

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

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

Option : distribution et SCM

Thème :

**Essai d'analyse de la fonction achat de la matière
première
Etude de cas : VITAJUS**

Elaboré par :

ACHOUR Amina

Encadré par :

Mme LOUADJ Ouardia

4^{ème} promotion

Septembre 2017

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

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

Option : distribution et SCM

Thème :

**Essai d'analyse de la fonction achat de la matière
première
Etude de cas : VITAJUS**

Elaboré par :

ACHOUR Amina

Encadré par :

Mme LOUADJ Ouardia

4^{ème} promotion

Septembre 2017

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à ;

Mon père, monsieur Mohamed ACHOUR, qui n'a jamais cessé de m'encourager dans la poursuite de mes études en m'apportant soutien moral, financier et matériel.

Ma mère, Mme Nacera MANSOUR, qui a toujours cru en moi malgré les obstacles que j'ai pu rencontrer tout au long de mon cursus universitaire,

Mes sœurs Nassima, Zola, Fella ; merci pour le bonheur que vous m'apportez au quotidien,

Mes frères, Khaled, Rabah et Imed Eddine ; merci pour votre assistance et le réconfort que vous m'avez toujours apporté en dépit des distances qui nous séparent,

Mes neveux, pour que mon parcours universitaire soit un exemple et que vous en fassiez autant un jour,

Toutes les personnes que je porte dans mon cœur et qui ont sans le savoir participé de manière considérable à ma réussite,

A tous mes amis(es), ainsi qu'à toutes personnes m'ayant encouragé et témoigné leur soutien tout au long de l'élaboration de mon étude.

Remerciement

Avant tout propos, je remercie ALLAH le tout –puissant de m’avoir donné le courage et la volonté pour pouvoir élaborer ce travail et le présenter.

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

Mes remerciements s’adressent particulièrement à Kamilia chef de département d’achat, qui fut mon maitre de stage et qui a assumé avec bonne humeur et professionnalisme ses fonctions d’accompagnements et qui m’a délivré de précieux conseils tout au long du stage.

Je tiens aussi à remercier le manager de production Monsieur Rachid et tout le personnel d’achat. Leur connaissance du terrain et leur expérience ont permis à mes connaissance théoriques en matière d’achats de trouver une déclinaison professionnelle, contribuant ainsi à l’élaboration de ce mémoire.

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

Enfin je tiens à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à l’élaboration de ce travail.

Résumé

La fonction achats est depuis quelques années en pleine évolution. Cette évolution atteint l'organisation même des services achats, et intéresse aussi directement le processus d'achats et les relations entre fournisseurs et acheteurs. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication font de la gestion des achats, un outil stratégique, capable d'engendrer une certaine réactivité de l'entreprise. Cette modeste recherche a été établie pour étudier et analyser la fonction achat et sa contribution au profit globale de l'entreprise.

Au-delà la fonction achat occupe une phase essentielle dans la chaîne logistique, Le supply chain management est une démarche transverse qui consiste essentiellement à faire travailler ensemble les acheteurs, les vendeurs et les logisticiens. Comme ils ont beaucoup d'informations à échanger, il est peu réaliste d'espérer un bon degré d'optimisation sans le support d'un système d'information performant.

La mission globale attribuée au service achats (acheter des produits, prestations ou services dans les meilleures conditions du marché...), Cette acquisition doit être au niveau de qualité exigé, dans les quantités souhaitées, au moment voulu par les utilisateurs, au moindre coût global d'acquisition, dans les meilleures conditions de service et de sécurité.

Comme le stage de fin de cycle a été effectué dans une entreprise industrielle, il était vu nécessaire de présenter en premier lieu, les concepts fondamentaux de la fonction achat, en deuxième lieu, d'aborder la notion des marchés industriel et le processus d'achat dans un milieu industriel, suivi de la présentation de l'entreprise d'accueil VITAJUS pour cerner de plus près l'environnement dans lequel elle évolue et en fin d'essayer d'analyser la fonction la fonction achat en se basant sur sa contribution au profit de l'entreprise.

Nous avons effectué des entretiens avec les différents responsables concernant les achats, ensuite nous avons analysé les réponses collectées, et nous avons constaté que la contribution de la fonction achat est reliée avec la bonne stratégie de la politique produit-fournisseur et d'une équipe d'achat performante qui peut être fondé une bonne maîtrise du processus d'achat au sein de VITAJUS.

