

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

**d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master2  
en sciences commerciales**

Option : distribution et SCM

THEME :

**La stratégie d'achat et son impact sur la  
compétitivité de l'entreprise  
ETUDE DE CAS : L'ENAP**

Elaboré par :

Imane HAMANA

Encadré par :

Mr : M.A.BRAHIM-DJELLOUL

2<sup>me</sup> promotion

2014 /2015



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

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master2  
en sciences commerciales**

Option : distribution et SCM

THEME :

**La stratégie d'achat et son impact sur la  
compétitivité de l'entreprise**  
**ETUDE DE CAS : L'ENAP**

Elaboré par :

Imane HAMANA

Encadré par :

Mr : M.A.BRAHIM-DJELLOUL

2<sup>eme</sup> promotion

2014 /2015

# *Dédicaces*

*À la mémoire de ma mère Wardia.*

*Je dédie ce modeste travail à ceux qui m'ont donné la vie et qui ont su mener ma barque au quai du savoir et de la vérité, ...à mes chers parents.*

*À mes très chères sœurs Saida, Zahra, Biba, Soulef, Hamida et mes très chers frères Mohamed, Sidaali, Anis, qui m'ont aidé à tracer un tel chemin de réussite.*

*À mes nièces et neveux, à Khadidja et Aida et à toute la famille HAMANA et DERMOUCHE, du plus vieux jusqu'au plus jeune,*

*Ainsi qu'à mes amies Naziha, Loupi, Amina, Kahina, Djamilia, Khadidja et tous ceux que j'ai connus durant les cinq années d'étude soit à l'Ecole préparatoire où bien à l'EHEC*

*Imane.*

# Remerciements

*Tout d'abord nous remercions le bon **DIEU** de nous avoir donné le courage et surtout la volonté pour réaliser ce modeste travail*

*Nous remercions aussi nos très chers **parents** pour leur affection et leur constant soutien.*

*Nous voulons particulièrement remercier notre **encadreur** Mr **Mohamed Amine BRAHIM-DJELLOUL** qui a été à nos cotés par ses orientations, son suivi et ses remarques tout au long de notre travail de préparation du mémoire, Sans oublier tout ce qui nous a aidé de près ou de loin.*

*Nos vifs remerciements sont également adressés Mr **Rabah BELKBIR**, chef de département d'approvisionnement de l'ENAP, qu'il nous a apporté par son savoir, son intelligence et ses compétences.*

*Nos remerciements sont aussi adressés à Souad et Imane et à tous les employés de **l'ENAP**, qui ont été d'une amabilité sans réserve et d'une rare générosité dans leurs conseils et leur appui moral.*

*Nous présentons aussi nos remerciements aux membres du **jury** qui nous a fait l'honneur d'évaluer et de juger notre travail.*

*Sans omettre nos remerciements également envers les **enseignants** de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (**EHEC**)*

*Nous tenons d'autre part à remercier nos familles respectivement qui nous a aidés, encourager et soutenus dans les moments difficiles tout au long de la préparation de ce mémoire.*

*La présence, la compréhension, le confort de nos frères, sœurs et amies nous ont à chaque instant donné du courage, de la persévérance et de l'espoir.*

*Grâce à tout ce qui a été sincèrement à nous côtés, grâce aussi à leurs conseils utiles et leur soutien moral nous avons élaboré ce modeste travail.*

## Liste des tableaux

<b>Chapitre 1 :</b>	<b>page</b>
Tableau 1 : la comparaison entre la fonction achat et approvisionnement.....	8
<b>Chapitre 3 :</b>	
Tableau 1 : domaines d'activité de l'entreprise .....	53
Tableau 2: les importations de l'ENAP .....	77
Tableau 3 : l'évolution des ventes 2010 ____2014.....	78

## List des figures

<b>Chapitre 1 :</b>	<b>page</b>
Figure 1 : typologie observée des stratégies d'achat .....	7
Figure 2 : la fonction achat et la durée de la relation fournisseur .....	10
Figure 3 : les intervenants du processus achats .....	15
Figure 4 : Processus de détermination de la stratégie générale .....	17
Figure 5 : Segmentation stratégique des achats .....	20
Figure 6 : Eléments constitutifs d'une stratégie d'achats .....	25
<b>Chapitre 2 :</b>	
Figure 1 : les types de la compétitivité .....	32
Figure 2 : Les stratégies génériques de PORTER.....	35
Figure 3 : Les déterminants de la compétitivité .....	42

## Sommaire :

<b>Introduction</b> .....	1
<b>Chapitre 1 : la stratégie d'achat</b> .....	4
Section 1 : généralité sur la fonction achat .....	5
Section 2 : la stratégie d'achat.....	16
<b>Chapitre 2 : la compétitivité</b> .....	29
Section 1 : généralité sur la compétitivité.....	31
Section 2 : les indicateurs de mesure.....	40
<b>Chapitre 3 : la relation entre la stratégie d'achat et la</b> .....	50
<b>compétitivité de l'entreprise « cas ENAP »</b>	
Section 1 : présentation de l'entreprise.....	51
Section 2 : la stratégie d'achat et la compétitivité de l'entreprise.....	59
<b>Conclusion</b> .....	79

# Introduction

## Introduction

Dans un monde où la compétitivité s'établit non pas uniquement sur le plan local mais également à un niveau mondial, où la majorité des marchés sont saturés, où les produits passent de plus en plus au stade de commodité, les entreprises se doivent de développer des avantages concurrentiels défendables qui leur permettront d'évoluer avec succès dans un environnement concurrentiel. À cet égard, l'entreprise mise en œuvre une stratégie d'achat qui lui permettra de mieux maîtriser ses coûts de revient et donc être plus compétitive.

On peut définir la stratégie comme une suite de décisions et d'actions au service d'une politique. Elle vise à rechercher et à obtenir une compétence distinctive (avantage compétitif) et à garantir ainsi la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sur le long terme, cela implique de comprendre l'environnement pour modifier l'équilibre concurrentiel à son avantage.

La stratégie d'achat est guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise. En outre, elle est en parfaite cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise, elle vise à remplir les missions de la fonction

Achats/approvisionnement.

La fonction achat/approvisionnement se situe, désormais, au cœur des flux de l'entreprise (information, financier, physique...etc.), elle joue un rôle central dans la recherche de compétitivité de l'entreprise et donc la création de valeur.

Pour que l'entreprise puisse être compétitive, elle doit disposer d'un système de gestion des achats/approvisionnements qui peut assurer l'acquisition au moindre coût des quantités adéquates de marchandises, de matières premières, de fournitures...aux moment et aux lieux voulus.

Notre thème de recherche s'intitule donc : **«la stratégie d'achat et son impact sur la compétitivité de l'entreprise. Etude de cas : ENAP »**

L'objet de notre étude consiste à mettre en évidence l'importance et la nécessité de la stratégie achat et sa relation avec la compétitivité de l'entreprise. Dans cet ordre d'idée, nous posons la problématique suivante :

**« Comment la stratégie achat définie par l'ENAP permet-elle d'être compétitive sur le marché algérien ? »**

A cette question centrale de problématique, s'associent les questions secondaires suivantes :

- Est-ce que la centralisation des achats permet à l'ENAP d'être compétitive ?

➤ quelle type de relation y-a-i-il entre ENAP et ses fournisseurs ?

Pour bien répondre à la problématique préalablement posée, nous allons suggérer un certain nombre d'hypothèses qui peuvent nous aider à bien cerner et à bien positionner :

- ✓ La stratégie achat de l'ENAP lui permet d'être compétitive sur le marché algérien.
- ✓ la centralisation des achats permet à l'entreprise d'acheter en grande quantité ce qui lui permettra de mieux négocier avec ses fournisseurs afin de vendre ses produits de meilleure qualité et de bon prix et être compétitif sur le marché
- ✓ L'entreprise privilégie la mise en concurrence de ses fournisseurs au lieu de la sous-traitance ou le partenariat.

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

Le choix de l'ENAP a été motivé par sa stratégie d'achat qu'elle l'a permis d'être le leader sur le marché algérien.

Pour accomplir ce présent travail, nous avons eu recours à la consultation des ouvrages spécialisés, la documentation interne de l'entreprise et les entretiens avec les responsables de l'entreprise.

Notre travail est structuré de la façon suivante

Le premier chapitre permet de définir la fonction achat/approvisionnement et avoir une idée sur la stratégie achat et sa mise en œuvre.

Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté les principaux indicateurs et facteurs de la compétitivité.

Le troisième chapitre traitera l'organisation de l'ENAP ainsi que sa stratégie achat.

# Chapitre 1 :

## La stratégie d'achat

# Chapitre 1 : la stratégie d'achat

La fonction achat se situe au cœur des flux de l'entreprise. Elle joue un rôle très important. Elle permet avec sa stratégie achat de différencier de ses concurrents et de garantir une part de marché importante.

Dans ce chapitre, on va essayer de donner une vue globale sur la fonction achat afin de déterminer la stratégie achat de l'entreprise et sa mise en œuvre

## .Section1 : généralité sur la fonction achat

La fonction achats, souvent négligée auparavant, est devenue aujourd'hui un concept de tout premier ordre dans la mesure où elle devient le levier de toute entreprise visant à améliorer sa productivité et donc sa rentabilité.

### 1. Définition de la fonction Achats :

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

Cette mission doit s'exécuter dans le respect des points comme : Niveau de qualité exigée, Livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus, dans les meilleures conditions de services et de sécurité d'approvisionnement.

Elle doit être aussi adaptée selon les types des produits achetés, les enjeux stratégique et économique, et selon l'importance et les caractéristiques des marchés fournisseurs.

La fonction achat n'inclut pas directement les aspects logistiques à court terme liés à la gestion opérationnelle des flux et des stocks et à la mise à disposition des utilisateurs.

Ces aspects relèvent de la fonction approvisionnement, qui fait partie entière de la fonction logistique.

---

<sup>1</sup> BRUEL, (Olivier) : *Politique d'achat et de gestion des Approvisionnement*, 2ème édition, édition DUNOD, Paris, 1998, p 03.

## **2. Les stades de développement de la fonction Achat :**

Selon BRUEL<sup>2</sup>, on distingue généralement quatre (4) phases principales d'évaluation en termes d'achats, chaque phase traduisant une approche stratégique différente dans l'entreprise.

### **2.1. Niveau n° 1 : Passivité**

La fonction achats est une fonction d'exécution, rattachée, soit à la production, soit à la direction administrative. Ses principales missions sont de mettre à disposition les produits demandés dans les délais et en essayant de maîtriser les prix d'achat.

### **2.2. Niveau n° 2 : Autonomie**

Dans ce niveau, la fonction achats recherche l'optimisation de son activité, en mettant en place un processus de sélection de fournisseurs multicritères avec un système de contrôle des performances basé sur l'efficacité et l'efficacités.

### **2.3. Niveau n° 3 : Contribution**

La fonction achats joue un rôle « Proactif » qui contribue à la mise en œuvre d'une partie de la stratégie générale de l'entreprise.

Elle développe de nombreuses relations interprofessionnelles, participe à des actions à moyen terme telles que l'analyse de la valeur, contribution à la conception des produits, mise en place d'un système d'assurance qualité, et les opérations de délocalisation.

A ce niveau, la fonction achats développe une analyse permanente des marchés amont, avec un système d'information achats intégré au système de l'entreprise.

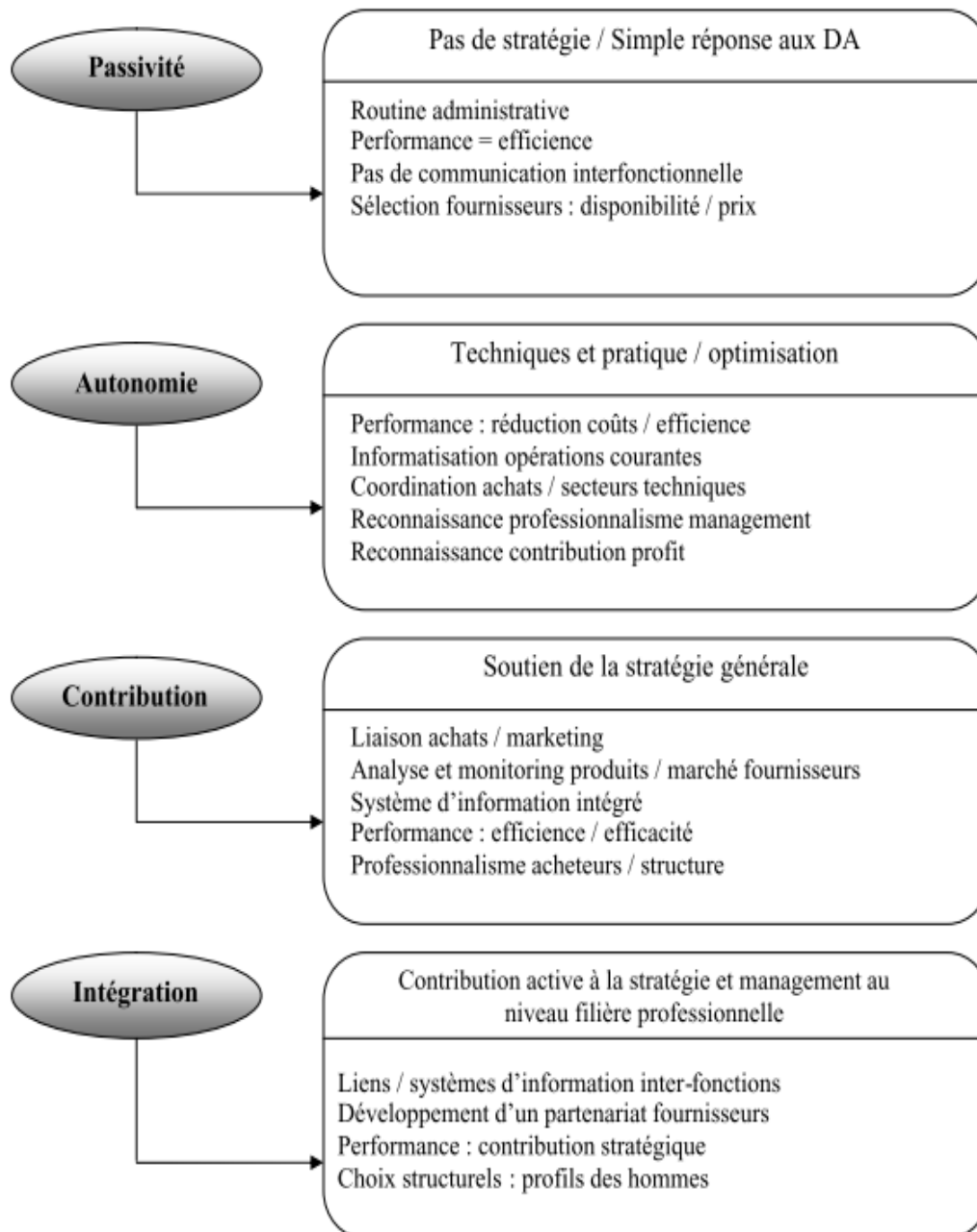
### **2.4. Niveau n°4 : Intégration**

A ce stade, la fonction joue un rôle contributif majeur à la stratégie générale, développe des actions à moyen et long terme comme le partenariat fournisseurs, ainsi que la compétitivité de l'entreprise.

---

<sup>2</sup> BRUEL, (Olivier) : *Politique d'achat et de gestion des Approvisionnement*, 2ème édition, édition DUNOD, Paris, 1998, p 03., pp.4-5.

**Figure n° 01 : Typologie observée des stratégies d'achats**



*Source : BRUEL, (Olivier) : Politique d'achat et de gestion des Approvisionnement,*

2ème édition, édition DUNOD, Paris, 1998, p, 5.

### 3. Organisation des achats :

Dans des petites structures la distinction entre approvisionnements et achats n'est pas encore bien établie. Cette confusion peut porter préjudice à l'optimisation des achats, et aux approvisionnements.

Néanmoins, les dirigeants des toutes petites structures, n'ont souvent pas un budget conséquent, et emploient une seule personne pour s'occuper des achats et des approvisionnements, ce qui peut créer une certaine confusion dans l'esprit des autres employés.

#### 3.1. La différence entre la fonction achat et la fonction approvisionnement :

Le tableau ci-dessous illustre les missions de la fonction achats et la fonction approvisionnements :

**Tableau N°1 : la comparaison entre la fonction achats et la fonction approvisionnements**

<b>Missions de la fonction approvisionnements</b>	<b>Missions de la fonction achats</b>
Exploitation du calcul des besoins,  - Traitement des demandes d'achats,  - Passation des commandes de réapprovisionnement,  - Passation des commandes de dépannage,  - Suivi des contrats,  - Relance des livraisons,  - Suivi des litiges,	- Elaboration d'une politique d'achats,  - Participation à l'élaboration de la politique make or buy (Faire ou faire faire),  - Elaboration du budget achats,  - Détermination des objectifs,  - Evaluation des fournisseurs et consultation,  - Négociation des marchés,

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle des performances des fournisseurs,</li> <li>- Gestion des stocks,</li> <li>- Gestion de la sous-traitance de charges (conjoncturelle),</li> <li>Autres...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédaction des accords.</li> <li>Autres...</li> </ul>
--	---

*Source* : PERROTIN : *le marketing achat, stratégies et tactiques*, Edition d'organisation, Paris, 1999, p.7.  
(Avec adaptation).

La fonction achats et la fonction approvisionnements d'après leurs rôles respectifs sont deux fonctions distinctes et parfois prises en charge par un service unique.

La fonction achats joue un rôle primordial dans la recherche des différentes sources d'approvisionnements, alors la fonction approvisionnements est responsable de la satisfaction des besoins de la production.

Pour certains « la fonction approvisionnements concerne l'exécution opérationnelle de l'achat, elle est chargée de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs inhérent les problématiques des stocks, de magasinage et de transport de l'interface »<sup>3</sup>.

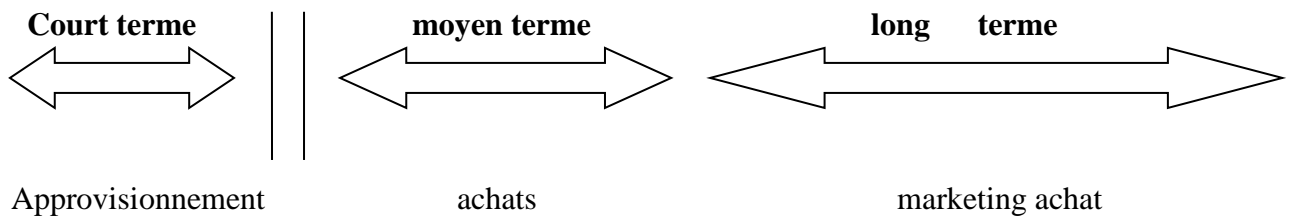
### **3.2. Les sous fonctions de la fonction achats :**

La figure ci-dessous présente et permet de comprendre la relation entre la fonction achats, l'autre sous-fonction de la fonction achats et les fournisseurs.

---

<sup>3</sup>BRUEL, (Olivier) : *Politique d'achat et de gestion des Approvisionnement*, 2ème édition, édition DUNOD, Paris, 1998, p.5.

**Figure N°2 : la fonction achat et la durée de la relation fournisseur**



*Source : PEROTIN (R), op.cit., p19*

Cette figure illustre les sous-fonctions de la fonction achats qui sont regroupées en trois(3) fonctions majeures :

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

#### **4. Le processus achats/approvisionnements:**

Selon BRUEL<sup>4</sup>, les processus achat/approvisionnement seront différenciés selon la nature du bien ou du service achetés sont très divers et les processus d’achat adaptés en fonction des spécificités des produits, de nombreuses études ont démontré que la démarche dans le processus d’achat répond à un schéma type quel que soit le produit acheté.

