la compagnie et responsable de l'acquisition des biens et services indispensables au bon fonctionnement des différentes directions de l'entreprise.

➤ **Question 02 :** Quelle est le rôle de la fonction achat au sein de la direction logistique ? Et au sein de l'entreprise CR.METAL?

Réponse 02 : Le rôle de la fonction achat à la direction logistique et à l'entreprise CR.METAL est :

- La satisfaction des besoins des différentes directions de l'entreprise;
- La collaboration à la définition de la qualité des produits.

Analyse : le rôle cité au préalable par le directeur de la logistique concernant la fonction achat qui est assuré par le département des achats, découle de son rôle au sein de la direction et de CR METAL au niveau national et international qui est :

- la prévision de la demande ;
- l'acquisition des biens et services nécessaires au bon fonctionnement de la compagnie ;

➤ **Question 03 :** Pensez-vous que les moyens alloués (budget, personnels) répondent aux besoins des opérations d'achat ?

Réponse 03 : Les moyens alloués actuellement répondent d'une manière rationnelle aux opérations d'achats.

Concernant le budget il est attribué selon des anticipations financières, mais dans certains cas, nous nous retrouvons face à des dépassements non prévus, et pour le personnel.

Analyse : d'après cette réponse, le budget est attribué chaque année selon la situation financière de CRMETAL, et il convient à couvrir l'ensemble des achats sauf pour quelques situations extraordinaires (pénurie, travaux d'infrastructure ...etc.).

➤ **Question 04 :** Pensez-vous que les activités du département des achats sont gérées d'une manière optimale ?

Réponse 04 : Le département des achats travaille actuellement avec des contrats (cadre-type) pour tous les achats, donc nous pouvons dire que la fonction achat est gérée actuellement d'une façon plus au moins optimale.

Analyse : Le directeur logistique juge que le département des achats est gérée d'une manière plus au moins optimale car elle fonctionne selon une procédure bien définie que les employés veillent à respecter, mais qui est en cours de développement pour une gestion optimale.

➤ **Question 05 :** Quels sont d'après vous les critères de la maîtrise de la fonction achats?

Réponse 05 : Le critère de la maîtrise de la fonction achat est : la meilleure combinaison « qualité, prix et délai ».

Analyse : d'après le directeur de la logistique, le triptyque : (la qualité des produits et services, l'optimisation des coûts et des délais) représentent les critères majeurs de la maîtrise (la performance) de la fonction achat.

Réponses au guide d'entretien avec le responsable du département achats :

➤ **Question 01 :** Vous êtes le responsable du département achats, en quoi consistent vos prérogatives ?

Réponse 01 : Mes prérogatives en tant que responsable du département achat consiste à :

- réceptionner les différentes formes de demandes venants de la direction logistique ou des différentes structures de l'entreprise) ;
- vérifier avant la réception de la demande si cette dernière répond à la réglementation interne en vigueur mise en place par la compagnie,
- transmettre les demandes aux directions concernées et suivre l'opération ;
- traiter les prospections selon la nécessité de la demande, tantôt avec une légère priorité pour certaines d'entre elles, mais dans tous les cas, il faut veiller à honorer le plutôt possible nos demandes ;
- veillez à ce que les commandes soient livrées dans les délais ;
- vérifier surtout que l'étape allant de la réception à l'ordonnancement soit faite dans les normes et sans réserve exprimés par les différents services participants à cette dernière.

Analyse : Le responsable du département achats est ainsi chargé d'honorer tous les besoins (achats, réparations, ou confections pour le quotidien) qui relèvent des prérogatives de la direction logistique, et d'avoir un aperçu de la situation des différents achats à tout moment.

➤ **Question 02 :** Comment vous assurez la qualité du service achat ?

Réponse 02 : Pour assurer la qualité du service achat, il faut veillez à :

- faire régner une discipline quotidienne sur les plans professionnels : et comportementaux au sein de cet environnement, afin que chaque élément sache définir ses tâches et ses obligations de manière bien précise.
- essayer de débloquent certaines situations en s'inspirant bien évidemment d'une bonne communication avec tous les membres du service ;
- ne pas développer le moindre esprit de domination qui pourra mettre en péril la bonne entente qui règne au sein de notre équipe.