Liste des tableaux :

Chapitre 1 :

N°	Titres	Pages
1-1	L'évaluation de la fonction achat	14
1-2	Les différentes classes de risques propres aux achats	25

Chapitre 2 :

N°	Titres	Pages
1-1	Le rôle de chacun des membres du centre d'achat	56
2-1	Classification des situations d'achat	62

Chapitre 3 :

N°	Titres	pages
1-1	La superficie et les infrastructures de l'entreprise VITAJUS	77
1-2	Evolution du personnel de l'entreprise	78
1-3	Les lignes de production de l'entreprise	80

Liste des figures

Chapitre 1 :

N°	Titres	Pages
1-1	Les différentes familles d'achats	11
1-2	Les quatre enjeux principaux de l'achat	19
1-3	Les niveaux de compétences des acheteurs	28

Chapitre 2 :

N°	Titres	Pages
2-1	Les étapes du processus d'achat	65

Chapitre 3 :

N°	Titres	Pages
1-1	Organisation de la direction logistique	81

Sommaire

Introduction.....	03
Chapitre 1: La fonction achat dans l'entreprise	05
Section 1 : Généralités sur les achats	08
Section 2 : le service achat au sein de l'entreprise	31
Chapitre 2: l'achat industriel.....	42
Section 1 : les marchés industriels.....	44
Section 2 : l'achat industriel.....	57
Chapitre 3: la fonction achats au sein de l'entreprise	74
Section 1 : présentation de l'entreprise VITAJUS.....	75
Section 2 : processus d'achat de VITAJUS.....	85
Section3 : la démarche méthodologique de l'enquête	91
Conclusion.....	102

Introduction générale

L'économie mondiale a globalement été relancée et que cela a, par la même occasion, impacté de manière positive les activités des entreprises. Toutefois, avec la nouvelle donne économique, faite d'internationalisation croissante et de mondialisation, la concurrence est devenue très rude, et seules survivent les entreprises qui font preuve d'innovation mais aussi d'adaptabilité et surtout de compétitivité face aux exigences et aux besoins - tant en termes de qualité que de quantité - des consommateurs toujours plus nombreux. De ce fait, la conception et les stratégies des entreprises ont été totalement bouleversées. Dans ce contexte ultra-concurrentiel, le seul moyen de préserver sa marge consiste aujourd'hui à réaliser des gains sur la productivité et sur les achats puisque les prix de vente sont dorénavant dictés par la loi du marché. C'est ainsi que la fonction achats, autrefois reléguée au second plan, a refait surface et s'est petit à petit imposée comme étant une des fonctions les plus importantes de l'entreprise. De plus, on peut constater que cette fonction suscite un intérêt croissant pour les entreprises du fait de leur recentrage sur leur activité de base. Ainsi, la part des achats dans le chiffre d'affaires ne cesse d'augmenter au fur et à mesure que l'entreprise se concentre sur son cœur de métier et confie à des spécialistes chacune de ses activités annexes. C'est pourquoi le domaine des achats apparaît désormais comme un véritable centre de profit puisqu'il représente un potentiel de réduction des coûts de plus en plus important. Dans le même temps, de nouveaux concepts tels que le juste à temps ou la qualité totale sont apparus et ont obligé les entreprises à faire preuve de la plus grande rigueur dans les choix de leurs fournisseurs.

La rentabilité de l'entreprise dépend en grande partie des choix réalisés lors de l'acquisition des matières premières, des produits semi-finis ou des marchandises nécessaires à son fonctionnement. Les achats d'une entreprise est une fonction qui est devenue aujourd'hui stratégique par sa contribution déterminante à la rentabilité, à la compétitivité et à la création de valeur.

Aujourd'hui, les achats de l'entreprise constituent une part très importante de la valeur du produit fini. Ainsi l'entreprise doit avoir une structure achat bien organisée, liée avec la stratégie globale de l'entreprise pour assurer une gestion efficace de la fonction achats et la réalisation du plan d'investissement.

L'optimisation du processus d'achat conditionne l'efficacité de la production à travers : le respect de la qualité, réduction de taux de déchets, absence d'arrêt dans la production. Elle conditionne aussi l'efficacité du service commercial en respectant les délais de livraison et en satisfaisant les besoins de la clientèle. Pour cela, il est nécessaire à l'entreprise faire des études sur la fonction achats et d'analyser les différents étapes de cette dernière.