##### **4.1. L’expression du besoin :**

Le besoin peut être de nature diverse selon qu’il s’agit d’un bien d’équipement, d’un article de consommation courante, de matière première ...

L’identification du besoin sera donc différente.

---

<sup>4</sup> BRUEL, (Olivier) : *Politique d’achat et de gestion des Approvisionnement*, 2ème édition, édition DUNOD, Paris, 1998, pp. 111-123.

Le besoin peut donc être exprimé par le programme d'approvisionnement, avec des procédures de juste à temps, ce peut être aussi un besoin ponctuel matérialisé sous forme d'une demande d'achat (DA) ou une commande urgente qui doit être clairement identifiée.

#### **4.2. La vérification du besoin :**

Dans tous les cas, le service achats est responsable de vérifier la pertinence du besoin. A ce niveau l'acheteur peut se poser la question de savoir si pour des raisons économiques il ne serait pas préférable de regrouper plusieurs demandes. Le groupement est intéressant car chaque commande à un coût, on minimise ainsi le coût d'approvisionnement.

#### **4.3. Evaluation des fournisseurs :**

Cette phase ne concerne que les fournisseurs nouveaux. il y aura alors envois d'appel d'offre, puis réception des offres, puis négociation, puis évaluation et enfin sélection finale. Ces points seront développés ultérieurement.

La passation de la commande :

Cette phase est matérialisée par l'envoi d'un contrat d'achat ou d'un on de commande qui doit répondre à des règles précises et comprendre des mentions obligatoires

- Numéro et adresse du client ;
- Numéro de commande et date ;
- Nom et adresse du fournisseur ;
- Descriptions précises et quantités commandées ;
- Prix unitaires des articles ;
- Instructions générales (marquage des colis, nombre d'exemplaires des documents, certificat...etc.) ;
- Instruction d'expédition (destinataire, mode de transport, itinéraire) ;
- Date de livraison ;
- Conditions de paiement ;
- Escompte(le cas échéant) ;
- Signature.

Ce document (bon de commande) sera obligatoirement accompagné des conditions générales d'achat. Dans le cas d'un contrat particulier, les conditions d'achat seront détaillées de façon précise, le pourront comporter des mentions supplémentaires liées à ce contrat en particulier.

A la réception de la commande, le fournisseur, en général, doit retourner l'accusé de réception, ceci évitera beaucoup de problème en cas de litige.

#### **4.4. Suivi de la commande :**

L'acheteur ne doit pas attendre que le fournisseur l'informe de l'exécution de la commande, il se doit de relancer suffisamment tôt le fournisseur pour vérifier que la livraison sera tenue.

Il n'y a pas de règles de délai pour relancer, c'est à l'acheteur de juger au cas par cas.

La relance peut être faite par e-mail, par fax ou par téléphone, mais il est toujours préférable de conserver une trace écrite.

L'acheteur reste responsable du dossier jusqu'à l'archivage de la commande c'est-à-dire après réception et contrôle qualitatif puis paiement.

#### **4.5. Réception de la livraison :**

Elle est généralement assumée par un service réception qui a pour tâches :

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

Il existe à ce niveau deux contrôles à la réception de la marchandise :

##### **a)un contrôle quantitatif :**

Les réceptions sont enregistrées sur les bons de réception qui précisent :

- L'identité du fournisseur ;
- Le numéro de commande ;

- La quantité reçue ;
- La quantité rejetée éventuellement (abîmée dans le transport).

Les bons de réception seront envoyés au service achats ou au magasin pour un contrôle quantitatif de réception.

#### **b) contrôle de qualité :**

Un contrôle systématique est nécessaire dès la réception, avant la mise à disposition de marchandises. Ce contrôle sera par rapport aux spécifications définies au cahier de charges, et donnera lieu à un rapport de contrôle.

#### **4.6. Vérification de la facture :**

Elle parvient soit au service achat, soit à la comptabilité directement après que les deux contrôle réceptions, il convient d'administrer le règlement selon les conditions de paiement prévu "en général en reçoit la facture avant la marchandise commandée sauf si la livraison s'effectue localement, auquel cas elle arrive presque en même temps".

La facture doit comporter le numéro de bon de commande et le prix de chaque articles, elle est exigée normalement en deux exemplaires. La vérification de la facture varie selon les entreprises, certains la confient au service approvisionnement, d'autre au service comptabilité.

#### **4.7. Archivage de la facture/commande :**

Une fois complétées les étapes d'écrites précédemment, il ne reste plus qu'à mettre à jour les dossiers du service des approvisionnements afin de clôturer la transaction.

La liste des documents que doit conserver toute entreprise :

- Registrer des commandes qui figurent le numéro de chaque bon dans l'ordre et une mention indiquant s'il s'agit d'une transaction complétée ou en cour de réalisation ;
- Un fichier contenant une copie de tous les B.C classés par ordre numérique ;
- Un fichier des marchandises ou apparaissent tous les achats effectués de chaque produit ou article important, accompagné de la date, du nom du fournisseur, de la quantité, du prix et du numéro de la commande ;

- Un fichier des fournisseurs indiquant toutes les commandes déjà passées aux principaux fournisseurs chez lesquels on effectue des achats qui totalisent une grande valeur.

## **5. Les intervenants dans le processus d'achats :**

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

Ainsi le même auteur<sup>5</sup>, a pu identifier un certain nombre de rôles types dans tout processus d'achat:

**5.1 Les utilisateurs** qui recevront les biens et jouent un rôle essentiel dans la phase de reconnaissance des besoins,

**5.2. Les prescripteurs** qui définissent les spécifications relatives à l'achat,

**5.3. Les acheteurs** qui ont de façon formelle la charge de définir les conditions de l'achat et de sélectionner les fournisseurs,

**5.4. Les décideurs** qui ont le pouvoir d'engager l'entreprise auprès des fournisseurs. Ils ne sont pas toujours des membres du service achats (cas des délégations d'achats par exemple),

**5.5. Les conseillers** influencent le processus d'achat grâce aux informations qu'ils diffusent auprès des acteurs précédemment cités,

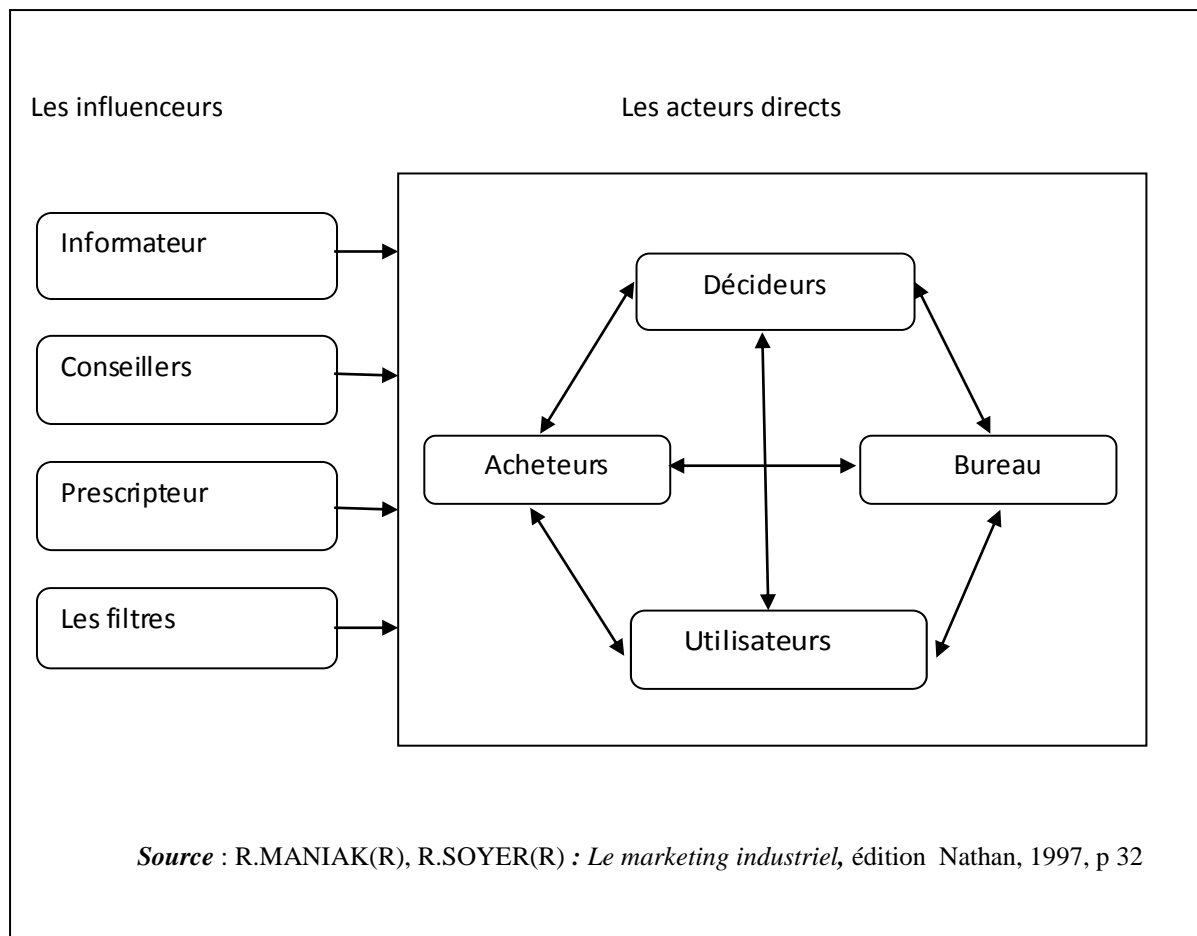
**5.6. Les filtre :** sont relatifs aux protocoles organisationnels ou informationnels qui contrôlent le comportement des membres du centre d'achat.

Par exemple, le service achat de l'entreprise X a délégué les achats de transport sur vente aux commerciaux tout en gardant leur maîtrise grâce à un système informatique (le filtre) qui borne le choix (mode de transport et transporteur) en fonction d'un certain nombre de paramètres propres à l'envoi.

---

<sup>5</sup> WEBSTER (F.E) et WIND (Y) : *Organizational buying behaviour*, 1972, p 10.

**Figure N° 03 : les intervenants du processus achats**



## **Section 2 : la stratégie d'achat**

Sur le long terme, il est important de définir des objectifs clairs et hiérarchisés selon les familles de produits ou bien achetés, en relation avec les segments stratégiques au niveau des produits finis. Ainsi le responsable achats doit jouer, tout d'abord, un rôle majeur dans la définition d'une stratégie d'achat en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

## **1. Détermination de la stratégie Achats :**

### **1.1. Le processus stratégique Global:**

La stratégie d'achat est guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise.

Elle découle de la politique générale de l'entreprise et de sa stratégie commerciale comme le montre **la figure n° 04**.

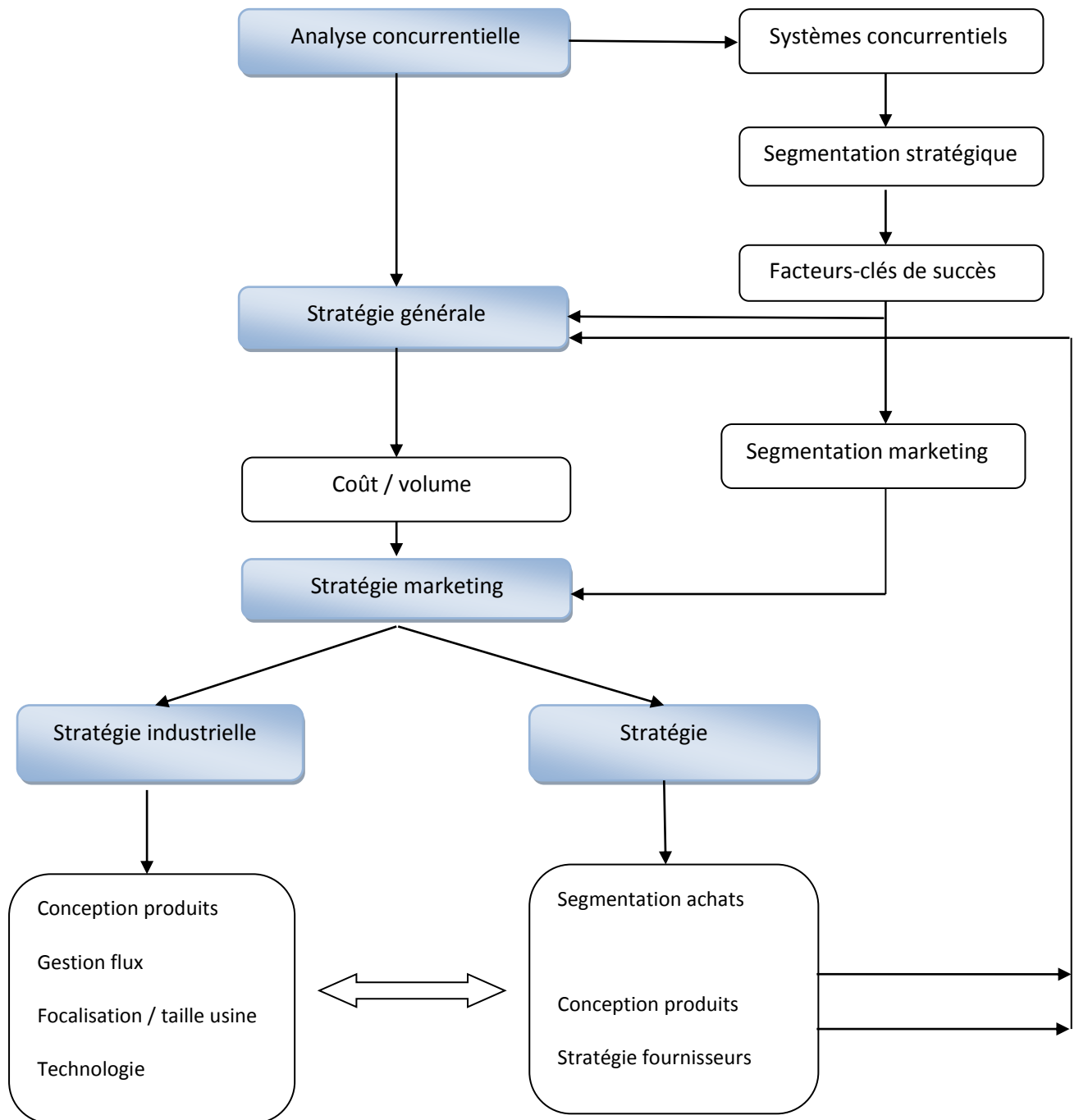
Dans ce processus deux approches ressortent généralement <sup>6</sup>:

- La première de type linéaire consiste à définir une politique concurrentielle selon des critères purement stratégiques et commerciaux, puis à en déduire les adaptations nécessaires du système industriel et d'approvisionnement.
- La seconde de type itératif consiste à analyser les caractéristiques actuelles du système, à diagnostiquer ses points forts, et à orienter en retour les choix stratégiques en conséquence. Ainsi la cohérence stratégique est totale, et la fonction achats devient elle-même une arme concurrentielle intégrée à la stratégie commerciale.

---

<sup>6</sup> BRUEL, (Olivier) : *Politique d'achat et de gestion des Approvisionnement*, 2ème édition, édition DUNOD, Paris, 1998.p07.

**Figure n° 04:** Processus de détermination de la stratégie générale



*Source* : BRUEL, (Olivier) : *Politique d'achat et de gestion des Approvisionnement*, 2ème édition, édition DUNOD, Paris, 1998,p.8

Du fait de la diversité des produits achetés et des marchés fournisseurs, la stratégie d'achat d'une entreprise n'est pas unique, mais multiple. Elle suppose la définition préalable d'objectifs de politique générale (objectifs de coût et de qualité, objectifs en matière de

structure du panel fournisseurs) qui devront être globalement recherchés. La définition d'une stratégie d'achat résulte d'une démarche de « marketing à l'envers » (marketing-achat ou reverse marketing) qui s'organise en étapes successives d'analyse, de diagnostic, et de définition de plans d'action opérationnels.

Les éléments constitutifs d'une stratégie achat, correspondant aux différentes étapes de cette démarche sont les suivants :

- détermination d'une segmentation préalable du portefeuille achat, selon une approche multicritères destinée à faire ressortir des segments d'achats homogènes,
- sur chaque segment, identification des enjeux économiques et des risques puis définition d'une stratégie d'achat spécifique,
- ensuite, pour chaque segment d'achat, définition de plans d'action opérationnels, constituant l'équivalent d'un « marketing-mix » ; les plans d'action communs aux différents segments d'achat constituent ainsi un plan de progrès d'ensemble qui doit être suivi par la mise en place de systèmes d'ensemble qui doit être suivi par la mise en place de systèmes de mesure de performances, ou tableaux de bord, individuels ou collectifs.

Pour suivre efficacement une telle démarche, deux types d'actions doivent être mis en œuvre parallèlement :

- la constitution de systèmes d'informations internes et externes (informations techniques sur les besoins techniques de l'entreprise, informations sur le marché fournisseurs : données sur les prix, les technologies, les fournisseurs potentiels, etc.)
- l'identification des métiers et compétences nécessaires au service achats, ainsi que les choix d'organisation interne du service. Toutefois le service achat n'est pas le seul concerné : les services d'études et de développement, la qualité et la production sont toujours parties prenantes dans une telle démarche.

## **1.2. La segmentation achats :**

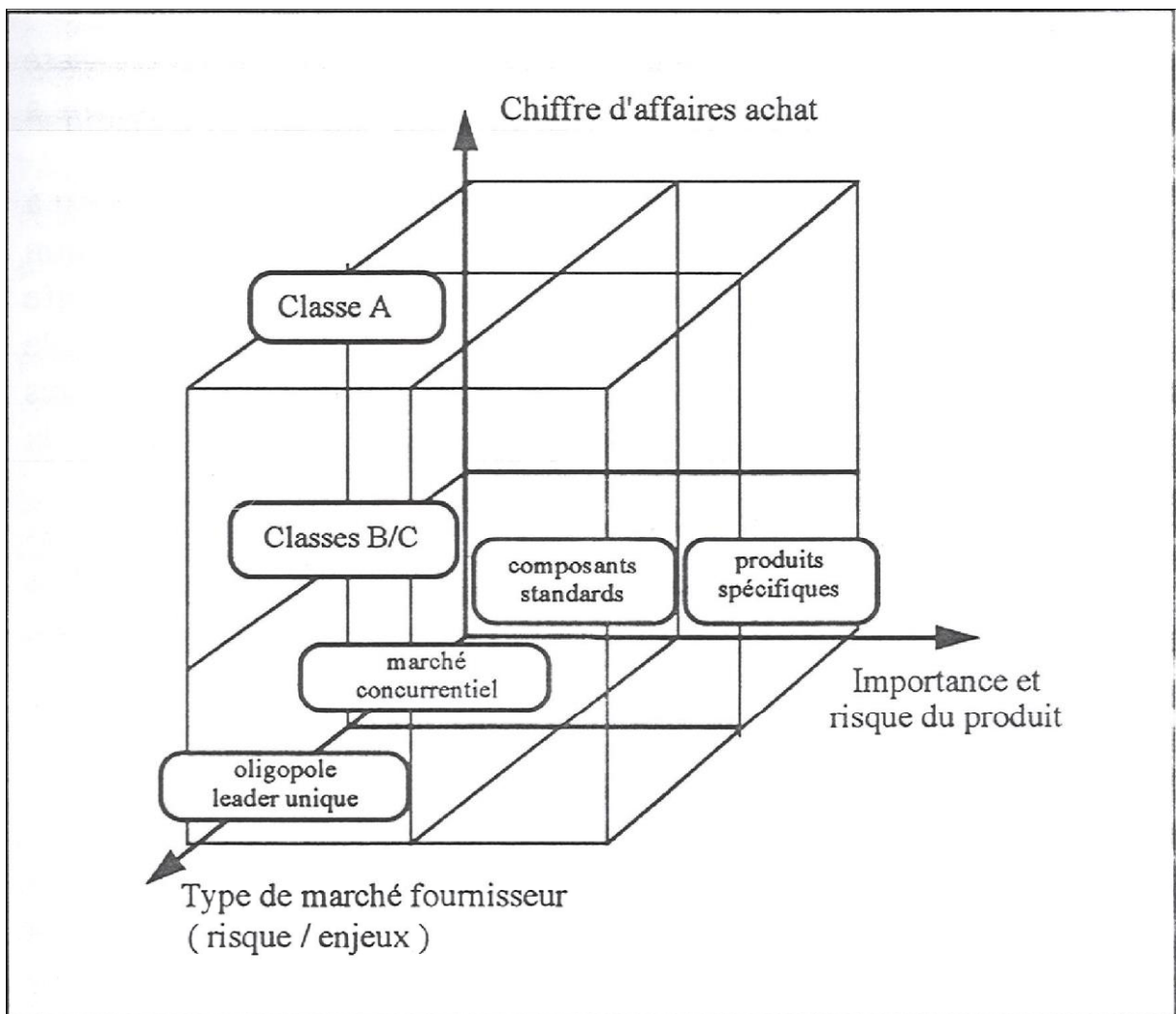
La définition d'une stratégie d'achat impose en premier lieu une analyse typologique des biens et services achetés sur plusieurs critères<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> BRUEL, (Olivier) : *Politique d'achat et de gestion des Approvisionnement*, 2ème édition, édition DUNOD, Paris, 1998. pp.20-23.