Analyse : En tant que responsable, le chef du département achat veille à l'organisation de son département en dissipant les confusions de gestion par l'échange des connaissances en matière de gestion et savoir respecter le choix et les solutions d'autrui pour que tout le monde se sente impliquer dans la prise de décision et ainsi faire régner une atmosphère d'équipe.

➤ **Question 03 :** quelle est l'importance du délai lors est de la constitution et la livraison d'une commande ?

Réponse 03 : Le délai est une condition indispensable dans la constitution et la livraison de nos commande ; chaque demande réceptionnée doit être traitée dans les plus brefs délais.

Concernant la livraison le délai est exposé à nos fournisseurs pendant les signatures des contrats, cela bien sûr n'exclue pas certaines situations de retard qui apparaissent très rarement, mais sans avoir un réel impact sur la bonne exécution de nos tâches.

Analyse : le délai est ainsi un critère primordial et pris en considération par le responsable lors de la constitution et la livraison d'une commande, car les retards peuvent causer un dysfonctionnement dans les activités de la compagnie.

➤ **Question 04 :** Lors du déclenchement d'un achat, sur quels critères se base votre choix d'acheteur ?

Réponse 04 : Quand un achat se déclenche, on peut ne pas mettre n'importe quel acheteur sur n'importe quelle famille de produits, car nos acheteurs ne disposent pas d'une même expérience. Pour les achats ayant une longue procédure, on met les acheteurs qui ont une expérience assez bien confirmée.

Analyse : D'après la réponse du responsable du département achats, les acheteurs du CR.METAL sont à nombre réduit, mais ils n'ont pas le même niveau d'expérience et de formation, mais par affectation des tâches. ils répondent donc assez bien aux attentes prévus.

➤ **Question 05:** Comment vous jugez la qualité de service de vos fournisseurs ?

Réponse 05 : La qualité de service de nos fournisseurs est acceptable, puisse que même si on n'a pas l'habilité à juger leurs produits ou leurs prestations, il y a rarement un rejet ou une réserve de la part de nos demandeurs ; et même dans ces cas-là, nos fournisseurs sont toujours disposés à collaborer et trouver un terrain d'entente.

Analyse : Le responsable du département achats a jugé que la qualité de service des fournisseurs est acceptable parce que les réceptions sont souvent conformes aux demandes.

Réponses au guide d'entretien avec le responsable du département gestion des stocks :

➤ **Question 01 :** Vous êtes le responsable du département gestion des stocks, en quoi consistent vos prérogatives ?

Réponse 01 : Entant que chef du département gestion des stocks, mes prérogatives sont :

- suivi de tous les mouvements en entrées, sorties, régularisations et réintégrations) ;
- lancement des commandes (réapprovisionnement et commandes spécifiques) ;
- le suivi des commandes des produits consommables ;
- établissement des inventaires.
- traitement des écarts entre les stocks physiques et les stocks comptables.

Analyse : L'ensemble des missions assurées par le responsable du département gestion des stocks permet d'évaluer la fréquence optimale de stocks afin d'obtenir un stock minimum répondant aux besoins de la compagnie, d'optimiser les coûts de stockage et de faire face aux ruptures éventuelles de stock.

➤ **Question 02 :** Comment vous évitez les erreurs dans les inventaires ?

Réponse 02 : Nous évitons les erreurs par l'élaboration des inventaires permanents (quotidiens) en mentionnant les quantités restantes sur le bon de sorties.

Analyse : Les inventaires sont révisés lors de chaque sortie d'articles ; les quantités restantes sont mentionnées pour les rapporter sur le système de gestion des stocks (logiciel), ainsi les éventuelles erreurs d'écarts entre les stocks physiques et les stocks comptables sont réduites.

➤ **Question 03 :** Le taux de rotation des stocks est-il en phase avec le rythme de consommation ?

Réponse 03 : Absolument, car les réapprovisionnements sont faits sur la base des fréquences de consommation des différents articles.

Analyse : Le taux de rotation des stocks correspond au nombre de renouvellement des stocks dans une période donnée. La réponse de ce responsable illustre que le rythme de consommation est pris en compte pour effectuer un réapprovisionnement, donc les coûts de stockage sont réduits.

➤ **Question 04 :** Comment vous assurez la qualité du département gestion des stocks ?