Des analyses ABC doivent permettre, en effet, de définir des classes de références pour lesquelles on définit des objectifs adaptés. Cela permet d'orienter les actions et les efforts déployés par les acheteurs selon l'importance relative des différents produits d'un point de vue financier et stratégique, et en fonction des caractéristiques des marchés fournisseurs. Ainsi, si l'on se réfère à **la figure 05**, les produits et services achetés peuvent être analysés selon trois dimensions <sup>8</sup>:

**Figure n° 05 : Segmentation stratégique des achats**



Source : BAGLIN(Gérard), op.cit, p.355.

<sup>8</sup> BAGLIN (Gérard) : *Management Industriel et Logistique* , 2ème édition, édition ECONOMICA, 1996, p.355 .

### **1.2.1. Chiffre d'affaires achats :**

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

### **1.2.2. Segmentation des marchés amont :**

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

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

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

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

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

### **1.2.3. Segmentation technologique des produits :**

La troisième dimension concerne l'importance stratégique du composant acheté du fait de sa technicité et des risques potentiels qu'il fait courir à l'entreprise.

Ainsi, un composant peut être essentiel au fonctionnement ou à l'image du produit fini sans qu'il y ait possibilité de substitution avec un autre. L'entreprise peut chercher alors à se libérer de cette contrainte par une reconception de son produit. Si c'est impossible, les

implications sur l'achat sont évidentes en termes de sécurité d'approvisionnement, de maîtrise de la qualité et de co-traitance technique avec les fournisseurs.

Les risques sont de toutes natures : risques techniques (technologie utilisées, difficultés de conception, produits très spécifiques, difficulté de maintenir un haut niveau de qualité), risques logistiques, ou risques liés à la maîtrise du savoir-faire et de la propriété, voire de la confidentialité.

### **1.3. La définition de la stratégie d'achat :**

Selon Olivier<sup>9</sup>, la segmentation étant faite, les lignes directrices d'une stratégie d'achats peuvent être définies selon le degré d'avancement de l'entreprise et selon les familles d'achats prédéterminées.

Cette définition stratégique, quelle que soient les spécificités du segment concerné, doit s'organiser autour des points principaux suivants :

#### **1.3.1. L'information stratégique :**

La fonction représente l'entreprise sur les marchés amont. Cette situation lui permet de collecter un grand nombre d'informations essentielles.

#### **1.3.2. Information technique :**

Les acheteurs constituent une source privilégiée d'information sur les innovations relatives à de nouvelles matières, ou au développement de nouvelles technologies.

Celles-ci peuvent guider l'évolution des produits

Travaillant en collaboration avec les services d'études, et pour certains secteurs à risque du point de vue technique (cas de l'électronique par exemple), il est essentiel de détecter les futurs standards de l'industrie concernée. En termes d'actions, acheteurs et techniciens pourront aller plus loin en étant moteurs d'une évolution de leur futur fournisseurs dans un sens déterminé (c'est le cas d'IBM dans son choix stratégique vis-à-vis d'Intel).

---

<sup>9</sup> BRUEL, (Olivier) : *Politique d'achat et de gestion des Approvisionnement*, 2ème édition, édition DUNOD, Paris, 1998, pp23-31.

### **1.3.3. Information marketing :**

La fonction achats doit collecter (au moins sur les secteurs stratégiques, et / ou d'enjeu économique important), toutes les informations relatives aux caractéristiques des marchés fournisseurs.

Dans la démarche de marketing achat, ces informations doivent résulter d'analyses macro-économiques et d'études de marchés systématiques (analyse de l'offre, ainsi que de l'ensemble des clientèles concurrentes à l'achat), et d'une analyse stratégique du secteur concerné et des agents y exerçant leur activité. Une base de données constamment tenue à jour permet d'apprécier :

- l'évolution de l'équilibre futur entre offre et demande (risque d'un basculement du marché résultant de projets de fermeture ou d'ouvertures d'unités de production par exemple) ;
- les risques associés en termes de sécurité (si on reste passif), ou les partenariats à promouvoir si l'on souhaite sécuriser à moyen terme l'approvisionnement ;
- les politiques de stockage ;
- les marges de manœuvre dans les négociations ;
- l'évolution prévisionnelle des prix servant de base à la planification stratégique et budgétaire.

### **1.4. Définition et mise en œuvre stratégique :**

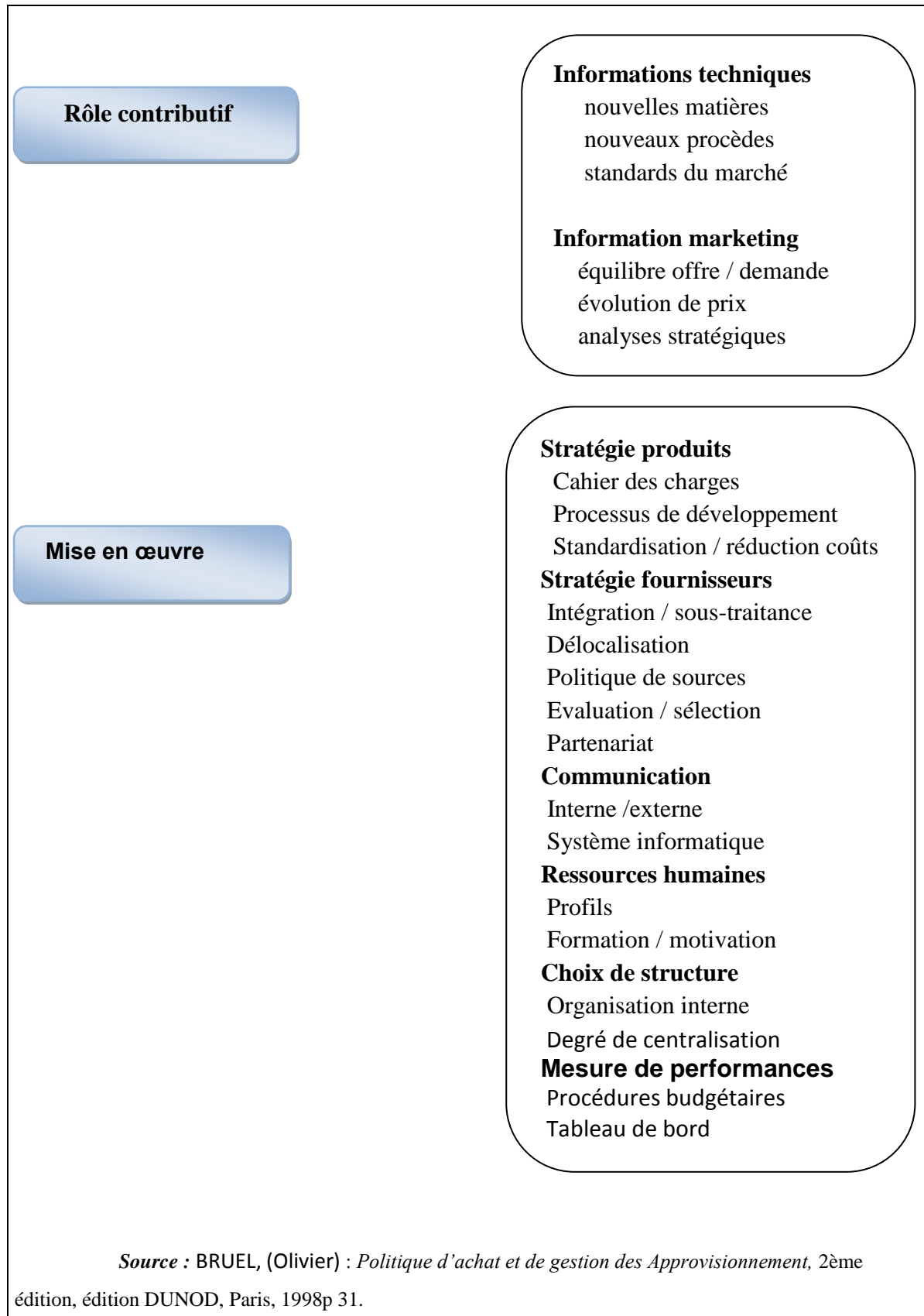
La stratégie achats doit être guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise.

Elle doit être en parfaite cohérence avec la stratégie générale et porter sur les points suivants, constituant autant de domaines d'actions complémentaires :

- la participation à la mise en œuvre d'une politique produits ;
- la définition d'une politique fournisseurs ;
- la définition d'une stratégie de communication interne et externe et des systèmes d'information associés ;
- la mise en œuvre d'une politique des ressources humaines adaptée aux points précédents ;
- les choix de structures et d'organisation ;

- enfin, la conception d'un système de mesure des performances adapté et cohérent, et des actions de motivations résultantes.

**Figure n° 06 :** Eléments constitutifs d'une stratégie d'achats



## 2. La détermination de la politique d'achat :

Les décisions opérationnelles d'achat sont prises en coordination avec les services consommateurs des composants ou matières achetées dans le cadre d'une politique d'achat définie au niveau de la direction générale<sup>10</sup>.

En effet, la politique d'achat consiste à définir une position sur trois questions fondamentales:

- faut-il acheter à l'extérieur ou produire soi-même ?
- faut-il faire appel à un ou plusieurs fournisseurs ?
- quelles relations entretenir avec les fournisseurs ?

Les réponses à ces questions ne sont pas les mêmes pour tous les composants susceptibles d'être achetés, et ne sont pas les mêmes tous les fournisseurs d'un même composants.

En outre, la politique d'achat peut évoluer sur le court terme en raison des fluctuations de la demande, et sur le moyen terme en raison de réorientations stratégiques.

### 2.1. Faire ou faire faire :

Une entreprise peut décider de fabriquer elle-même certains composants, ou d'assurer certains services au lieu de les sous-traiter. Le choix de la sous-traitance peut résulter de :

- **considérations techniques** : non-maîtrise de certains savoir-faire, non-disponibilité de certaines machines, accès à des technologies nouvelles ou non maîtrisées, etc ;
- **considérations opérationnelles liées au plan de charge de l'entreprise** ;
- **considération financières** : d'une part en terme de prix de revient plus intéressant chez un fournisseur, d'autre part en termes de trésorerie ; en effet en achetant l'entreprise peut bénéficier d'un crédit fournisseur et dispose immédiatement du composant sans avancer de fond dans un cycle de production ;
- **considérations stratégique** : la sous-traitance peut être un choix stratégique étudié, il s'agit de l'impartition qui permet à l'entreprise de minimiser les capitaux investis, d'adapter rapidement son appareil de production au volume de la demande, et de se concentrer sur la partie du cycle de production la plus créatrice de la valeur.

---

<sup>10</sup> CHARRON (J) et SEPARI (S) : *Organisation et gestion d'entreprise* , « dition DUNOD, Paris 2001, p56.

A l'inverse, l'entreprise peut préférer fabriquer elle-même certains composants, ou assurer certains services. En effet, une politique d'intégration peut assurer :

- la préservation de secrets de fabrication, le maintien de certains savoir-faire jugés stratégiques à long terme ;
- la sécurité et la qualité des approvisionnements par une meilleure maîtrise du cycle commande / fabrication/ livraison ;
- la réalisation d'économie d'échelle en utilisant certaines ressources sous-employées ou en accédant à certaines technologies.

## **2.2. La répartition des achats entre plusieurs fournisseurs :**

La concentration des achats chez un fournisseur permet d'obtenir des conditions avantageuses (notamment en terme de prix) mais elle est un facteur de risques: rupture d'approvisionnement en cas de problème chez le fournisseur unique, perte de compétitivité du fournisseur en l'absence de références, tec.

Le recours à plusieurs sources d'approvisionnements permet de minimiser les risques de rupture d'approvisionnements et permet de maintenir une certaine pression concurrentielle sur les fournisseurs tout en permettant un dialogue de partenariat si la ventilation reste limitée à deux ou trois fournisseurs.

Toutefois, cette diversification des sources d'approvisionnement n'est pas toujours possible soit en raison de l'existence de situations monopolistiques, soit en raison de l'appartenance de l'entreprise à un groupe qui l'oblige à s'approvisionner auprès d'une filiale.

## **2.3. La nature de la relation avec le fournisseur :**

L'entreprise dispose de plusieurs alternatives qui vont de la stricte relation commerciale concurrentielle jusqu'au partenariat.

La pression aval du marché et les exigences en matière de qualité des produits et la crono-compétition (compétition en termes de délais), pousse les entreprises à privilégier la mise en place de relations de partenariat avec leurs fournisseurs les plus importants.

En même temps, l'intensité de la compétition sur certains produits pousse à l'inverse l'entreprise à essayer de transférer cette pression concurrentielle sur ses propres fournisseurs, ou du moins sur une partie d'entre eux.

La relation entretenue avec le fournisseur peut varier suivants plusieurs paramètres.

Toutefois, la recherche d'une certification aux normes ISO, dans le cadre d'une approche qualité, conduit à entretenir des relations suivies et confiantes avec des fournisseurs.

# **Chapitre 2 :**

## **La compétitivité**

## **Chapitre 2 : la compétitivité**

### **Introduction :**

Dans un environnement mouvant et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, par les mutations des techniques et des besoins, par le ralentissement et les incertitudes de la croissance, des nouvelles règles de jeu concurrentiel s'instaurent et la compétitivité s'impose pour toute entreprise comme un objectif à réaliser afin d'assurer sa continuité et sa survie.

Dans ce nouveau contexte qui exige de la part des entreprises une plus grande capacité d'anticipation, d'adaptation et de réaction, les entreprises se trouvent confrontées à des impératifs tels qu'être globalement compétitives et être capables de valoriser et de mobiliser l'ensemble de leurs ressources et compétences en fonction des activités, des marchés et des pays.

Dans ce chapitre, on va essayer, dans la première section, de donner une vue globale sur les notions de base de la compétitivité, afin de connaître les indicateurs de mesure de la compétitivité dans la deuxième section.

## **Section 1 : généralité sur la compétitivité**

La compétitivité des entreprises, quelle que soit leur taille, est l'un des principaux moteurs d'une forte croissance économique, laquelle requiert un environnement favorable aux idées et aux entreprises nouvelles.

### **1. la compétitivité :**

#### **1.1. Définition :**

La **compétitivité d'une entreprise** est généralement définie comme sa capacité à faire face à la concurrence, c'est-à-dire à maintenir et à accroître ses parts de marché face à la concurrence des autres entreprises nationales ou étrangères<sup>11</sup>.

La compétitivité n'est alors rien d'autre que la capacité, pour une firme, à vendre ses produits (ce qu'on appelle la contrainte de débouchés ou de réalisation) à un prix tel que l'entreprise puisse assumer ses engagements vis-à-vis des tiers et assurer son développement (c'est ce qu'on appelle la contrainte de rentabilité). Cette double contrainte, de débouchés et de rentabilité, définit l'environnement économique et financier de l'entreprise dont l'objectif est alors, en minimisant chacune d'elles, de maximiser sa rentabilité.

Selon Philippe R, la compétitivité peut être définie comme un ensemble d'éléments la plaçant dans une situation favorable face à ses concurrents, avec deux composantes : la compétitivité prix et la compétitivité hors prix<sup>12</sup>.

#### **1.2. Les types de la compétitivité :**

Il existe deux (2) types de compétitivité

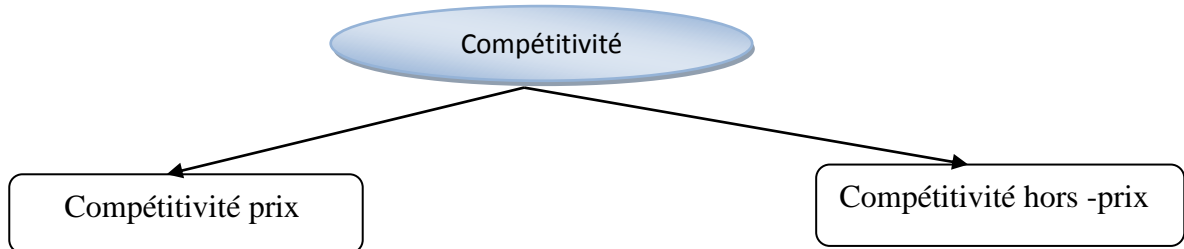
La compétitivité prix et la compétitivité hors -prix.

---

<sup>11</sup> <https://www.lcl.com/guides-pratiques/zooms-economiques/definition-competitivite.jsp>

<sup>12</sup> ROUALT (P), *Analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes* (rapport), 2010, p9 .

**Figure N°1 : les types de la compétitivité**



**a) la compétitivité-prix :**

Basée sur la capacité à produire des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents avec une qualité identique ;

Elle ne peut s'exprimer que dans la mesure où la somme de l'ensemble des coûts qui déterminent le prix de revient le permet. Avec notamment le bénéfice vis-à-vis des concurrents d'un coût du travail, d'un coût du capital, et des ressources disponibles comparativement favorables.

Le fait pour un opérateur d'être bien placé en termes de compétitivité-prix signifie que s'il le souhaite (ou s'il y est contraint par le marché) il est capable de vendre plus (ou de vendre autant) en diminuant le prix des biens ou services qu'il propose sur le marché. L'effet positif principal recherché par la baisse de prix se traduit par une augmentation des volumes vendus, au détriment des concurrents qui ne peuvent proposer cette baisse de prix, ou par la captation d'une nouvelle clientèle jusque-là non active du fait d'un niveau de prix présumé excessif.

Des effets secondaires peuvent également être constatés :

- un écoulement plus rapide des ventes et une rotation accrue des stocks de marchandises.

## **b) compétitivité hors-prix :**

La compétitivité hors-prix consiste à faire valoir des avantages compétitifs décisifs, autres que le prix de vente, pour l'acheteur et le consommateur potentiel.

Elle repose sur la capacité d'innovation et l'amélioration constante de la productivité et de la qualité.

Cette forme de compétitivité entraîne généralement une hausse des prix de vente des biens ou services de l'entreprise, mais incite les consommateurs désireux d'une meilleure qualité, qui veulent « monter en gamme », à acheter ses produits.

En général, le taux de marge est plus élevé pour les produits les plus coûteux.

L'innovation nécessite des coûts de recherche et la protection de la propriété intellectuelle.

Cette compétitivité par l'innovation peut concerner aussi un bassin économique, en concurrence par rapport à d'autres, d'où les politiques visant à constituer ou renforcer des pôles de compétitivité « Un pôle de compétitivité désigne, sur un territoire donné, une démarche de partenariat d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, ayant pour objectifs de créer des synergies autour de projets innovants sur un ou des secteurs d'activité<sup>13</sup>. »

## **2. l'avantage compétitif**

### **2.1. Définition :**

Un avantage compétitif est un avantage temporaire de l'entreprise sur ses concurrents.

Il procure à l'entreprise qui le détient une position dominante sur son marché. Cela signifie qu'elle est en tête dans la compétition qu'elle mène contre les autres entreprises concurrentes.

Autrement dit, c'est l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation.

### **2.2. La stratégie de l'entreprise et l'avantage compétitif :**

Selon PORTER, l'avantage concurrentiel ou avantage compétitif, est l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, et qui constitue donc

---

<sup>13</sup> <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Competitivite.htm>

sa puissance de différenciation. La stratégie mise en place par une entreprise doit contribuer à la création puis à la pérennité de cet avantage.

Il n'existe que 2 avantages concurrentiels majeurs distincts qu'une Entreprise puisse concevoir :

- soit l'Entreprise possède un métabolisme des coûts qui lui permet d'avoir des marges supérieures et donc être un meilleur performer, (ce qui l'autorise à offrir plus pour le même prix ou à proposer une offre identique pour un prix inférieur, mais dans les 2 cas cela suppose que l'Entreprise domine ses prix de revient mieux que les adversaires), ce que Michael PORTER a appelé une stratégie de domination globale par les coûts ;
- soit elle est capable de concevoir une offre présentant un avantage unique par rapport à celles des concurrents, avantage unique qui soit perçu par le marché, ce que Michael PORTER a appelé une stratégie de « différenciation ».

Mais l'Entreprise peut exercer l'un de ces 2 types d'avantage :

- soit sur la totalité du secteur,
- soit sur un segment spécifique du marché, ce que l'on dénomme une stratégie de « focalisation ou de concentration. Bien entendu, sur ce segment de marché l'Entreprise devra exercer un avantage concurrentiel qui, là encore, sera apporté soit par la domination par les coûts soit par la différenciation

On constate donc qu'il existe quatre stratégies concurrentielles possibles, qui sont :

- la domination par les coûts sur un front large,
- la domination par les coûts sur un front étroit,
- la différenciation sur un front large,
- la différenciation sur un front étroit.

Michael **PORTER** a appelé ces avantages concurrentiels des « stratégies génériques ».

La figure N°1 détermine les stratégies génériques de PORTER

**Figure N°1 : Les stratégies génériques de PORTER**

## AVANTAGE STRATÉGIQUE

Le caractère unique du produit est  
Perçu par la clientèle

la situation de la firme se caractérise  
par des coûts faibles

Le secteur Tout entier	différenciation	Domination globale au niveau des coûts
Un segment particulier	Focalisation	concentration

**Source :** GARIBALDI (G) : *analyse stratégique*, 3<sup>ème</sup> édition, édition  
EYROLLES, 2008, p.5.

Parmi toutes les armes stratégiques de la compétition, l'obtention des coûts les plus bas est sans doute celle qui vient spontanément à l'esprit lorsqu'on cherche un avantage concurrentiel. La domination par les coûts se réfère à l'ensemble de l'industrie concernée. Elle conjugue quantité et marge unitaire qui doit normalement être meilleure que celle des concurrents du fait des coûts inférieurs. Un aspect essentiel de la domination globale par les coûts est qu'elle présente des risques particuliers et exige des aptitudes spécifiques. Par exemple, les progrès techniques peuvent annuler l'effet d'expérience et/ou les investissements passés, de même que l'imitation et les investissements plus modernes des concurrents peuvent réduire ou annuler les écarts de coûts. Il faut aussi des investissements soutenus en capital technique et des aptitudes à la simplicité de conception et de fabrication des produits de même qu'une organisation et des responsabilités structurées et parfaitement définies pour ne citer que quelques exemples.

Deuxième stratégie générique à pouvoir être menée dans le cadre d'une industrie globale, la différenciation cherche à créer un ou plusieurs avantages perçus comme uniques par les acheteurs. Les différenciations peuvent s'appuyer sur l'ensemble des attributs associés à un produit et/ou service et perçus par l'acheteur comme différents d'un concurrent à l'autre. Les

différenciations reposent sur une logique très différente de celle qui sous-tend la domination par les coûts. Elles autorisent généralement des marges unitaires plus élevées, mais doivent en contrepartie s'attendre à des volumes et donc à des parts de marchés plus réduites.

La concentration ou focalisation s'impose lorsque l'entreprise ne peut ou ne veut s'attaquer à la totalité d'une industrie, soit que sa dimension et ses ressources soient insuffisantes, soit qu'elle ne souhaite pas, en termes de politique générale, croître trop vite ou dépasser une certaine taille. Dans de telles conditions, la firme a intérêt, et bien souvent n'a pas d'autre alternative, que de se consacrer à l'exploitation d'un territoire limité, taillé à la mesure de ses ressources et aptitudes.

À la base de cette stratégie réside l'idée qu'il est possible, en se limitant à un groupe déterminé d'acheteurs, d'obtenir une meilleure efficacité et, partant, une rentabilité accrue par rapport à celles que produirait la dispersion sur l'ensemble de l'industrie. La concentration revêt en pratique l'une ou l'autre des formes stratégiques évoquées précédemment. Dans le premier cas, la firme considère que ses ressources et aptitudes lui permettent d'offrir à un prix inférieur aux "grands" de l'industrie, tel produit ou service dont les caractéristiques n'intéressent qu'une fraction du marché global insuffisamment attrayant pour les entreprises qui exploitent l'ensemble de l'industrie. Dans le second, la stratégie consiste à créer un avantage unique, perçu par le consommateur, qui s'adresse à une catégorie limitée du marché global. Il est alors primordial que la firme atteigne un niveau élevé de performances techniques sur ce segment.

### **2.3. La préservation de l'avantage concurrentiel :**

L'avantage concurrentiel est nécessaire pour se situer en bonne position dans la compétition nationale, voire mondiale. Mais cet avantage n'est jamais définitif, il est seulement temporaire.

L'avantage disparaît ainsi généralement lorsque :

- de nouveaux produits plus performants apparaissent sur le marché ;
- le marché devient mature ou entre en phase de déclin ;
- la technologie devient vieillissante...

L'entreprise doit donc être particulièrement attentive pour anticiper ces évolutions et conserver son avantage.

Pour cela, elle doit mettre en place des actions destinées à préserver sa position dans la compétition économique, mais aussi programmer des politiques visant à assurer son développement.

Pour que l'entreprise ne perde pas sa place dans la compétition économique, elle doit prendre en compte deux éléments fondamentaux : les coûts de production et la qualité des produits.

**a) Maîtriser les coûts de production :**

Pour rester compétitive, une entreprise, même pourvue d'un avantage concurrentiel, ne peut pas se permettre d'être mal placée en termes de coûts.

Elle doit donc veiller particulièrement à maîtriser ses coûts. Cela passe par une analyse rigoureuse de son processus de production, pour permettre des gains de productivité, des économies d'échelle, etc.

**b) Améliorer la qualité :**

Parallèlement, il est nécessaire de préserver et d'améliorer la qualité des produits, des services et des services associés. En effet, le coût de la non-qualité est élevé, car les clients perdus sont difficiles à reconquérir.

C'est pourquoi l'entreprise doit mettre en place des outils tels que les cercles de qualité ou les procédures de certification pour améliorer la qualité.

**3. Innovation :**

Il y a 20 ans, toute l'attention de l'entreprise se portait sur la diminution des coûts et la maîtrise des filières de production autour des produits standardisés. Dans les années 1990, le choc de la mondialisation a ruiné les avantages acquis. Il est donc devenu indispensable pour les entreprises d'innover pour ne pas disparaître. L'innovation apparaît comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises. Aussi, on peut définir l'innovation comme le passage à l'application industrielle ou commerciale d'une invention au sein d'une entreprise. On distingue l'innovation de produits (nouveaux produits ou un produit intégrant un nouveau procédé), de l'innovation de processus (nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation dans l'entreprise). Ces 2 formes sont liées : l'une entraîne l'autre. Bien que l'innovation soit un des moteurs de croissance pour l'entreprise, les nombreux échecs qu'elle occasionne tant au niveau de la recherche que des débouchés montrent que le processus d'innovation est complexe et plein d'incertitudes. D'où

l'importance pour l'entreprise de susciter un climat propice à l'innovation et de savoir gérer le processus d'innovation.

### **3.1. L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise :**

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de leur environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation qui est essentielle pour assurer leur croissance et leur développement. En effet, les entreprises peuvent grâce à l'innovation développer une compétitivité durable. Ainsi, les entreprises cherchent à développer des innovations tout en prenant en compte les risques liés à celle-ci.

#### **3.2.1. L'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise et influe sur les stratégies mises en œuvre :**

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. En effet, l'innovation permet aux entreprises d'augmenter leur productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services et de développer des compétences clés. L'innovation permet surtout aux entreprises d'améliorer leur compétitivité hors-prix.

Porter souligne que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises et est par conséquent un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre produit. Lorsque l'innovation concerne les procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en termes de coût. Dans ce cas, l'entreprise pourra soit appliquer une stratégie de baisse des prix ou une stratégie d'accroissement des marges. Quand l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents. La stratégie de différenciation est souvent adoptée par les PME innovatrices qui peuvent ainsi coexister à côté des grands groupes.

Même si l'innovation procure un avantage concurrentiel, sa rentabilité étant incertaine, elle risque d'entraver le développement de l'entreprise.

### **3.2.2. La rentabilité de l'innovation, associée à des contraintes et à des risques, est incertaine :**

La rentabilité incertaine de l'innovation peut être liée aux contraintes de réalisation, au cadre institutionnel, aux risques dus au rythme de diffusions des innovations et aux risques liés au financement

#### **a) Incertitudes issues des contraintes de réalisation :**

Les incertitudes liées aux contraintes de réalisation peuvent être regroupées sous quatre rubriques :

- En ce qui concerne le positionnement du produit nouveau : une attention insuffisante portée à cet aspect de la commercialisation entraîne l'échec du produit introduit. Tous les projets d'innovation ne sont pas forcément réalisables par l'organisation car ils ne correspondent pas aux besoins ou aux attentes des consommateurs.
- la protection de l'innovation : Le monopole n'est que temporaire. En effet, quelle qu'en soit l'originalité, l'innovation introduite (brevet, marque de fabrique, modèle...) n'assure qu'un avantage compétitif provisoire, voire illusoire comme pour le cas du secteur de la grande cuisine tant l'efficacité des brevets est faible. Pour qu'il cesse de l'être, l'innovation doit être permanente au sein de la firme. Notons que les innovations des entreprises sont protégées par l'INPI (institut national de la protection industrielle).
- la liaison marché-produit-technologie : Elle doit être assurée quoiqu'il advienne. Elle suppose donc que l'entreprise adopte une stratégie de grappes technologiques, c'est-à-dire d'activités liées par une même technologie.
- le personnel : Tout changement perturbe. Les chances de réussite de l'innovation sont donc fortement liées à la motivation du personnel qui le met en oeuvre. Il doit être préparé à l'introduction du produit nouveau et, s'il y a lieu, aux tâches nouvelles qui lui incombent. Dans le cas contraire, l'innovation sera rejetée, directement ou par simple inertie.

#### **b) Incertitude liée au cadre institutionnelle :**

L'innovation a un impact sur la structure (nombre de concurrents) et sur la nature (concurrence hors-prix) de la concurrence; elle peut donc conduire à des distorsions par rapport au modèle concurrentiel traditionnel (concurrence pure et parfaite) et donc à des situations de non optimalité parétienne. Soucieuses d'une allocation optimale des ressources, les autorités pourront concevoir une politique visant à surveiller les effets anticoncurrentiels de l'innovation, faisant ainsi disparaître les profits supplémentaires attachés à l'innovation.

#### **c) Incertitudes liées au rythme de diffusion des innovations :**

Le rythme accéléré des innovations qui contribue au raccourcissement du cycle de vie des produits rend les stratégies de leadership très risquées.

Si une grande entreprise a les ressources suffisantes pour surmonter l'échec d'une innovation, cela n'est généralement pas le cas des PME qui doivent donc se montrer très vigilantes lorsqu'elles optent pour une stratégie de leadership.

#### **d) Incertitude liées au financement :**

L'innovation absorbe beaucoup de ressources au cours de ses différentes phases qui sont lourdes. Les sources de financement sont limitées. En interne le financement est réalisé grâce au budget de recherche développement et à la capacité d'autofinancement des entreprises et en externe à l'aide du capital risque. Du fait de l'incertitude liée à l'innovation on comprend que les investisseurs extérieurs soient méfiants.

Pour éviter de tomber dans un gouffre financier qui pourrait menacer sa survie l'entreprise doit se montrer attentive aux modalités de financement. Notons qu'un projet d'innovation peut ne pas voir le jour du fait simplement que l'innovateur peut trouver des difficultés liées au financement très lourd en matière de brevets.

Même s'il existe des incertitudes quant à la rentabilité de l'innovation, l'entreprise a intérêt à innover. L'innovation peut donner à l'entreprise un avantage décisif sur ses concurrents. Elle doit pour cela gérer le processus d'innovation.

## Section 2 : les indicateurs de mesure

L'évaluation de la situation économique d'une entreprise implique, en partant des objectifs de référence fixés par le (ou les) dirigeant(s), de s'interroger sur les moyens mis en œuvre par ceux-ci et de pouvoir mesurer les effets obtenus. À partir des documents comptables, la mesure des effets obtenus pose peu de problèmes sous l'hypothèse de maximisation de la rentabilité. Si toutes les difficultés ne sont pas aplanies, elles sont moins nombreuses que pour l'appréciation des moyens mis en œuvre.

En effet, pour ces derniers, hormis des éléments quantitatifs concernant l'investissement, le financement et l'emploi, on ne dispose d'aucune information qualitative à propos de l'organisation de la production, de la politique commerciale suivie ou encore des technologies utilisées. Cette carence empêche alors de véritablement cerner les objectifs de référence, sauf à les réduire à l'hypothèse de maximisation déjà mentionnée.

Nonobstant cette difficulté qui réduit le champ de l'étude à la seule mesure, il apparaît nécessaire d'identifier trois étapes : « à savoir la reconnaissance de niveaux trop souvent confondus dans l'évaluation économique : le niveau « physique », le niveau « marchand », le niveau « financier ».

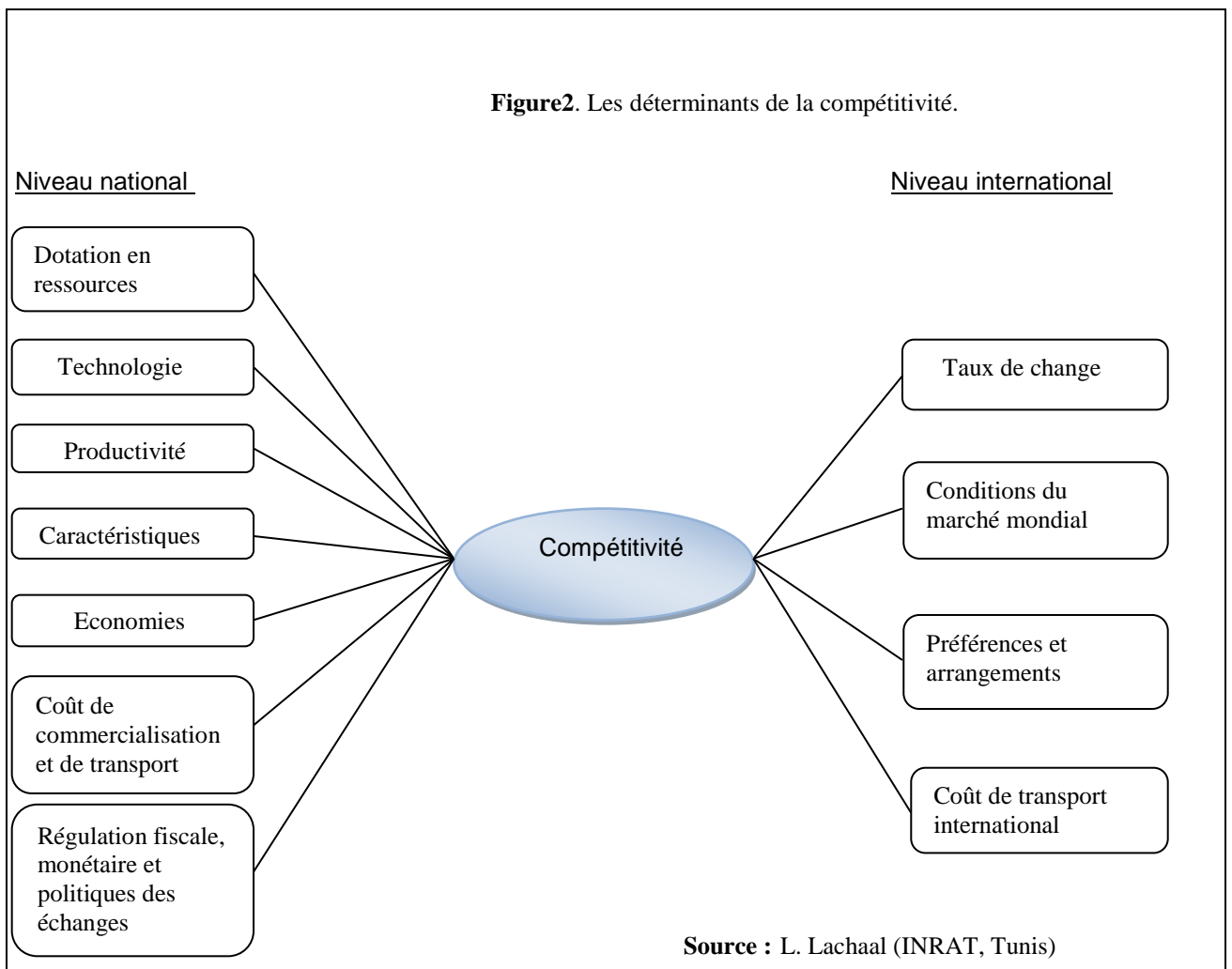
- Au niveau « physique » correspond la productivité (ou rendement) du travail et du capital. Ce niveau « physique » est celui de la mise en œuvre concrète de la combinaison productive, qui intègre à la fois la dimension technologique et la dimension organisationnelle du processus de production, sans oublier celle de la gestion des ressources humaines. De ce fait, la productivité, liée à ce niveau « Physique », dépend tout autant des facteurs quantitatifs (effectifs, capital...) que qualitatifs (formation, conditions de travail...). On peut dire qu'elle est un des déterminants de la compétitivité des entreprises puisqu'elle sanctionne le déroulement du processus de fabrication du point de vue des facteurs de production ;
- La compétitivité correspond au niveau « marchand » et dépend, outre la productivité du travail et du capital, de « l'excellence de la production » à savoir, la qualité, la fiabilité, la fluidité (stock zéro), la flexibilité, la sécurité, etc. À partir des données comptables, et faute d'information sur les parts de marché, l'indicateur pertinent pour rendre compte de la sanction du marché est le taux de marge. En effet le taux de marge résulte, tout à la fois, de la maîtrise des coûts, via la politique de prix suivie par l'entreprise et la qualité du service rendu aux clients, et de la gestion de l'organisation de la production et des ressources humaines ;

- Le troisième niveau, « financier », fait alors intervenir la rentabilité économique. Ce niveau se distingue du précédent par la prise en compte au dénominateur non plus de la production mais du capital. Il permet alors de dissocier les enjeux de la concurrence (compétitivité) des enjeux de la rentabilité, les seconds pouvant se faire au détriment des premiers, voire du niveau physique.

Avant de définir les indicateurs de mesure de la compétitivité, on va définir tout d'abord les déterminants de la compétitivité.