Réponse 04 : Nous assurons la qualité de notre département par :

- la division des tâches entre les employés du département selon :
 - **Une base diverse :** papèterie, habillement, la soute à carburant.
 - **Une base de pièces de rechanges.**
 - **Une base infrastructure :** matériaux de construction et ingrédients.
- le travail en équipe pour un meilleur rendement.

Analyse : D'après l'interviewé l'organisation de son département est reposée sur la répartition des tâches entre les employés par section d'articles et sur l'accomplissement du travail quotidien de chaque subordonné tout en étant polyvalents. Le travail en équipe conduit à compléter les compétences de chacun. Il représente un outil important à la conduite de leur profession parce qu'il progresse leur efficacité et permet de réaliser un objectif commun.

➤ **Question 05 :** Comment vous évitez les ruptures de stocks ?

Réponse 05 : Nous évitons les ruptures de stocks en vérifiant la tenue des stocks en magasins (les quantités restantes pour atteindre le stock d'alerte) tout en surveillant le rythme de consommation.

Analyse : La gestion des stocks d'appuie surtout sur le fait d'éviter les ruptures de stocks ; l'état des stocks doit être consulté ordinairement compte tenu du rythme de consommation quotidien pour ne pas dépasser la commande de réapprovisionnement doit être passée (stock d'alerte).

Synthèse d'analyse d'entretien :

L'ensemble des entretiens nous a permis de bien connaître le déroulement des différentes activités de la direction logistique, particulièrement du département des achats et l'importance de celle-ci dans l'entreprise CR METAL. Il nous a permis aussi de ressortir les principaux facteurs qui nous ont aidés à identifier les principaux impacts de la maîtrise de la fonction achat sur la performance de l'entreprise.

Suggestions et recommandation :

On peut proposer quelque suggestion a l'entreprise :

- la mise en place d'un système de formation efficace pour les acheteurs ;
- l'utilisation des moyens de contrôle de gestion, comme le tableau de bord ;
- externaliser les activités qui peuvent ralentie le déroulement de processus achat, comme l'externalisation du service transit.

Conclusion

L'objectif de notre travail de recherche était de démontrer qu'il existe un impact de la maîtrise de la fonction achat sur la performance commerciale de l'entreprise CR METAL. Cela nous a conduits à déterminer les principaux actes de la fonction achat d'une part et les indicateurs de la performance commerciale d'autre part

Il est à noter qu'au niveau de toute entreprise, la fonction achat joue un rôle majeur et devenue un facteur essentiel de réduction des coûts et représente une source d'avantage concurrentiel par la mise en œuvre d'un meilleur service à la clientèle. Pour cette raison, toutes les firmes prêtent à la fonction achat une attention particulière et tentent d'avoir une gestion efficace leur permettant de répondre aux attentes de leurs clients internes à moindre coût.

La rentabilité et la compétitivité des entreprises dépendent aujourd'hui, pour une large part, d'une politique d'achat efficace et d'une bonne gestion des approvisionnements.

Le concept de la performance commerciale est aujourd'hui au cœur des problématiques des discours des dirigeants de l'entreprise, il collectionne des sens différents (efficacité, efficience). Aussi c'est un ensemble d'indicateurs quantitatifs (les quantités vendues, CA réalisé et la part de marché occupé par l'entreprise)

Au terme de ce travail, nous reconnaissons l'utilité, l'indispensabilité et l'efficacité du terrain qui a joué un rôle important sur notre formation. Nous constatons le changement du concept avec la réalité, ce qui nous a permis d'apprendre des choses inaccessibles dans la théorie et de communiquer avec le monde professionnel.

A cet effet nous avons procédé à analyser le processus d'achat au sein de l'entreprise et ses résultats obtenus à travers l'entretien effectué auprès des différents responsables de l'entreprise.

Les principaux résultats auxquels nous avons aboutis après l'élaboration de notre travail nous ont permis de confirmer la première, la deuxième et la dernière hypothèse.

La première hypothèse concernant le rôle important qu'elle joue la fonction achat au sein de CR METAL.

La deuxième hypothèse relative au bon déroulement du processus d'achat est confirmée parce que les acheteurs au sein du département achats

La troisième hypothèse qui stipule : oui la maîtrise de la fonction achat est une source d'amélioration des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale de CR METAL. Cette hypothèse est confirmée grâce au CA, et les résultats d'entretien réalisés dans le quatrième chapitre.