### 1. Les déterminants de la compétitivité :

Comme il montre la **figure 2**, on propose un cadre conceptuel intégrant les différents déterminants de la compétitivité :



D'après ce cadre la compétitivité est le résultat d'un ensemble de facteurs aussi bien qu'internationaux. A l'échelle nationale, les dotations en ressources, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, la régulation fiscale et monétaire et enfin la politique des échanges semblent être les facteurs les plus importants qui conditionnent la compétitivité d'une industrie et/ou d'une entreprise.

### **Les dotations en ressources :**

Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Une composante importante de la dimension "capital humain" est l'expertise des décideurs au niveau des entreprises. Ainsi, la qualité de gestion peut être déterminante du succès ou de l'échec de ces unités.

### **La technologie :**

Le progrès technologique ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent tous les deux une productivité des facteurs plus élevée et par conséquent conditionnent l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné. La recherche et le développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessitant parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.

### **Les caractéristiques du produit :**

Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci est d'autant plus vrai quand le produit est différencié. Par conséquent, étant donné la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie à servir des niches de marchés pour répondre à une demande bien particulière. D'autres hors prix, tels la maintenance, la fiabilité, le service après vente, etc. peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit. En effet, "La compétitivité hors prix est aussi importante que la compétitivité prix dans la détermination du succès des échanges d'une économie déterminée. La spécification et la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix<sup>14</sup>".

---

<sup>14</sup> Morris ( D): *The Economic System in the UK*, Oxford University Press, Oxford. 1985

### **Les économies d'échelle :**

La productivité des ressources et donc le coût marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné. Ainsi, l'économie d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donné.

### **La régulation et les politiques des échanges :**

Non moins important que les facteurs cités ci-dessus, les mesures de politique de l'état ont aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les politiques fiscale et monétaire (taxation, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation), la politique interventionniste de l'état (subvention) et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarifs, quotas, etc.) ont toutes des influences sur la compétitivité des différents produits.

A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants on cite le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre les différents pays.

Le taux de change est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une monnaie à une autre. Dans certains cas, ce taux est influencé par les mesures de politique que les différents gouvernements mettent en place. Ainsi, la dévaluation de la monnaie d'un pays par rapport à celle de son concurrent se traduit par une amélioration de la compétitivité des produits exportés, produits devenus moins chers en terme de monnaie du pays importateur. Les produits importés, à leur tour, deviennent plus chers rendant ainsi les producteurs locaux de ces biens plus compétitifs.

### **2. Les indicateurs de mesure :**

Un indicateur est une donnée empirique ou plutôt une mesure révélant la présence ou l'intensité d'un phénomène ou d'une variable.

En effet, trois types de mesure de la compétitivité peuvent être pris en considération :

- la part de marché ;
- la productivité ;
- la rentabilité.

### **1) la part de marché :**

Philippe KOTLER et Bernard DUBOIS<sup>15</sup> définissent la part de marché comme « Le pourcentage des ventes détenu par chaque concurrent sur le marché considéré »

Dans le monde des entreprises, la part de marché d'un service ou d'un produit désigne le rapport entre les ventes de ce produit ou de ce service réalisées par une entreprise et les ventes totales de ce même produit ou de ce même service réalisées sur le marché par l'ensemble des entreprises. La part de marché est un indicateur clé pour une entreprise. Elle lui permet de se situer sur le marché, de connaître sa position, celle de ses produits et de ses services par rapport aux sociétés concurrentes.

Le calcul de la part de marché d'une entreprise permet de déterminer ses performances et de la classer dans l'une des trois catégories d'entreprises : les leaders, les suiveurs ou les spécialistes<sup>16</sup>.

Pour calculer la part de marché globale d'une entreprise, c'est-à-dire sa position par rapport à l'ensemble de la concurrence, il convient de faire le rapport entre le chiffre ou le volume d'affaires de l'entreprise par rapport au chiffre ou au volume d'affaires de l'ensemble du secteur :

Part de marché globale :  $\text{chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise} / \text{chiffre ou volume d'affaires de l'ensemble du secteur}$ .

La part de marché relative, c'est-à-dire la position d'une entreprise par rapport à un seul de ses concurrents est calculée de la manière suivante :

Part de marché relative :  $\text{chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise} / \text{chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise concurrente}$ .

---

<sup>15</sup> KOTLER et DUBOIS: *Marketing management*, 10ème édition, édition Publi-Union, Paris, 2000, P. 255

<sup>16</sup> <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/16592/part-de-marche-definition-calcul-traduction.html>

Selon Larson et Rask<sup>17</sup>, la part du marché ou plus exactement la croissance de la part du marché a été utilisée comme indicateur de performance dans nombreux travaux empiriques. Cependant, à l'encontre des mesures relatives aux coûts de production et ceux relatives à la productivité des facteurs, cet indicateur capte aussi bien les facteurs de compétitivité hors prix que les facteurs de compétitivité prix affectant la performance d'un produit donnée et est considéré comme étant une mesure du résultat final de la compétitivité.

## **2.2. La productivité :**

L'objectif principal de l'entreprise est la réalisation de profit. Cela passe par la combinaison de facteurs de production dont l'efficacité se mesure par la productivité. On peut définir la productivité comme un rapport entre une production et les facteurs mis en œuvre pour la réaliser : facteur travail et capital. Sur les marchés de l'offre de biens et services, les entreprises se confrontent les unes aux autres où la productivité apparaît comme un vecteur de compétitivité. La compétitivité est la capacité de l'entreprise à affronter grâce à son potentiel, la concurrence sans subir de handicap.

### **2.2.1. La compétitivité et l'avantage concurrentiel :**

La productivité est un des moteurs de la stratégie de compétitivité.

Optimisation et combinaison des facteurs capital et travail permet à l'entreprise de gagner un avantage concurrentiel. Parmi les objectifs principaux de la productivité son les suivants:

- La réduction des coûts : qui se traduit par une amélioration de la compétitivité commerciale due à une marge plus importante.

*Par exemple :* La nouvelle législation Européenne sur la fabrication du chocolat, qui permet de remplacer le beurre de cacao (matière première) par une matière grasse végétale à hauteur de 5% maximum du produit.

Cela revient à une baisse de 90% de la facture de beurre de cacao. Le fabricant de chocolat réalise des économies d'échelle, il est plus compétitif et il parvient à un taux de couverture du marché plus élevé grâce à la baisse du prix de son chocolat. De même, la production en grande série c'est à dire la standardisation, rend les produits

accessibles à un plus grand nombre d'utilisateurs suite à la baisse des coûts qui engendre la baisse des prix. L'entreprise est également plus compétitive.

- La technicité des équipements : par la mécanisation, la robotisation qui permet de gagner du temps à la fabrication d'un produit. L'entreprise est plus compétitive techniquement grâce à une meilleure productivité.
- Les compétences humaines à travers la qualification du personnel : par la formation continue des salariés, par des stages de perfectionnement aux nouvelles technologies.

Le surplus de richesse dégagée par les gains de productivité pose le problème de la répartition de la valeur ajoutée.

La répartition de la valeur se fait de la façon suivante :

- Les salariés au travers des charges sociales et de leur salaire.  
Le salaire peut être une source de motivation à l'activité de l'entreprise.  
De plus, le développement de l'épargne salariale de nos jours, par les plans d'épargne entreprise (PEE) engage les salariés dans la compétitivité de l'entreprise.
- Les actionnaires : la valorisation de la rémunération des actions entraîne une hausse des apports de capitaux et donc une plus grande solvabilité de l'entreprise. Ainsi les banques sont plus confiantes et n'hésitent pas à financer les nouveaux investissements de productivité (robotisation, automatisation) nécessaires au maintien de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.
- L'entreprise elle-même par l'autofinancement : c'est à dire l'utilisation des bénéfices non distribués afin de financer ses investissements et son exploitation à moindre coût. De plus l'autofinancement permet d'augmenter les capitaux propres et la capacité d'emprunts de l'entreprise.
- L'Etat à qui l'entreprise verse des impôts et taxes, met à sa disposition des infrastructures et services publics.

### **2.2.2. La nouvelle approche de la compétitivité :**

De la compétitivité prix à la compétitivité hors prix. La stratégie de compétitivité de l'entreprise ne repose pas uniquement sur un objectif de productivité mais sur d'autres éléments : la flexibilité, la qualité, l'innovation. On a vu se développer un nouveau modèle d'organisation de l'entreprise.

### 1.2.1. Les autres composantes de la compétitivité.

- L'évolution de la demande a conduit les entreprises à une plus grande flexibilité de leur appareil productif, passant par une nouvelle organisation du travail.
- Il s'agit des ateliers flexibles qui sont des groupes de postes de travail reliés par des systèmes automatisés contrôlés par ordinateurs permettant de répondre facilement aux modifications de la demande.

C'est le Juste A Temps (JAT) grâce à la méthode des flux tendus dont l'objectif est la baisse des coûts de stockage, la satisfaction d'une demande précise et la réalisation de ventes certaines.

- Une nouvelle organisation du travail grâce à des groupes <<semi-autonomes>>. Les salariés répartissent librement le travail et le contrôle de la production. Ils sont autonomes et responsables de leurs résultats. L'expérience d'Elton MAYO a mis en évidence le rôle des motivations et des comportements de groupes sur la productivité.
- De plus en plus appréciée du marché, la qualité est devenue un facteur clé de succès. La stratégie doit porter sur le niveau de qualité mais aussi sur sa régularité (qualité constante de tous les articles) et sur sa progression au cours du temps.
- L'innovation est un moteur de compétitivité gage d'un monopole. Elle correspond à l'aptitude à introduire des nouveautés économiques sur un marché.  
*Par exemple, SAMSUNG entreprise coréenne avait une politique de suiveur par rapport à l'entreprise japonaise SONY. Maintenant, la firme mise sur l'innovation ciblant le haut de gamme avec des prix élevés et des fortes marges.*

L'entreprise dans sa recherche de compétitivité doit prendre en compte un certain nombre de contraintes environnementales, juridiques et sociales.

### 2. Les contraintes :

- Les contraintes de coût : La compétitivité coûte chère, les dépenses de recherche et développement, de dépôt de brevets et de normalisation ne garantissent pas le succès du produit auprès des consommateurs.
- Les contraintes environnementales : Les dangers de pollutions extrêmes impliquent de rappeler aux dirigeants qu'ils sont directement concernés par ces problèmes.
- Les contraintes législatives : Par le respect des conditions de travail, des horaires et des conditions sanitaires.

- Les contraintes sociales : La productivité à tout prix engendre des tensions au sein de l'entreprise. L'absentéisme se fait ressentir et bientôt des mouvements de grève se mettent en place.

### **3. La rentabilité :**

On peut la définir de plusieurs manières différentes, par exemple comme la différence entre les recettes et les coûts (marge brute), ou comme le ratio entre les coûts et les recettes.

Comme l'avancent Harrison et Kennedy<sup>18</sup>, le niveau positif des bénéfices des entreprises indique que celles-ci sont en mesure de créer des obstacles interdisant l'arrivée de nouvelles entreprises (dont l'entrée sur le marché aurait pour effet de réduire à néant les bénéfices de toutes les entreprises du secteur), autrement dit qu'elles sont à même de préserver leur part de marché, et donc qu'elles possèdent une forme ou une autre d'avantage concurrentiel.

---

<sup>18</sup> Harrison(R) et Kennedy (L): *A neoclassical economic and strategic management approach to evaluating global agribusiness competitiveness*, 1997, pp. 14-25.

## Chapitre 3 :

La relation entre la stratégie  
d'achat et la compétitivité de  
l'entreprise

## **Chapitre 3 : la relation entre la stratégie d'achat et la compétitivité de l'entreprise**

L'ENAP est l'une des entreprises algérienne qui possèdent une part très importante dans le marché. Pour ses achats, l'entreprise mise en œuvre une stratégie achat qui lui permettra d'avoir des produits de bonnes qualités et du meilleur coût. Cela permet à l'entreprise d'être plus compétitive sur le marché.

Dans ce chapitre, on va essayer de présenter l'entreprise des peintures et avoir l'impact de la stratégie achat de l'entreprise sur sa compétitivité.

### **Section 1 : Présentation de l'entreprise ENAP**

L'entreprise nationale des peintures (ENAP) est une entreprise publique et économique qui a pour métier de base la production des revêtements organiques (peinture, vernis, encres et émulsions, résine, colles, siccatifs et dérivés).

L'ENAP est une société par action « EPE/ENAP/SPA » et son capital social est de 3.000.000.000 DA constitué de 50000 actions, son siège social situé à LAKHDARIA Wilaya de Bouira.

**Adresse du siège social :** Route nationale n°5 BP 78 LAKHDARIA 10200 Wilaya de Bouira.

**TEL :** 026.90.10.44

**FAX :** 026.90.10.04

**Email :** [peintures@enapdz.dz](mailto:peintures@enapdz.dz)

**Numéro d'inscription** au registre du commerce sous le numéro 98 B 282

#### **1. Historique de l'ENAP :**

L'ENAP : l'entreprise nationale des peintures (ENAP) est issue de la restructuration de la société des industries chimique(SNIC).

Elle a été créée le 01 janvier 1983 par décret N° 82-417 du 04 décembre 1982 (article 02 du journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire) et compte parmi les quatre autres entreprises issues de la restructuration.

Sa mission consiste en la gestion, l'exploitation et le développement des activités de production des peintures en vue de couvrir les besoins nationaux dans ce domaine et éventuellement pour l'exportation.

## 2. Objectifs et missions de l'ENAP :

L'ENAP a pour mission et objets :

- dans le cadre du plan national de développement économiques et social et en liaison avec les structures et organismes concernés, la recherche, le développement et la production des peintures, vernis, encre, émulsions, résines, colles et divers dans le cadre du plan national de développement économique et social ;
- la création, l'acquisition et l'exploitation de tout établissement commercial ou industriel, se rattachant à l'objectif précisé, ainsi que l'acquisition de tous biens meubles et immeubles nécessaire à son activité ;
- satisfaire le marché de revêtements organiques pour la protection et la décoration des différents supports : ouvrages de maçonnerie, métallique, plastique, bois, papiers, cuir et textiles ;
- la participation à la création d'entreprises nouvelles par voie de souscription, fusion ou absorption et la constitution de tout groupement ;
- l'édification de toutes constructions en rapport avec l'objet social : l'exploitation et la mise en œuvre de toute licence et brevet nécessaires, en relation avec son activité ;
- et plus généralement, toutes les opérations industrielles, commerciales ou financière, immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptible d'en favoriser l'extension ou le développement.

**3. Domaines de l'activité :** Ces domaines résument sur le tableau suivant :

**Tableau N°1 : domaines d'activité de l'entreprise**

Domaines (industries)	Segments	Champs
peintures	Bâtiment	Travaux publics et drogueries
		Anticorrosion, installations

	Industrie	pétrolières, marine(bateaux et équipements maritimes),aviation, matériels agricoles et ferroviaires, électroménagers, bois, etc.
	Carrosserie	Retouches automobiles et véhicules industriels.
Résines	Résines Solvants	Alkydes longs, moyens et courts en huile.  Aminoplastes=urée-formol, mélamine-formol.
	Résines Emulsions	Vinyliques et acryliques
	Siccatisifs	Siccatisifs
Siccatisifs	Siccatisifs	Du type octoate.
colles	Colles	Colles à base d'eau.

#### 4 Organisation de l'ENAP :

L'ENAP est composée de 06 unités de production parfaitement implantées sur le territoire national lui conférant ainsi une large couverture des besoins :

➤ **Unité de production peintures de LAKHDARIA :**

A été créée en 1972, elle est située à la wilaya de Bouira, Daïra de Lakhdaria

Sa capacité de production :

- Peinture : 18000 tonnes/an ;
- Résine : 6000 tonnes/an ;
- Siccatif : 2000 tonnes/an.

➤ **Unité de production peintures de OUED-SMAR :**

Héritée de la nationalisation en 1968 de l'EX société ASTRAL et DUCO. Elle est située à la wilaya d'Alger, Daïra el Harrach.

Sa capacité de production :

- Peinture : 14000 tonnes /an ;
  - Résine : 5000 tonnes/an.
- **Unité de production peintures de SIG :**  
Crée en 1985, elle est située à la wilaya de mascara, Daïra de sig.  
Sa capacité de production :
- Peinture : 20000 tonnes/an ;
  - Résine : 10000 tonnes/an ;
  - Siccatifs : 12000 tonnes/an.
- **Unité de production peintures de SOUK-AHRAS :**  
A été créée en 1985, située à la wilaya de Souk-Ahras, daïra de Souk-Ahras  
Sa capacité de production :
- Peinture : 20000 tonnes/an ;
  - Résine : 7500 tonnes/an ;
  - Siccatifs : 100 tonnes/an.
- **Unité de production peintures de CHERAGA :**  
Héritée de la nationalisation en 1986 de L'EX société NORCOLOR.  
Sa capacité de production :
- Peinture : 1900 tonnes/an ;
- **Unité de production peintures d'ORAN :** héritée de la nationalisation en 1968 de l'EX société RIPOLIN.  
Sa capacité de production :
- Peinture : 20000 tonnes /an.

Le siège de l'ENAP est composé d'une direction générale avec 8 directions centrales qui sont :

- Direction financière (DF) ;
- Direction des Ressources humaines (DRH) ;
- Direction planification et contrôle (DPC) ;
- Direction production et qualité (DPQ) ;

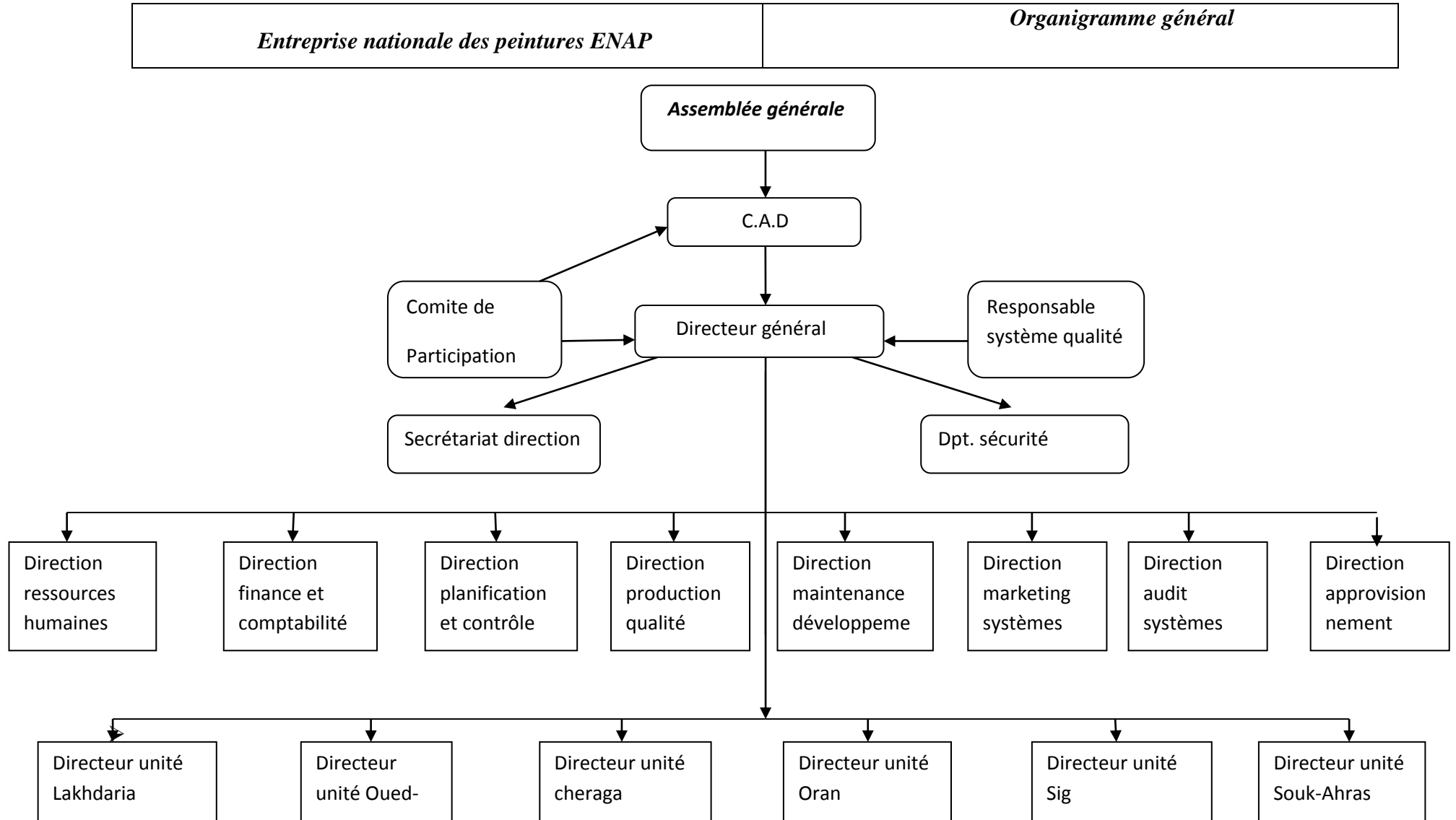
- Direction audit et système (DAS) ;
- Direction ventes et marketing (DVM) ;
- Direction approvisionnement (DAP) ;
- Direction maintenance et développement (DMD).

**A) capacité de production de l'ENAP :**

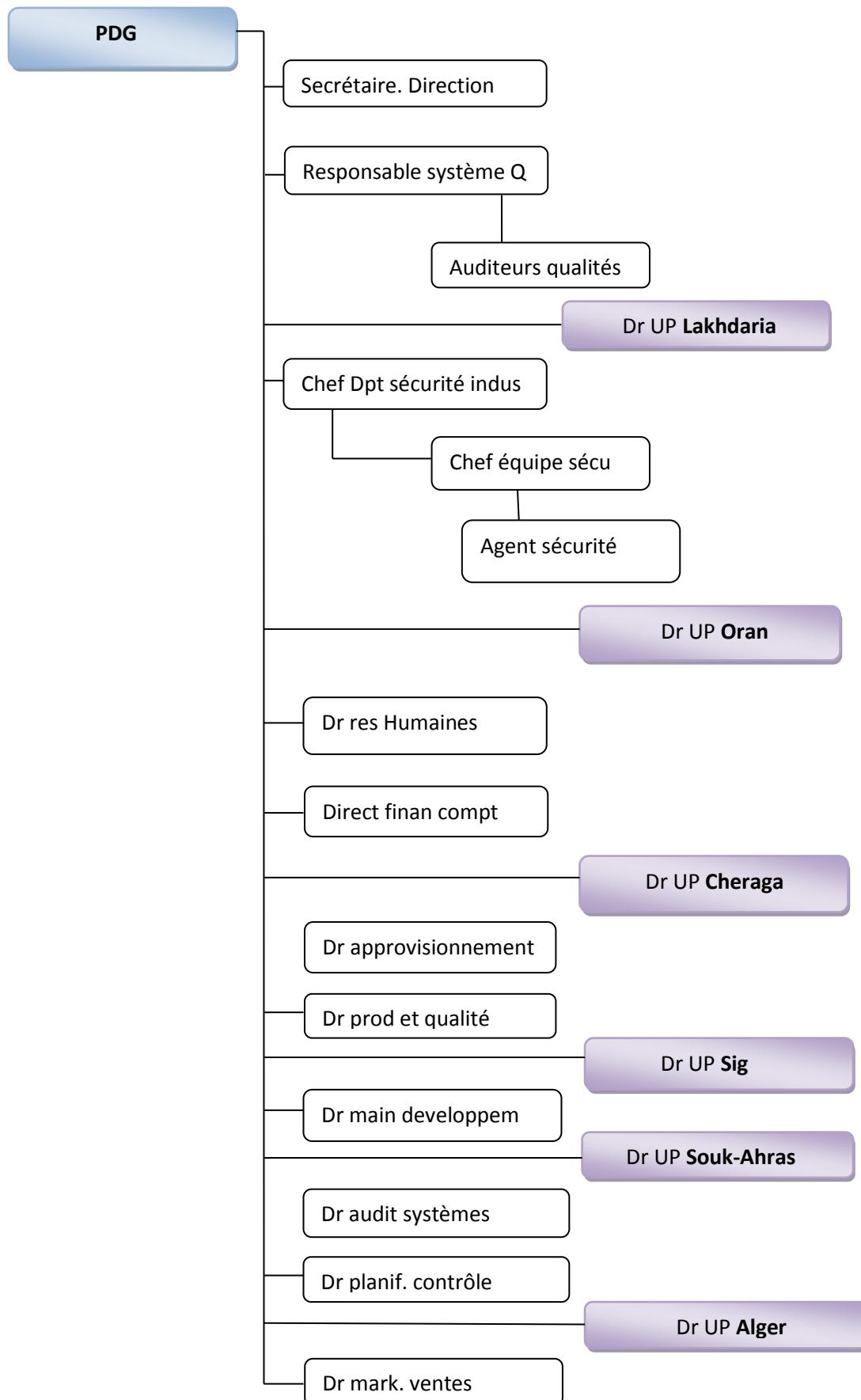
Ces six unités de production utilisent plus de mille (1000) formules et divers systèmes suivants :

- peintures et vernis : 150 000 tonnes /an en 1 et 2 équipes ;
- Résines et Emulsions : 48 000 tonnes/an en 2 et 3 équipes ;
- Siccatis : 2 000 tonnes/an en 3 équipes.

# Organigramme de l'ENAP



## Organigramme du siège



## **Section2 : La stratégie d'achat et la compétitivité de l'entreprise**

La stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs, elle vise à rechercher et à obtenir un avantage compétitif et à garantir ainsi la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sur le long terme.

### **1. La fonction achat/approvisionnement et la stratégie de l'entreprise**

La politique d'approvisionnement est un ensemble d'actions prises par l'entreprise en vue de se doter de biens ou de services. Cette politique est conditionnée par un certain nombre de données ou de choix qui représente pour le gestionnaire des contraintes à gérer :

Que faut-il commander ?

A qui faut-il commander ?

Comment faut-il commander ?

Comment stocker les biens commandés ?

La fonction achat /approvisionnement se situe en amont de la production dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. la nature des approvisionnements traités est très variée : matières premières, pièces de rechange, matières consommables, emballage.

La mission générale de la fonction achat /approvisionnement de l'ENAP, est de mettre à la disposition des unités de production les biens en qualité et quantité suffisantes. Ceci est réalisé selon les objectifs suivants :

#### **1.1 Objectif de fonctionnement :**

Le service achat doit mettre à la disposition du service production des quantités de matières suffisantes pour son bon fonctionnement afin d'éviter tout arrêt ou ralentissement de la fabrication dans la mesure où toute rupture de stock implique une perte des clients ou un retard dans le programme de production.

## **1.2.Objectif de qualité :**

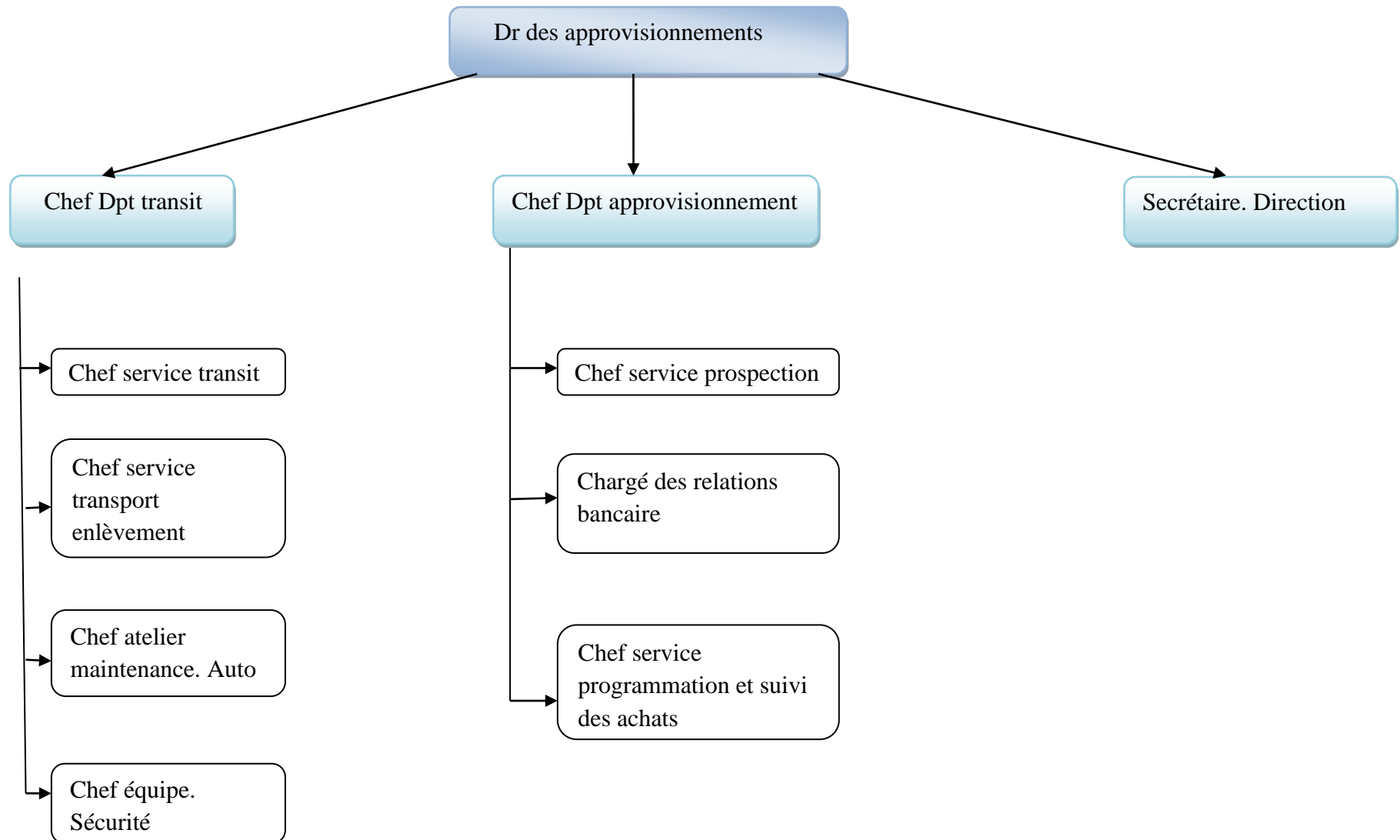
La qualité est une condition importante pour la réussite d'un produit. Le choix du produit et de fournisseur de qualité assure une sécurité indispensable pour l'entreprise. Par un tel choix, l'entreprise réduit les coûts inutiles (coûts des malfaçons, des déchets, des retards ou erreurs de livraisons...) l'objectif de qualité participe énormément à l'objectif de compétitivité (concurrence entre les entreprises).

## **1.3Objectif des coûts :**

Les services achat /approvisionnement cherchent toujours à réduire les coûts d'achat (par le choix du fournisseur offrant des prix plus avantageux) et à minimiser les couts stockage (ne stocker que si c'est nécessaire).

## Organigramme de la direction

*Direction des approvisionnements*



## **2. La stratégie achat de l'ENAP :**

### **2.1 Procédure de gestion des achats :**

**Les achats de l'entreprise nationale des peintures (ENAP) sont centralisés, dont 95% sont des achats importés et les 5 % sont des achats locaux.**

#### **A) l'expression des besoins :**

Des consultations se font sur la base du programme des besoins définies chaque année dans le plan annuel de l'entreprise et du calcul des besoins net d'achat ou sur la base des décisions AMS.

#### **Action Maitrise des Stocks(AMS) :**

Une réunion mensuelle regroupant la direction d'approvisionnement, les chefs des unités et les directeurs production et qualité.

Elle consiste à étudier et contrôler mensuellement l'état de situation des matières premières et emballage afin d'éviter toute rupture ou surstock qui pourrait causer dommage à la production et à la situation financière de l'unité.

Chaque unité de production doit établir mensuellement un état de situation de toute matière quelque soit sa couverture et en annexe un extrait qui reprend la situation des matières dont la couverture est comprise entre 0 et 6 mois pour une meilleure exploitation, ainsi que les informations nécessaires relatives aux produits à l'enlèvement (en douane ; embarqué ou en cours).

Pour les matières locales dont les couvertures sont entre 0 et 3 mois, l'unité doit relancer obligatoirement le fournisseur pour livraison et prendre des dispositions exceptionnelles si nécessaires.

En ce qui concerne les matières importées dont les couvertures varient entre 3 et 6, il faut reconfrmer aux fournisseurs les dates de livraison.

En fin pour les matières dont les couvertures sont supérieures à 9 mois, justifier et différer les livraisons, ou annuler la commande si la couverture est supérieure à 14 mois.

Lors de cette réunion, il sera procédé au transfert inter unités des matières premières se trouvant en rupture dans une unité et en stock suffisant dans l'autre afin de satisfaire les commandes de l'unité.

## **B) Mode de passation de la commande :**

En règle générale, le mode de consultation peut être :

- **Consultation sur la base de la short list** (consultation sélective) pour les matières premières uniquement ;
- **L'appel d'offre ;**
- **La consultation directe/multiple ;**
- **Le gré à gré simple ;**
- **Les achats directs sur bon de commande.**

### **a) Consultation selon short list :**

Les candidats sollicités à soumissionner sont ceux qui sont qualifiés et inscrits sur une short list, dressée sur la base d'une présélection ou d'homologation de leurs produits par le laboratoire central de l'entreprise.

Le montant des consultations de ce type n'étant pas limité.

Pour la short list des matières premières homologuées de l'ENAP, la présélection est effectuée une fois tous les trois (3) ans.

### **b) Appel d'offres :**

Il peut être :

- **Ouvert** où tout candidat qualifié peut soumissionner ;
- **Restreint** où seuls les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par la structure contractante, peuvent soumissionner ;
- Ou en fin de **présélection** pour la mise à jour de la short list des fournisseurs de matières premières homologuées de l'entreprise ENAP.

Toutes les consultations dépassant le seuil de 10000000 de dinars doivent faire 'objet d'un appel d'offre publié. Exception faite pour les matières premières consultées sur la base de la

short list de l'entreprise ou lorsque les conditions de recours au gré à gré simple ci-dessous définies sont réunies.

**c) La consultation directe /multiple :**

Les commandes visées ci-dessus, doivent faire l'objet d'une consultation (short list) d'au moins trois(3) prestataires qualifiés, pour le choix de la meilleure offre, en termes de qualité et de prix.

Dans le cas d'une impossibilité de consulter au moins de trois (3) prestataires qualifiés, la structure contractante doit préciser les circonstances la justifiant dans un rapport dûment visé à présenter devant la commission des marchés.

Ce mode de passation est utilisé pour toute consultation de montant supérieur à 1 000 000 de Dinars et inférieur ou égal à 10 000 000 de Dinars.

**d) Le gré à grés simple :**

La structure contractante a recours au gré à gré simple exclusivement dans le cas suivants :

- Quand les prestations ne peuvent être exécutées que par un partenaire cocontractant unique qui détient soit une situation monopolistique, soit, a titre exclusif, le procédé technologique retenu par le service contractant ;
- Dans le cas d'urgence impérieuse motivée par un danger imminent que court un bien ou un investissement déjà matérialisé sur le terrain et qui ne peut s'accommoder des délais de l'appel d'offres, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par la structure contractante et n'aient pas été le résultat de manœuvres dilatoires de sa part ;
- Quand un texte législatif ou réglementaire attribue à un établissement public un droit exclusif pour exercer une mission de service public ;
- Dans le cas d'un marché conclu avec une entreprise publique économique relevant de la société de gestion du portefeuille « CHIMIE-PHARMACIE » SGP GEPHAC ;
- Dans le cas d'un marché à conclure avec toute autre entreprise publique économique (résolution n°01 du procès verbal n°01/2013 du 03/04/2013 du conseil d'administration de l'entreprise) ;
- Dans le cadre d'une convention pluriannuelle conclue entre la SGP-GEPHAC et d'autres entités.

Cette consultation est organisée par tous moyens écrits appropriés.

**e) Les achats sur bon de commande :**

Ce sont tous les achats courants ou répétitifs ne nécessitant pas le recours à une consultation.

Le seuil de ces achats est limité à 1 000 000 de Dinars.

**C) L'avis d'appel d'offres :**

**a) Contenu :**

L'avis d'appel d'offres doit comporter les mentions obligatoires suivantes :

- La dénomination, l'adresse et le numéro d'identification fiscale(NIF)de l'entreprise ou de l'unité ;
- Le mode d'appel d'offres ;
- Les conditions d'éligibilité ou de présélection ;
- L'objet de l'opération ;
- La liste sommaire des pièces exigées avec un renvoi aux dispositions y afférentes du cahier des charges pour la liste détaillée ;
- La durée de préparation des offres et le lieu de dépôt des offres ;
- La durée de validité des offres ;
- L'obligation de caution de soumission, s'il y a lieu ;
- La présentation sous double pli cacheté avec mention :  
« A ne pas ouvrir et les références de l'appel d'offre »
- Le prix de la documentation, le cas échéant.

**b) Publication :**

- L'avis d'appel d'offres est rédigé en langue arabe et, au moins, dans une langue étrangère. Il est publié obligatoirement au moins dans deux quotidiens nationaux, diffusés au niveau national ;
- L'avis d'attribution provisoire du marché est inséré dans les organes de presse qui ont assuré la publication de l'avis d'appel d'offres, lorsque cela est possible, en précisant le prix, les détails de réalisation et tous les éléments qui ont permis le choix de l'attributaire du marché ;

- L'infructuosité ou l'annulation de la procédure d'un marché passé par appel d'offre, est publiée dans les mêmes formes que la publication de l'attribution provisoire.

La durée de préparation des offres est fixée par la structure contractante par référence à la date de sa première publication dans la presse. Elle est insérée également dans le cahier des charges.

Si la date limite pour la remise des offres coïncide avec un jour férié ou un jour de repos légal, cette date est prorogée jusqu'au jour ouvrable suivant.

### **c) Délai de réception et de prorogation :**

Le dépôt des offres est effectué dans un délai fixé en fonction d'éléments tels que la complexité de l'objet du marché projeté et le temps normalement nécessaire à l'acheminement des soumissions.

La structure contractante peut, quand les circonstances le justifient et avant expiration de la date limite de dépôt des offres, proroger ce détail. Dans ce cas, elle en informe les candidats par tous les moyens.

Au lancement de l'appel d'offres ou de la consultation avec plis fermés, la structure contractante informe par courrier la commission d'ouverture des plis (COP) et le secrétariat de la direction générale, en précisant le numéro de la consultation ou de l'appel d'offres, de l'objet et de la durée de préparation des offres, ainsi que la date d'ouverture.