D'après notre recherche, nous pouvons dire que les responsables de l'entreprise CR METAL doivent donner plus d'importance à l'organisation de la fonction achat, développer le concept de l'entreprise parce qu'il a un impact très important sur sa performance commerciale.

À la lumière des analyses effectuées nous pouvons conclure que la maîtrise de la fonction achat contribue à la performance commerciale de l'entreprise.

Enfin, nous tenons à indiquer que notre présente étude reste incomplète et le champ d'étude de l'organisation des achats reste un domaine très vaste pour le traiter .

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

Armond (D), « *marketing industriel* », Édition vuibert, 3^{ème} édition, Belgique, 1993, p56

BARANEL(M) et MEIER(O) : « *manager* », édition DUNOD , Paris.

BARATANE.H « *Pratique achat* », édition d'organisation, Paris, 1978

BLAUCHU (V) et TAIROU (A) « *Méthodologie du diagnostic d'entreprise* », édition l'harmattan, Paris, 2008.

BOURGUIGNON(A) : « *définir la performance : simple question de vocabulaire en performance et ressources humaines* », Ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, édition Economica ,Paris ,1996

BRUEL (O), « *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », édition Dunod, Paris, 1996

CF :H.FAYOL : « *l'administration industrielle et générale* »,édition ENAG,1990

Chavalin. D « *l'entreprise négociatrice* », édition Danud, 1984.

COURTOIS(A), PILLET (M), MATIN(C), « *Gestion de production* », 4^{ème} édition, Edition d'organisation, 2003.

Dauriath (B) et GOUJET (C) « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », dunod, paris, 2005.

DZEVER (S), « *Le comportement d'achat industriel,* » édition Économica, Paris, 1996, page 16.

ERIC (S) et autres, « *performance et création de valeur de la fonction achats* », Maxima, paris, 2011.

FERICELLI, (A.M) et SIRE, (B) : *performance et ressources humaines*, édition Economica, Paris, 1996.

GAUCHET(Y), « *Achat industriel, Stratégie et Marketing* », édition Publi-Union, Paris, 1996, page 142.

HALLUT (C) : « *Le commercial : engagement, rémunération et rupture du contrat* », éditions de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), Belgique, 2002

Jean-Pauli, « *les achats* », Édition Gualino, 3^{ème} édition , Paris, 2003

J.P Durand, « *les achats l'abécédaires des mots en expression utilisés dans la langage des achats* »

KHEMAKHEM, (A) : *La dynamique du contrôle de gestion*, édition DUNOD, 1992.

KOTLER (P) et DUBOIS (B) « *Marketing Management* », Pearson Education, Paris, 2009.

LAURENT. L « *Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants* », édition Dunod, Paris, 1995

LEENDERS .M.R « *la gestion des approvisionnements et des matières*, édition Gaetan, Morin, 1998

LE MOIGNE,(J.L) : l'évaluation des systèmes complexe, in *système de mesure de la performance*, Harvard Expansion, 1999.

LENDREVIE(J), LEVY (j) et LINDON (D), Mercator, , édition Dalloz, Paris, 2003

Malaval(P), « *marketing business to business* », édition public-union, Paris 1996, p29.

MARTORY(B), CROZET(D),« *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances* », dunod,2004

MERDAN(N), Etude des projets d'investissement en Afrique centrale ,24 études de cas, l'Harmattan, Paris, , 2009

Michael Porter, Avantage concurrentiel, l'édition traduite de l'Américain par Philippe de Lavergne, édition d'organisation, Paris, 1999.

PAPIERNIK(E), MEUNIER(M), BERNARDI(M) , BROU(D) , les métiers des fonctions commerciale et marketing , l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres) , paris ,2003

PERSON.H, « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME/PMI », édition Mxima, 2000.

Philippe petit, « *Toute la fonction achats* », édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2012

Rémy LE MOIGNE, « *Supplychain management*», Dunod, Paris,2013

RITZMAN(L) et KRAJEWSKI (L) et autres, « *Management des opérations' Principes et applications* ' », 1^{re}édition, PEARSON Education, Paris, 2004

Rogger(P) et Pierre (H), « *Acheteur avec profit* », Édition d'organisation, Paris, 1999

Roger (P) et François (P), « *le manuel des achats* », édition d'organisation, paris.

SAVALL(H),ZARDET(V) : « *maitriser les couts performances cachées* »,3^{ème}édition, Economica ,1995

SOHIER (J) : *la logistique*, 2eme édition, Vuibert, Paris, 2001

USSENAULT, (C) ET PRETET, (M) : *Economie de l'entreprise*, Vuibert, paris, 1996, p

VERNETTE (E), « *L'essentiel du marketing* », éditions d'organisation, paris, 2008

Webster et Wind, « *le comportement d'achat industriel* », Édition economica, paris, 1996.

WEISS(K.O), « *la fonction Rh* », les éditions d'organisation, paris, 1988

YVES (P) & FENDER(M) : « logistique : production, distribution, soutien », 5^{ème} édition Dunod, 2008

Travaux universitaire :

HADDADI (S) et MERAUCHE (N) : *Le rôle de la fonction logistique dans les opérations d'exportations étude de cas Le complexe agroalimentaire Cévital*, mémoire de licence en science commerciale, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2010

HAMIDI(F) « l'impact de la communication externe sur la performance commerciale », mémoire de licence, inc, 2008.

MERZOUK (S.E) : *Problème de dimensionnement de lots et de livraisons : Application au cas d'une chaîne logistique*, thèse de doctorat en Automatique et Informatique, l'Université de Technologie de Belfort-Montbéliard et l'Université de Franche – comté, France, 2007

Mokran (T), « Essai d'analyse de la fonction achats » , institut national de commerce , Alger, 2006.

MONVOISIN(C) « l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives », mémoire de master Rouen Business School 2012

OUACHERINE, (H) : gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise, thèse de magistère, INC, 2003, pp.32.33.

Webographie :

www.l-faculté. com. consulté le 17/02/2015 09 :30

Annexes

Liste des annexes

Annexe n°01 : Organigramme de CR METAL

Annexe n°02 : Tableau comparatif des offres

Annexe n°03 : Demande d'achat

Annexe n°04 : Facture proforma

Annexe n°05 : Bon de commande

Annexe n°06 : Guide d'entretien

Organigramme de CR Métal

Direction Générale

Assistant PDG :

- Contrôle de gestion& Audit.
- Plan de Développement.
- Juridique.
- Sécurité Interne.

Assistant de Direction

Cellule Système D'information

Responsable QHSE

Direction
Commerciale

Direction
Technique

Direction
Logistique

Direction des
Finances et de
comptabilité

Direction
des
Ressources
Humaines

Direction
de
Réalisation

Dépt :
Prospection
et
Marketing

Cellule
Recherche
et
développem
ent

Dépt
Gestion des
stocks

Dépt
Comptabi
lité

Dépt
Ressources
Humaines

Cellule
Coordination
Et Suivi

Dépt :
Technico-
Commercial

Dépt
Engineering
de
production

Dépt
Achats

Dépt
Finances

Dépt
Moyens
Généraux

Chantiers
1.....3

Dépt :
Contrôle et
expédition

Dépt
Production

Dépt
Logistique.

Dépt
Maintenance

Annexe n°6

Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC », dont le thème porte sur « *Analyse de la maîtrise de la fonction achat et son impact sur la performance commerciale de l'entreprise* », nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifique et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Directeur de la logistique

Question 01 : Vous êtes le directeur de la logistique au sein de l'entreprise CR METAL, pouvez-vous nous dire en quoi consistent vos prérogatives ?

Question 02 : Quelle est le rôle de la fonction achat au sein de la direction logistique ? Et au sein de l'entreprise CR.METAL?

Question 03 : Pensez-vous que les moyens alloués (budget, personnels) répondent aux besoins des opérations d'achat ?

Question 04 : Pensez-vous que les activités du département des achats sont gérées d'une manière optimale ?

Question 05 : Quels sont d'après vous les critères de la maîtrise de la fonction achats?

Annexe n°6

Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC », dont le thème porte sur « *Analyse de la maîtrise de la fonction achat et son impact sur la performance commerciale de l'entreprise* », nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifique et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Responsable du département achat

Question 01 : Vous êtes le responsable du département achats, en quoi consistent vos prérogatives ?

Question 02 : Comment vous assurez la qualité du service achat ?