### **D) Le cahier des charges :**

Le cahier des charges, établi par la structure contractante, est l'ensemble de la documentation relative à l'appel d'offre ouvert, restreint, à la consultation sur la base de la short list ou à toute autre forme de consultation, mise à disposition des candidats, notamment :

- La description précise de l'objet des prestations demandées ou toutes exigences y compris les spécifications techniques, la certification de conformité et les normes auxquelles les produits ou services doivent satisfaire ainsi que, le cas échéant les plans, dessins et instructions nécessaires ;

- Les conditions à caractère économique et technique, et, selon le cas, les garanties financières ;
- Les renseignements ou pièces complémentaires exigées des soumissionnaires ;
- La ou les langues à utiliser pour la présentation des soumissions et documents d'accompagnement ;
- Les modalités de paiement ;
- La caution de garantie uniquement pour les investissements (équipements) ;
- Toutes autres modalités et conditions fixées par la structure contractante auxquelles doit être soumis le marché (exemple application de la marge de préférence nationale) ;
- Les critères d'exclusion des marchés de l'entreprise ;
- Les critères de choix du cocontractant ;
- Le délai accordé pour la préparation des offres ;
- Le délai de validité des offres ;
- La date limite de dépôt des offres et la formalité faisant foi cet effet ;
- La date et l'heure d'ouverture des plis (cas d'appel d'offre) ;
- L'adresse précise où doivent être déposées les soumissions.

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

Chaque offre est insérée dans une enveloppe fermée et cachetée avec la mention « technique » ou « financière », selon le cas.

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

**a) une offre technique**, qui contient :

- La déclaration de probité ;
- Une déclaration à souscrire ;
- L'offre technique proprement dite établie conformément au cahier des charges de l'appel d'offres, à laquelle sont jointes, selon la nature du marché :
  - les fiches de sécurité (FDS matières premières)
  - les fiches techniques (FT matières premières)
  - catalogue, schémas, plans et documentation (équipements, génie civil)

- Tous les documents intéressant la qualification du soumissionnaire dans le domaine concerné (le certificat de qualification et de classification pour les marchés de travaux et l'agrément pour les marchés d'études), ainsi que les références professionnelles ;
- Tous documents exigés par la structure contractante, tels que l'extrait du registre de commerce ou de la carte professionnelle d'artisan ;
- Le numéro d'identification fiscale (NIF), pour les soumissionnaires de droit algérien ;
- Le cahier des charges portant, dans sa dernière page, la mention « lu et approuvé » ;
- L'attestation de dépôt légal des comptes sociaux pour les sociétés commerciales de droit algérien.

Le cahier des charges doit être retiré par le soumissionnaire ou son représentant dûment mandaté (cas d'un appel d'offres).

**b) une offre financière**, qui contient :

- La lettre de soumission ;
- La facture proforma ou le bordereau des prix unitaires.

**E) Les différents organes de contrôle internes :**

Nonobstant le dispositif de contrôle externe prévu par la loi au titre des attributions dévolues aux commissaires aux comptes, à la cour des comptes et à l'inspection générale des finances, il est institué par la présente procédure, des organes internes de contrôle des marchés au niveau du siège social et des unités de l'entreprise ENAP:

- La commission d'ouverture des plis ;
- La commission d'évaluation des offres ;
- La commission des marchés.

Dont les membres sont désignés par décision du président directeur général ou du directeur de l'unité selon le cas, et ce dans le respect des procédures légales et réglementaires en vigueur.

**a) commission d'ouverture des plis :**

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

- De constater la régularité de l'enregistrement des offres sur un registre ad hoc ;

- De dresser la liste des soumissions dans l'ordre d'arrivée avec l'indication des montants des propositions ;
- De dresser une description détaillée des pièces constitutives de chaque offre ;
- De dresser, séance tenante, le procès-verbal signé par tous les membres présents de la commission. Le cas échéant, attirer l'attention de la structure contractante pour inviter par écrit les soumissionnaires à compléter leurs offres techniques, dans un délai maximum de dix (10) jours, sous peine de rejet de leurs offres par la commission d'évaluation des offres, par les documents manquants exigés.

La commission d'ouverture des plis dresse, le cas échéant, un procès-verbal d'anfructuosité signé par les membres présents :

- Lorsqu'aucune offre n'a été reçue ;
- Lorsqu'aucune offre n'est recevable.

Cas de non recevabilité des offres par la commission d'ouverture des plis :

- Offre reçue après le délai mentionné sur l'avis d'appel d'offres/demande d'offres ;
- Offre ne respectant pas le principe d'anonymat ;
- Offre ne comportant pas l'offre financière.

Le procès-verbal doit contenir les réserves éventuelles formulées par les membres de la commission.

Le procès-verbal original ainsi que les offres reçues seront transmis par le président de la commission d'ouverture des plis avec bordereau d'envoi à la commission d'évaluation des offres dans les 24 heures qui suivent l'ouverture.

La commission d'ouverture des plis est constituée de trois (3) membres permanents et de deux(2) membres suppléants.

Les membres de la commission d'ouverture des plis, sont désignés par décision du président directeur général pour le siège et par le directeur pour l'unité de production, composée de membres qualifiés choisis en raison de leur compétence.

Elle est composée pour le siège des membres suivants :

- Le directeur planification et contrôle (président) ;

- Le chef de département contrôle (vice président) ;
- Le chef de département développement et normalisation (membre).
- La charge d'études achats.

La commission d'ouverture des plis se réunit valablement en présence de son président ou de son vice président et de la majorité simple de ses membres.

#### **b) commission d'évaluation des offres :**

La commission d'évaluation des offres se réunit suite à la transmission du dossier par la commission d'ouverture des plis.

Sa mission est :

- De procéder à l'analyse dans l'ordre suivant :
  - Etude des offres techniques sur la base de critères prévus dans le cahier des charges. Dans le cas d'opération d'investissement, la CEO doit recourir à l'assistance du comité technique(CT) pour étude des offres techniques et élaboration du TCO (Tableau Comparatif des Offres) technique conformément aux exigences du cahier des charges (voir attributions du comité technique définies ci après) ;
  - Etude financière des offres retenues techniquement.
- D'éliminer les offres non conformes à la procédure de passation des marchés en vigueur et/ou aux exigences du cahier des charges ;
- D'éliminer les offres de produits non homologués lorsqu'il s'agit de consultations pour matières premières ;
- D'établir et valider le Tableau Comparatif des Offres ainsi retenues ;
- De dresser le procès verbal d'évaluation des offres, lequel est signé par tous les membres présents ;
- De dresser, le cas échéant, un procès verbal d'anfractuosités si aucune offre n'est recevable techniquement.

Pour les offres jugées conformes aux exigences du cahier des charges, la commission d'évaluation des offres, par l'intermédiaire de la structure contractante, peut demander, par écrit, aux opérateurs économiques consultés, les clarifications ou des précisions sur leurs offres.

La commission d'évaluation des offres se réunit valablement en présence de son président ou de son vice président et de la majorité simple de ses membres.

Le cas échéant, elle peut se faire assister par un groupe de travail compétent pour le traitement des offres.

La commission d'évaluation des offres est constituée de cinq (5) membres permanents et de trois (3) membres suppléants.

Ses membres sont désignés par décision du président directeur général pour le siège et par le directeur pour l'unité, et choisis en raison de leur compétence.

Elle est composée pour le siège des membres permanents suivants :

- le directeur maintenance et développement (président) ;
- le chef de département approvisionnement (vice président) ;
- le chef de département laboratoire central (membre) ;
- le chef de département finances et comptabilité (membre) ;
- le chargé d'études juridiques (membre).

#### **c) commission des marchés :**

La commission des marchés se réunit sur demande du président de la commission d'évaluation des offres, sa mission est :

- d'examiner les projets de cahier des charges préalablement au lancement de la procédure de l'appel d'offres ;
- de s'assurer du respect de la procédure en matière de passation de marchés ;
- le cas échéant, faire appel à toute compétence de l'entreprise en mesure d'éclairer la commission sur un quelconque détail technique, commercial ou juridique ;
- d'examiner et valider le rapport de la commission d'évaluation des offres ;
- d'attribuer les marchés au mieux disant en tenant compte du meilleur rapport qualité /prix ;
- d'annuler l'attribution d'un marché, en motivant sa décision ;
- dresser le procès verbal, lequel est signé par tous les membres présents ;

- de désigner, lorsqu'il s'agit d'un appel d'offres, l'attribution provisoire du marché dans un premier temps et de décider l'attribution ou l'annulation d'un marché, au terme du délai imparti pour les recours ;
- d'informer par, le biais de la structure contractant, les fournisseurs non retenus de la suite réservée à leurs offres ;
- d'examiner les éventuels recours des soumissionnaires avant l'attribution définitive des marchés ainsi que les litiges pouvant naître avec les cocontractants durant l'exécution des marchés.

Elle est composée pour le siège des membres suivants :

- le directeur de production et de la qualité (président) ;
- le conseiller auprès du directeur général (vice président) ;
- le directeur des ressources humaines (membre) ;
- le directeur des approvisionnements (membre) ;
- le directeur marketing et ventes (membre) ;
- le directeur audit et système (membre) ;
- la directrice des finances (membre) ;
- le responsable de la structure juridique (membre).

La commission des marchés peut siéger valablement en présence de la majorité simple de ses membres. En cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

Pour l'unité, les membres de la commission des marchés sont désignés par décision du directeur d'unité.

Dans le cas d'infructuosité d'un appel d'offres ou d'une consultation donnée, la structure contractante informera, par écrit, la commission des marchés qui statuera sur le sort de l'opération. (PV d'infructuosité :Fo 7422-12/10.10.2010).

#### **-comité technique :**

La comite technique de l'entreprise se réunit sur demande de la commission d'évaluation des offres, sa mission est :

- D'examiner technique des offres en tenant compte des paramètres suivants :
  - Qualité technologique et marque des équipements ;

- Longévité des équipements (fiabilité) ;
  - Maintenance (facilité et exigences minimales d'entretien) ;
  - Comptabilité avec les installations existantes ;
  - Du service après vente ;
  - De la représentativité du fabricant en Algérie ;
  - Des antécédents et expériences avec l'ENAP ;
  - De la formation le cas échéant.
- D'établir le TCO technique en faisant ressortir tous les critères de comparaison et de classification techniques des offres par rapport au cahier des charges (barème) ;
  - D'établir un PV, reprenant le classement technique des offres, lequel est signé par tous les membres présents.

Les membres sont désignés par le président directeur général pour le siège et par le directeur pour l'unité.

Il est composé du :

- Directeur maintenance et développement (président assurant les travaux de secrétariat) ;
- De(s) représentant(s) de l'unité(ou des unités) concernée(s) par l'opération traitée, désignés par la structure contractante ;
- Du chef de département sécurité du siège (membre).

#### **F) Le dossier de commande :**

- Demande d'offre ;
- Cahier de charge ;
- PV des trois commissions ;
- Demande de négociation (s'il ya lieu) ;
- Offre négocié ;
- Conformation des commandes ;
- Notification d'offre non retenue (prise d'option);

-Facture proforma ;

-Le contrat.

## **G) La réception de marchandise et le paiement:**

### **A) Expédition :**

Les expéditions se font conformément au planning de livraison arrêté entre les deux parties et figurant sur le bon de commande ou le contrat .L'unité se réserve le droit de retarder au d'avancer une livraison avec accord du fournisseur.

Le service réception doit contrôler la réception de marchandise selon deux niveaux de contrôle :

#### **a)un contrôle quantitatif :**

Les réceptions sont enregistrées sur les bons de réception qui précisent :

- L'identité du fournisseur ;
- Le numéro de commande ;
- La quantité reçue ;
- La quantité rejetée éventuellement (abîmée dans le transport).

Les bons de réception seront envoyés au service achats ou au magasin pour un contrôle quantitatif de réception.

#### **b) contrôle de qualité :**

Un contrôle systématique, au niveau de laboratoire, est nécessaire dès la réception, avant la mise à disposition de marchandises. Ce contrôle sera par rapport aux spécifications définies au cahier de charges, et donnera lieu à un rapport de contrôle.

### **B) Le paiement :**

***Pour les achats importés :*** on a deux types de paiement :

- **Le crédit documentaire :** est l'opération par laquelle une banque « la banque Emettrice » s'engage d'ordre et pour compte de son client importateur « le donneur d'ordre » à régler à un tiers Exportateur «le Bénéficiaire » dans un délai déterminé

,via une Banque intermédiaire « la Banque Notificatrice » un montant déterminé contre la remise de documents strictement conformes justifiant la valeur et l'expédition des marchandises .

- **Le remise documentaire :** La procédure de la remise documentaire se définit comme étant une technique documentaire où la banque de l'importateur (banque présentatrice) et la banque de l'exportateur (banque remettante) jouent un rôle d'intermédiaires, de mandataires, de leurs clients respectifs. Les banques s'engagent ne s'engagent non pas sur la qualité de leur clients, ni à payer mais simplement à transmettre les documents et les fonds de la transaction.

### ***Pour les achats locaux :***

Le paiement s'effectue par le service financier de l'unité suivant les modalités arrêtées en commun accord lors de la signature des conventions. Ils ne sont réglés que les quantités conformes aux spécifications exigées par L'ENAP.

En générale le paiement se fait par un chèque bancaire.

D'après la procédure d'achat de l'entreprise, l'ENAP, pour avoir des produits de bonne qualité et de bon prix, fait des appels d'offres ou des consultations restreintes à ses fournisseurs, ce qui privilégie la mise en concurrence de ces derniers.

Cette évaluation des fournisseurs par l'ENAP, nous permettra de confirmer notre hypothèse qu'on l'a mentionné « L'entreprise privilégie la mise en concurrence de ses fournisseurs au lieu de la sous-traitance ou le partenariat. »

### **2.2.2 La mise en œuvre de la stratégie achat :**

Au niveau de l'ENAP, la stratégie d'achat est guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise. En outre, elle est en parfaite cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise.

Elle est portée sur les points suivants :

#### **A) La Politique produit :**

- La définition systématique de cahier de charge qui permet une description et spécification techniques ou fonctionnelles des produits ;

- La maîtrise des achats qui permet d'avoir une réduction des coûts et donc une bonne maîtrise de coûts de revient ;
- La flexibilité.

#### **B) La Politique fournisseur :**

- La short list permet à l'entreprise de choisir les produits et les fournisseurs et donc la fidélisation de ces derniers.

#### **C) La politique de communication :**

Elle s'exerce à deux niveaux :

- en interne : le service achats de l'ENAP est un lieu d'échanges entre les différents acteurs des établissements du groupe à travers l'Intranet ;
- en externe : le service achats met en œuvre tous les moyens permettant au groupe de fournir une image forte en matière d'éthique et de compétences dans le domaine des achats.

#### **D) La politique de ressources humaines :**

- main d'œuvre qualifié et formalisé.

#### **E) La politique qualité :**

Le service achats s'engage à mettre le processus achats sous assurance qualité ISO 9001.

### **2.3. La compétitivité de l'entreprise :**

**Les achats de l'entreprise nationale des peintures (ENAP) sont centralisés, dont 95% sont des achats importés et les 5 % sont des achats locaux.**

Le tableau ci-dessus illustre les importations de l'entreprise durant les cinq (5) dernières années en quantité et en valeur :

**Tableau N°1 : les importations de l'ENAP**

<b>Année</b> <b>Quantité</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Quantité (tonne)</b>	45 675,248	45 882,140	47 725,190	58 984,453	57 745,040
<b>Valeur (10<sup>3</sup> DA)</b>	3 622 960,2	3 850 541,10	3 940 910,17	4 946 853,83	4 275 666,77

D'après le tableau, les quantités importé de l'ENAP augmente chaque année, ce qui montre que ses ventes est en évolution.

La centralisation des achats permette à l'entreprise d'acheter en grande quantité et au meilleur prix.

Les achats de grande quantité permette à l'ENAP de mieux négocier avec ses fournisseurs pour avoir meilleur prix d'achat. Ce dernier permet de mieux maitriser les coûts de revient de l'entreprise afin d'assurer un avantage compétitif et faire face à la concurrence nationale.

#### **L'évaluation des ventes :**

Le tableau si-dessue résume les quantités vendus par l'entreprise et l'évolution de son chiffre d'affaire pendant les 5 dernière années :

**Tableau N°2 : l'évolution des ventes 2010 —→ 2014**

<b>année</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Quantité(tonne)</b>	142000	144000	145000	146000	144000
<b>CA (10<sup>3</sup> DA)</b>	1185100	12680000	13580000	13700000	13400000

D'après les données quantitatives, on constate que l'ENAP a connu une augmentation dans ses ventes, se qui conduit une augmentation dans son chiffre d'affaire. Mais en 2014, elle a reconnue un recul dans ses vente et sons chiffre d'affaire.

L'évaluation du chiffre d'affaire de l'entreprise nous permet de mesurer la compétitivité de l'entreprise.

D'après cette analyse, on peut confirmer l'hypothèse qui dit « la centralisation des achats permet à l'entreprise d'acheter en grande quantité ce qui lui permettra de mieux négocier avec

ses fournisseurs afin de vendre ses produits de meilleure qualité et de bon prix et être compétitif sur le marché. »

L'ENAP, avec sa stratégie d'achat, devient le leader dans son domaine. Elle possède 80% de la part de marché national, le reste (20%) est réparti entre les importateurs privés et les concurrents.

Parmi les avantages concurrentiels de l'entreprise sont les suivants :

- L'ENAP a une grande part de marché, elle est composée de six (6) unités de production et elle dispose d'un réseau de distribution parfaitement implanté sur l'ensemble du territoire national (20 points de vente) lui conférant ainsi une large couverture du marché.
- La diversification des produits de l'ENAP et développement de sa gamme de production permet à l'entreprise de renforcer sa position sur le marché national et assurer une grande part de marché ;
- L'ENAP a son actif un capital expérience de plus de 30 années ainsi qu'une capacité de production de 150000 tonnes en produits peintures et vernis et 50000 tonnes de semi-finis (résines, émulsions et siccatifs).
- L'ENAP a la capacité de répondre aux besoins du secteur bâtiments et aux besoins spécifiques tels que :
  - les peintures fongicides pour les hôpitaux, les laiteries, fromageries...etc.
  - les peintures à caractère alimentaire pour le transport de l'eau : EPOXAMIDE ;
  - les peintures pour les tableaux scolaires : ARDOISINE ;
  - les vernis pour bobinage de moteurs électriques ;
  - les peintures pour terrains de sports : TENISYL ;
  - Les peintures pour hautes températures : SILITHERME (400/600°C) et TERMORIC (200/300°C) ;
  - les peintures pour signalisation routière : SIGNARYL ;
  - autres : sur présentation des cahiers de charges.

## **Conclusion :**

La fonction d'achat situ au cœur des flux de l'entreprise, elle joue un rôle très important dans la recherche de la maîtrise des coûts de revient afin d'assurer la rentabilité.

Pour être compétitif, l'entreprise a mise en œuvre une stratégie achat qui lui permettra d'être compétitive.

Dans notre étude de la fonction d'achat de l'ENAP, nous avons constaté que L'ENAP, avec sa stratégie d'achat, elle devient le leader dans son domaine, elle couvre 80% de la part de marché national avec un chiffre d'affaire évolutive chaque année. En 2014, l'ENAP a connu un recul dans ses ventes a cause des nouveaux entrants (les concurrents informelles) et la concurrence du marché.

Le système achat de l'entreprise lui permet une bonne satisfaction des besoins (AMS) soit en quantité ou en qualité pour faire face à la concurrence.

Comme on a vu dans le processus d'achat, l'évaluation des fournisseurs se fait d'après des consultations et l'entreprise privilège la mise en concurrence de ses fournisseurs.

L'entreprise avec sa stratégie d'achat, cherche toujours de vendre ses produits, de bonne qualité, au meilleur prix pour être compétitive sur le marché, ce qui nous permet de dire que la stratégie d'achat de l'ENAP a un impact sur la compétitivité de l'entreprise.

## **Recommandation :**

L'entreprise nationale des peintures se compose de six unités qui sont parfaitement implantées sur le territoire national, elle possède une part importante dans le marché algérien.

Avec sa stratégie d'achat, elle devient le leader dans son domaine. Elle a réalisé des performances au cours de ses dernières années. En effet, la politique commerciale suivie par cette entreprise est parfaitement maîtrisée.

Partant de ces constats nos propositions en vue de mieux positionner sur le marché et d'améliorer mieux la situation financière de l'entreprise portent sur :

- Faire des publicités pour mieux identifier ses produits et renforcer sa position concurrentielle
- Diversifier ses activités et réaliser des nouveaux investissements pour s'élargir et cibler des nouveaux marchés ;
- Pénétrer les marchés internationales ;
- privilégier le partenariat pour ses achats stratégique ;
- utiliser la matrice sur ses portefeuille achat ;
- L'allongement des délais de règlement des fournisseurs et le raccourcissement des délais d'encaissement des créances afin de diminuer le niveau du BFR ;
- Former et motiver son personnel.

# **Conclusion**

## **Conclusion :**

La notion de la stratégie achat doit être bien déterminé par sa fonction, elle est en parfaite cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise. Elle permet de bien maîtriser les coûts, avoir une meilleure qualité de produits afin d'être plus compétitive sur le marché.

Le but principal de cette étude est de démontrer que la stratégie achat, que l'entreprise l'utilise, à un grand impact sur sa compétitivité.

Pour atteindre cet objectif, et répondre aux problématiques posées en confirmant ou en infirmant les hypothèses énoncées, nous avons commencé par l'exploration des différents aspects théoriques de la stratégie achat d'une entreprise et la compétitivité de cette dernière et les liens existants entre ces deux volets. Puis nous avons mené une enquête au sein de l'ENAP afin de démontrer l'impact de la stratégie achat sur la compétitivité de l'entreprise.

A l'issue de cette enquête, et de l'analyse des résultats obtenus suite aux documents étudiés, nous avons constaté que :

- ✓ la centralisation des achats permet à l'entreprise d'acheter en grande quantité ce qui lui permettra de mieux négocier avec ses fournisseurs afin de vendre ses produits de meilleure qualité et de bon prix et être compétitif sur le marché
- ✓ l'entreprise privilégie la mise en concurrence de ses fournisseurs.

Nous espérons qu'à travers ce mémoire nous avons pu répondre à la problématique posée et que cette étude démontra que la stratégie achat de l'ENAP a un grand impact de l'être le leader sur le marché algérien.

## La bibliographie :

- BAGLIN (Gérard) : *Management Industriel et Logistique* , 2ème édition, édition ECONOMICA, 1996, p.355 .
- BRUEL, (Olivier) : *Politique d'achat et de gestion des Approvisionnement*, 2ème édition, Edition DUNOD, Paris, 1998, p 03.
- CHARRON (J) et SEPARI (S) : *Organisation et gestion d'entreprise*, édition DUNOD, Paris 2001, p56.
- Harrison(R) et Kennedy (L): *A neoclassical economic and strategic management approach to evaluating global agribusiness competitiveness*, 1997,pp. 14-25.
- KOTLER et DUBOIS: *Marketing management*, 10ème édition,édition Publi-Union, Paris, 2000, P. 255.
- PERROTIN : *le marketing achat, stratégies et tactiques*, Edition d'organisation, Paris, 1999, p.7.
- RMANIAK(R), R.SOYER(R) : *Le marketing industriel*, édition Nathan, 1997, p 32.
- ROUALT (P), *Analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires*
- WEBSTER (F.E) et WIND (Y) : *Organizational buying behaviour*, 1972, p.56.
- *françaises par rapport à leurs concurrentes européennes* (rapport), 2010, p9.
- Globale intégration, <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/16592/part-de-marche-definition-calcul-traduction.html> (consulté le 04/05/02015).
- Globale intégration, <https://www.lcl.com/guides-pratiques/zooms-economiques/definition-competitivite.jsp> (consulté le 18/05/2015).


## Table des matières

<b>Table des matières</b>	
Dédicaces	
Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des schémas	
Sommaire	
Introduction	01
<b>Chapitre 1 : la stratégie d'achat</b>	<b>04</b>
<b>Section 1 : généralité sur la fonction achat</b>	<b>05</b>
1. Définition de la fonction achat	05
2. Les stades de développement de la fonction achat	05
2.1. Niveau n° 1 : passivité	06
2.2. Niveau n°2 : autonome	06
2.3. Niveau n°3 : contribution	06
2.4. Niveau n° 4 : intégration	06
3. Organisation des achats	08
3.1. La différence entre la fonction achats et la fonction approvisionnements	08
3.2. les sous fonctions de la fonction achats	09
4. le processus achats/approvisionnement	10
4.1. l'expression du besoin	10
4.2. La vérification du besoin	11
4.3. Evaluation des fournisseurs	11
4.4. Suivi de la commande	12
4.5. Réception de la livraison	12
a) un contrôle quantitatif	12
b) contrôle qualitatif	13
4.6. Vérification de la facture	13
4.7. Archivage de la facture/commande	13
5. Les intervenants dans le processus d'achats	13
5.1 Les utilisateurs	15
5.2. Les prescripteurs	15
5.3. Les acheteurs	15
5.4. Les décideurs	15
5.5. Les conseillers	15
5.6. Les filtre	15
<b>Section 2 : la stratégie d'achat</b>	<b>16</b>
1. Détermination de la fonction achat	16
1.1. Le processus stratégique Global	16
1.2. La segmentation achats	19
1.2.1. Chiffre d'affaires achats	21
1.2.2. Segmentation des marches amont	21
1.2.3. Segmentation technologique des produits	21
1.3. La définition de la stratégie d'achat	22
1.3.1. L'information stratégique	22
1.3.2. Information technique	22
1.3.3. Information marketing	24

1.1. définition et mise en œuvre stratégique	24
2. la détermination de la politique achat	26
2.1. Faire ou faire faire	26
2.2. La répartition des achats entre plusieurs fournisseurs	27
2.3. La nature de la relation avec le fournisseur	27
<b>Chapitre 2 : la compétitivité</b>	29
<b>Section 1 : généralité sur la compétitivité</b>	31
1. la compétitivité	31
1.1. Définition	31
1.2. Les types de la compétitivité	31
a) la <b>compétitivité-prix</b>	32
b) compétitivité hors-prix	33
2. l'avantage compétitif	33
2.1. Définition	33
2.2. La stratégie de l'entreprise et l'avantage compétitif	33
2.3. La préservation de l'avantage concurrentiel	36
a) Maîtriser les coûts de production	37
b) Améliorer la qualité	37
3. Innovation	37
3.2. L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité	38
3.2.1. L'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise et influe sur les stratégies mises en œuvre	38
3.2.2 La rentabilité de l'innovation, associée à des contraintes et à des risques, est incertaine	39
a) Incertitudes issues des contraintes de réalisation	39
b) Incertitude liée au cadre institutionnelle	39
c) Incertitudes liées au rythme de diffusion des innovations	40
d) Incertitudes liées aux financements	40
<b>Section 2:les indicateurs de mesure</b>	40
1. Les déterminants de la compétitivité	42
2. Les indicateurs de mesure	44
2.1. la part de marché	44
2.2. la productivité	46
2.2.1. La compétitivité et l'avantage concurrentiel	46
2.2.2. La nouvelle approche de la compétitivité	47
2.2.3. Les contraintes	48
3.La rentabilité	49
<b>Chapitre 3 :la relation entre la stratégie d'achat et la compétitivité de l'entreprise (ENAP)</b>	50
<b>Section 1 : présentation de l'entreprise</b>	51
1. Historique de l'ENAP	51
2. Objectifs et missions de l'ENAP	52
3. Domaines de l'activité	53
4. Organisation de l'ENAP	54
a)capacité de production de l'ENAP	56
Organigramme de l'ENAP	57
Organigramme du siège	57
<b>Section 2 :la stratégie d'achat et la compétitivité de l'entreprise</b>	59
1.la fonction achat/approvisionnement et la stratégie de l'entreprise	59

1.1 Objectif de fonctionnement	59
1.2 Objectif de qualité	60
1.3 Objectif des coûts	60
Organigramme de la direction	61
<b>2. La stratégie achat de l'ENAP</b>	62
<b>2.1 Procédure de gestion des achats</b>	62
A) l'expression des besoins	62
B) Mode de passation de la commande	63
a) Consultation selon short list	63
b) Appel d'offres	63
c) La consultation directe /multiple	64
d) Le gré à grés simple	64
e) Les achats sur bon de commande	65
C) L'avis d'appel d'offres	65
a) Contenu	65
b) Publication	66
c) Délai de réception et de prorogation	66
D) le cahier de charge	66
a) une offre technique	67
b) une offre financière	68
E) Les différents organes de contrôle internes	68
a) commission d'ouverture des plis	68
b) commission d'évaluation des offres	70
c) commission des marchés	71
F) Le dossier de commande	74
G) La réception de marchandise et le paiement	74
A) Expédition	74
contrôle de qualité et quantité	74
B) Le paiement	75
2.2 La mise en œuvre de la stratégie achat	76
A) La Politique produit	76
B) La Politique fournisseur	76
C) La politique de communication	76
D) La politique de ressources humaines	78
E) La politique qualité	78
3. La compétitivité de l'entreprise	78
conclusion	79
recommandation	80
Conclusion	81
Bibliographie	
Annexes	

# ANNEXE

 <b>ENAP</b> Entreprise Nationale de Peintures - ALGERIE	<b>PROCÉDURE SYSTÈME QUALITÉ</b>	Edition du 03.04.2013
	<b>PROCEDURE PASSATION DES MARCHES</b>	Réf. : PQ-7 422 Page : 29/50


 <b>ENAP</b> Entreprise Nationale de Peintures ALGERIE	<b>DEMANDE D'ACHAT BUREAU DES METHODES</b>	Edition du
	N° ..... <b>DATE : .....</b>	Page : X/Y

Désignation équipements :..... N° de série:.....  
 Type :.....Autres précisions :.....  
 Adresse fournisseur :.....Pays :.....  
 Tél./ fax / Email :.....

N° Item	Désignation	Réf	Unité mesure	Qté en stock	Qté demandée	T.D	Valeur	
							Unité	total
Service Demandeur		Date			Visa		Approbation Directeur d'unité	

FO 7422-0/01.03.2011

*Le présente Procédure est amenée à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.*

 <b>ENAP</b> Entreprise Nationale de Peintures - ALGERIE	<b>PROCÉDURE SYSTÈME QUALITÉ</b>	Edition du 03.04.2013
	<b>PROCEDURE PASSATION DES MARCHES</b>	Réf. : PQ-7 422 Page : 30/50

 <b>ENAP</b> Entreprise Nationale de Peintures ALGERIE	<b>DOSSIER DE CONSULTATION</b> (1) Consultation N°.....	Edition du
		Page : X/Y

### Objet du cahier des charges :

### Descriptif des prestations à réaliser /fiches techniques produits:

### Conditions commerciales :

Joindre:(

- La déclaration de probité (cf. modèle joint) renseignée et signée.
- La lettre de soumission (cf. modèle joint) soigneusement renseignée, daté et signée.
- Une copie certifiée conforme du registre de commerce (légalisée de moins de 03 mois).
- Le bordereau des prix unitaires renseigné, daté et signé. (cf. modèle joint).
- Le devis quantitatif et estimatif renseigné e, daté et signé. (cf. modèle joint).
- Le projet de contrat joint en annexe dûment paraphé (2).
- Tout autre document exigible par la structure contractante et en rapport avec la nature du marché (ex : Agrément pour les prestations d'études, Certificat de classification et de qualification pour les prestations de travaux).


(1) : Pour tout achat ou prestation sur le marché national dont le montant est égal ou inférieur à 10 000 000 DA et supérieur à 1000 000 DA . Pour les matières premières, utiliser le cahier des charges type.


(2) S'il est prévu ou dans le cas d'une prestation d'étude, le projet de contrat faisant partie des documents de l'offre sera considéré comme document préliminaire jusqu'à sa conclusion avec le soumissionnaire attributaire du marché. Ce document est considéré comme partie intégrante des documents de l'offre et il y a lieu de tenir compte des clauses qui y figurent.

**Important : les annotations (1) et (2) sont des explications destinées à la structure contractante et ne doivent pas figurer sur le document à adresser au fournisseur/prestataire.**

FO 7422-1b/20.03.2013

*Le présente Procédure est amenée à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.*

 <b>ENAP</b> Entreprise Nationale de Peintures - ALGERIE	PROCÉDURE SYSTÈME QUALITÉ	Edition du 03.04.2013
	PROCEDURE PASSATION DES MARCHES	Réf. : PQ-7 422 Page : 31/50

 <b>ENAP</b> Entreprise Nationale de Peintures ALGERIE	<b><u>APPEL D'OFFRES</u></b> <b><u>N°.....</u></b> <b><u>DATE : .....</u></b>	Edition du
		Page : X/Y

**SOCIETE DE GESTION DES PARTICIPATIONS DE L'ETAT  
« CHIMIE-PHARMACIE »...**

**E.P.E –ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES-S.P.A  
SISE A LAKHDARIA – 10200 WILAYA DE BOUIRA.**

L'E.P.E –Entreprise Nationale des Peintures, (E.P.E- E.NA.P- Spa), sise à B.P 78 Route Nationale N°05 Lakhdaria 10200 Bouira Algérie.

Tél : 213 (0)26 90 11 44 – 213 (0) 26 90 12 44

Fax : 213 (0)26 90 10 93 – 213 (0) 26 90 10 04

Site web: [www.enapdz.dz](http://www.enapdz.dz)

NIF:.....

ou

UNITE DE PRODUCTION PEINTURES DE .....Sise à.....

Tél /Fax : .....

NIF:.....

Lance un appel d'offre national et/ou international (ouvert/restreint/de présélection) pour :

Le cahier des charges, définissant les conditions de sélection et pièces administratives exigées, peut être demandé par fax sus cités, *téléchargé sur le site web: [www.enapdz.dz](http://www.enapdz.dz)* ou retiré auprès de : ENAP/DG- Direction ..... R.N N° 5 Lakhdaria- Bouira.

ou

UNITE DE PRODUCTION PEINTURES DE .....Sise

à.....

L'offre technique contenant l'ensemble des documents exigés dans le cahier des charges est placée dans une enveloppe fermée portant la mention : « Offre technique ».

L'offre financière contenant l'ensemble des documents exigés dans le cahier des charges est placée dans une enveloppe fermée portant la mention : « Offre financière ».

Les deux enveloppes fermées relatives à l'offre technique et financière sont placées à l'intérieur d'une enveloppe extérieure, et peuvent être déposées ou adressées à la même adresse ci dessus.

L'enveloppe extérieure devra être totalement **anonyme** et sans aucune indication particulière du fournisseur et portera uniquement l'adresse et la mention suivante :


**« AVIS D'APPEL D'OFFRE N°...../..... portant sur .....  
A NE PAS OUVRIR »**


La date limite de réception des offres est fixée à..... Jours à compter de la date de parution du présent appel d'offre sur la presse nationale.

Les soumissionnaires restent engagés par leurs offres pendant une période de .....Jours à compter de la date de clôture du présent avis d'appel d'offre.

FO 7422-2/20.07.2011

<p><i>Le présente Procédure est amenée à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.</i></p>
--

 <b>ENAP</b> Entreprise Nationale de Peintures - ALGERIE	<b>PROCÉDURE SYSTÈME QUALITÉ</b>	Edition du 03.04.2013
	<b>PROCEDURE PASSATION DES MARCHES</b>	Réf. : PQ-7 422 Page : 32/50

 <b>ENAP</b> Entreprise Nationale de Peintures ALGERIE	<b>DEMANDE D'OFFRE - (Modele A)</b> N°..... DATE : .....	Edition du
		Page : X/Y

☒ BP 78 Route Nationale N° 05 Lakhdaria 10200 ☎ (213 + 26) 90.11.44 / 90.12.44  
 ☎ (213 + 26) 90.10.93

E-mail : [peintures@enapdz.dz](mailto:peintures@enapdz.dz) / Site web : [www.enapdz.dz](http://www.enapdz.dz)

DATE:.....

UNITE DE .....  
 (structure contractante)  
 REF : ...../.....

A : (Adresse complète du fournisseur, du prestataire ou du fabricant à consulter)

Objet : Demande d'offre.

Madame ; Monsieur;

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir nous transmettre votre meilleure offre de prix pour .....(citer la désignation et l'objet repris dans le cahier des charges)

Conformément aux spécifications techniques et commerciales repris dans le cahier des charges ci-joint.

L'offre technique contenant l'ensemble des documents exigés dans le cahier des charges est placée dans une enveloppe fermée portant la mention : « Offre technique ».

L'offre financière contenant l'ensemble des documents exigés dans le cahier des charges est placée dans une enveloppe fermée portant la mention : « Offre financière»

Les deux enveloppes fermées relatives à l'offre technique et financière sont placées à l'intérieur d'une enveloppe extérieure, et peuvent être déposées ou adressées à la même adresse ci dessus.

L'enveloppe extérieure devra être totalement **anonyme** et sans aucune indication particulière du fournisseur et portera uniquement l'adresse et la mention suivante :

« DEMANDE D'OFFRE REF : .....PORTANT ..... A NE PAS OUVRIR »

*Chaque enveloppe ne doit contenir qu'une et une seule offre. Tout regroupement d'offres de plusieurs consultations dans une même enveloppe entraînera le rejet systématique des soumissions.*

Les offres doivent nous parvenir au plus tard le jj/mm/aaaa, passé ce délai aucune offre n'est recevable

Dans l'attente de vous lire, recevez Madame ; Monsieur, nos meilleures salutations.  
 (Qualité/visas du signataire)

FO 7422-3a/20.03.2013

*Le présente Procédure est amenée à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.*





Unité / structure contractante .....  
 N° Appel d'offre ou Réf demande d'offre : .....  
 N° PV de la COP : .....

Caractéristiques techniques (conformément CDC)	<b>Fournisseurs</b>			
	Fournisseur 1	Fournisseur 2	Fournisseur 3	Fournisseur n
Référence de l'offre				
Date de l'offre				

Qualité et signature du responsable structure contractante  
 et proches collaborateurs :

*Le présente Procédure est amenée à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.*

 <b>ENAP</b> Entreprise Nationale de Peintures - ALGERIE	<b>PROCÉDURE SYSTÈME QUALITÉ</b>	Edition du 03.04.2013
	<b>PROCEDURE PASSATION DES MARCHES</b>	Réf. : PQ-7 422 Page : 37/50

 <b>ENAP</b> Entreprise Nationale de Peintures ALGERIE	<b>PROCES VERBAL D'EVALUATION DES OFFRES</b>	Edition du
	N°..... DATE :.....	Page : X/Y

UNITE DE .....

### COMMISSION D'EVALUATION DES OFFRES

En date du .....et suite à la demande de la structure contractante, s'est réunie la commission d'évaluation des offres à l'effet d'examiner les offres reçues relatives au marché conformément au procès verbal N° / du / de la commission d'ouverture des plis, portant:.....

Etaient présents :

NOM ET PRENOMS	FONCTION/STRUCTURE	EMARGEMENT

Vu le contenu technique et financier des offres examinées, il a été arrêté le choix selon l'ordre ci après :

- 1<sup>ere</sup> offre
- 2<sup>ieme</sup> offre
- 3<sup>ieme</sup> offre
- Nième offre

Le classement ci haut est motivé par les éléments ci-après énumérés :

.....  
 .....  
 .....

Fo 74 22-6/10.10.2010

Le présente Procédure est amenée à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise.	Merci pour le respect des directives qu'il contient.
---	--



1)- Consultation ..... /appel d'offre n°.../... pour l'achat de ..... (PV  
 CM n° ..... du ...../...../.....) :

.....  
 .....

**Décision de la CM :** .....

2)- Consultation ..... /appel d'offre n°.../... pour l'achat de .....  
 (PV CM n° ..... du ...../...../.....) :

.....  
 .....

**Décision de la CM :** .....

.  
 .  
 .

n)- Consultation ..... /appel d'offre n°.../... pour l'achat de .....  
 (PV CM n° ..... du ...../...../.....) :

.....  
 .....

**Décision de la CM :** .....