Question 03 : quelle est l'importance du délai lors est de la constitution et la livraison d'une commande ?

Question 04 : Lors du déclenchement d'un achat, sur quels critères se base votre choix d'acheteur ?

Question 05: Comment vous jugez la qualité de service de vos fournisseurs ?

Annexe n°6

Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC », dont le thème porte sur « *Analyse de la maîtrise de la fonction achat et son impact sur la performance commerciale de l'entreprise* », nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifique et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Responsable du département gestion des stocks

Question 01 : Vous êtes le responsable du département gestion des stocks, en quoi consistent vos prérogatives ?

Question 02 : Comment vous évitez les erreurs dans les inventaires ?

Question 03 : Le taux de rotation des stocks est-il en phase avec le rythme de consommation ?

Question 04 : Comment vous assurez la qualité du département gestion des stocks ?

Question 05 : Comment vous évitez les ruptures de stocks ?

Remerciement

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Introduction2

Chapitre 01 : la fonction achat dans la chaine logistique

Section 01 : Généralité sur la logistique.....7

1.1. Définition et évolution de la fonction achat.....	7
1.1.2. Rôle stratégique de la logistique	8
1.1.3. Les composantes de la logistique.....	8
1.1.3.1.La logistique amont	8
1.1.3.2.La logistique aval.....	9
1.2. La chaîne logistique.....	10
1.2.1. Définitions	10
1.2.2. Les enjeux de la chaine logistique.....	10
1.2.3. Les objectifs d'une chaîne logistique	12
1.2.4. Les types de flux dans une chaîne logistique.....	12

Section 2 : la fonction achat.....15

2.1. Définition et fondement de la fonction achat.....	15
2.1.1. Définition de la fonction achat.....	15
2.1.2. Développement de la fonction achat	16
2.2. Missions de la fonction achat.....	19
2.3.Les sous fonctions de la fonction achat	20
2.4.Les enjeux de la fonction achats.....	21
2.5.L'Organisation de la fonction achat.....	22
2.6.Stratégie et catégories d'achat.....	27
2.6.1. Stratégie d'achat.....	27
2.6.2. Les catégories d'achat	27
2.7.La fonction achat dans l'entreprise.....	28
2.7.1. La fonction achat et la direction générale.....	28

2.7.2. La fonction achats et la le bureau d'études	28
2.7.3. la fonction achats et la production	29
2.7.4. La fonction achat et la fonction approvisionnement.....	29
2.7.5. La fonction achat et la comptabilité.....	29
2.7.6. La fonction achat et la fonction qualité.....	30
2.8.L'importance de la fonction achat dans l'entreprise.....	30

Chapitre 02 :Analyse du processus d'achat33

Section 01 : Le centre d'achat.....33

1.1.Marché industriel	33
1.2.L'achat industriel	33
1.2.1. Les types d'achat industriel.....	34
1.2.2. Typologie des biens et services industriels	35
1.2.3. Classification des biens industriels	38
1.3.Centre d'achat.....	39
1.3.1. Définition.....	39
1.3.2. La composition du centre d'achat	40
1.3.3. Le comportement d'achat industriel	42
1.3.4. Les motivations du centre d'achat	44

Section 2 : le processus d'achat.....45

2.1. Définition.....	45
2.2. Les étapes du processus d'achat.....	45
2.2.1. L'expression des besoins.....	46
2.2.2. La recherche de fournisseurs.....	48
2.2.3. Consultation formelle.....	52
2.2.4. Négociation et contractualisation.....	53
2.2.5. Exécution des contrats.....	56
2.2.6. Pilotage de la performance.....	56

Chapitre 03 : la performance commerciale.....59

Section 01 : la conception de la performance.....59

1.1.Définition de la performance.....	60
1.2.Les différents concepts de la performance.....	60
1.2.1. Un concept évolutif dans le temps.....	60
1.2.2. La performance financier ou unidimensionnelle.....	61
1.2.3. La performance élargie ou multidimensionnelle.....	61
1.2.4. La performance instrumentalisée.....	61
1.3.Les caractéristique de la performance.....	62
1.4.La mesure de la performance.....	62
1.4.1. Les critères de mesure de la performance.....	63
1.4.2. Les finalités de mesure de la performance.....	63
1.4.3. Identification de mesure de la performance.....	64
1.5.La distinction entre la performance et les notions voisins.....	65
1.5.1. L'efficacité.....	65
1.5.2. L'efficience.....	66
1.5.3. L'effectivité.....	66

Section 02 : la performance de la fonction commerciale.....67

2.1. La fonction commerciale.....	67
2.2. Les métiers de la fonction commerciale.....	68
2.2.1. La conquête de clients.....	68
2.2.2. Le développement de clients et de projet.....	68
2.2.3. Le développement d'activités à l'international.....	68
2.2.4. Le développement de partenariat.....	69
2.3. Les missions et les contraintes de la fonction commerciale.....	69
2.3.1. Les missions de la fonction commerciale.....	69
2.3.2. Les contraintes de la fonction commerciale.....	70

2.4. L'importance et les enjeux de la fonction commerciale de l'entreprise.....	70
2.4.1. L'importance de la fonction commerciale.....	70
2.4.2. Les enjeux de la fonction commerciale de l'entreprise.....	70
2.5. Les principales activités de la fonction commerciale.....	71
2.5.1. La prospection	71
2.5.2. La formation d'une impression	71
2.5.3. la fonction d'une stratégie.....	71
2.5.4. La transmission.....	71
2.5.5. L'évaluation et l'ajustement.....	72
2.5.6. La conclusion	72
2.5.7. La pérennisation.....	72
2.6. la performance commerciale.....	72
2.6.1. Définition de la performance commerciale.....	72
2.6.1. L'analyse des résultats et la mesure de la performance commerciale.....	73
2.6.3. L'analyse des moyens et de l'organisation de la fonction commerciale.....	73
2.7. L'évaluation de la performance commerciale.....	74
2.7.1. Finalité d'une évaluation de performance commerciale.....	74
2.7.2. Rôle de l'évaluation de performance commerciale.....	74
2.7.3. Modes de l'évaluation de performance commerciale.....	74
2.8. Les indicateurs de la performance commerciale.....	75
2.8.1. Les indicateurs qualitatifs.....	75
2.8.2. Les indicateurs quantitatifs.....	78
Chapitre04 : cas pratique : étude de la fonction achat	82

Section 01 : présentation de l'entreprise CR METAL.....82

1.1.Présentation de la filiale CR METAL.....	82
1.2.Missions et objectifs de la CR METAL.....	85
1.2.1. Les missions.....	85
1.2.2. Les objectifs.....	85
1.3.Les gammes des produits CR METAL.....	86
1.4.Organisation du CR METAL.....	86
1.4.1. La direction générale.....	86
1.4.2. La direction RH.....	86
1.4.3. La direction de finance et de la comptabilité.....	86
1.4.4. La direction commerciale.....	87
1.4.5. La direction technique.....	87
1.4.6. La direction logistique.....	89
1.5.La fonction achat au sein de CR METAL.....	91
1.5.1. Missions et objectifs de la fonction achat.....	91
1.5.2. Répartition d'acheteurs au niveau de CR METAL.....	91
1.5.3. Les différents types d'achat.....	92
1.5.4. L'importance stratégique de la fonction achat au sein de CR METAL.....	93
1.5.5. Les critères d'achat.....	94

Section 02 : processus des achats au sein de CR METAL.....95

2.1. Définition	
2.2. Les étapes de processus d'achat.....	95
2.2.1. L'expression de besoin.....	95
2.2.2. L'établissement de la demande d'achat.....	96
2.2.3. Prospection.....	96
2.2.4. Sélection de fournisseurs.....	97
2.2.5. Gestion de commandes d'achat.....	97
2.2.6. Suivi de commandes d'achat.....	98

2.2.7. le paiement de la facture fournisseur.....	100
Section 03 : la démarche méthodologique de l'enquête.....	100
3.1. Présentation de l'enquête.....	100
3.1.1. L'objectif de l'enquête.....	100
3.1.2. Les principes variables de l'enquête.....	100
3.1.3. L'outil de collecte d'information.....	100
3.1.4. Le profil des interviews.....	101
3.2. Le guide d'entretien.....	101
3.2.1. La rédaction du guide d'entretien.....	101
3.2.2. L'analyse de résultat de guide d'entretien.....	101
Conclusion	110
Bibliographie	
Annexes	