Il s'agira donc pour nous de comprendre pourquoi et comment cette fonction achats en est arrivée à une telle importance mais aussi quelles sont les solutions qu'elle apporte à l'entreprise. Dans cet ordre d'idée, nous posons la problématique suivante :

➤ **Comment la fonction achat contribue –t-elle de manière efficace au profit de l'entreprise dans un marché industriel?**

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

- 1- Quels sont les critères et la méthode d'évaluation et de sélection des fournisseurs retenus par l'entreprise ?
- 2- comment la fonction d'achat de VITAJUS pourrait-elle assurer la réduction des coûts d'achats de la matière première ?
- 3- comment se déroule le processus d'achat au sein de VITAJUS ?

Pour pouvoir répondre à ces questions nous avons établi les hypothèses suivantes :

H1 : Définir les critères d'évaluation est une étape indispensable dans le but de mieux gérer l'information obtenue sur les fournisseurs, et d'opter pour le choix optimal et adéquat avec les objectifs généraux de VITAJUS, Les principaux critères sont les suivants :

La qualité, le prix, le délai.

H2 : la procédure d'achat de la matière première de VITAJUS assure la réduction des coûts de la matière première à travers le passage d'un bon plan du panel fournisseurs.

H3 : VITAJUS assure un bon déroulement du processus d'achat à travers une bonne stratégie d'achat qui se base sur l'obtention d'un meilleur choix en termes de fournisseurs.

Pour apporter des éléments de réponse à ces interrogations, nous proposons d'étudier la fonction achats dans le milieu industriel, c'est-à-dire dans un secteur où les achats représentent plus que jamais un pôle d'activité majeur. Pour cela ;

Nous étudierons dans le premier chapitre le service achat au sein de l'entreprise , ceci en revenant notamment sur la notion même d'achats, et en évoquant le contexte économique en partie responsable des enjeux de la fonction achat, Enfin nous traiterons le service achat au sein de l'entreprise, nous terminerons cette partie par une première approche de ce qu'est la fonction achats.

Dans le deuxième chapitre Nous nous intéresserons ensuite à l'achat industriel, dans la première section nous allons aborder les marchés industriels, dans la deuxième et dernière section, nous aborderons l'achat industriel ; c'est-à-dire les outils et méthodes ainsi les procédures utilisés par la fonction achats afin de répondre au mieux aux attentes de la direction générale en termes de profits.

Finalement, dans le troisième chapitre nous terminerons par un cas pratique dans lequel nous allons répondre à notre problématique en donnant des solutions alternatives qui existent et permettent à l'entreprise VITAJUS de bénéficier des avantages de la fonction achats sans supporter le coût d'un service spécialisé.

Chapitre 1 :

La fonction achat dans

l'entreprise

Dans ce chapitre : on aborde d'abord dans la première section: quelques définitions de la fonction achat, ses missions et enjeux, objectifs. L'organisation de la fonction achat.

Après, la deuxième section est consacré pour analyser le service achat au sein de l'entreprise. La place des achats dans l'organigramme de l'entreprise, et nous allons voir aussi la fonction achat centralisé et décentralisé.

Tout d'abord afin de bien comprendre le périmètre de la fonction achats, nous allons définir ce qui le service achats.

Introduction du chapitre :

Lorsque Fayol¹, au début du siècle dernier, définit les six grandes fonctions d'une entreprise que sont les fonctions technique, commerciale, de sécurité, financière, comptable et administrative, les achats sont englobés dans la fonction commerciale, qui consiste à savoir acheter et vendre. Aujourd'hui, les achats se distinguent des autres fonctions et occupent une place de plus en plus centrale dans les préoccupations des dirigeants de PME.

Les achats contribuent de façon significative à la performance des entreprises non seulement par leur capacité à réduire les coûts, mais également en tant que fonction tactique qui doit s'ajuster aux évolutions du marché et contribuer à l'innovation. Les compétences des acheteurs ont beaucoup évolué ces dernières années. Certains ont des formations supérieures en gestion ou dans les domaines techniques, d'autres, autodidactes, ont été formés sur le terrain. Les acheteurs sont beaucoup plus impliqués dans la conception des produits qu'ils achètent, produits plus complexes et avec des critères d'achat qui dépassent largement la gestion des volumes et des prix.

Dans les entreprises industrielles, la fonction achats devient un centre de profit géré avec la plus grande rigueur, car il concerne la part la plus importante du coût de revient des produits, la fonction achats représente un enjeu financier essentiel contrôlé par des employés. Dans les PME, le rapport entre la part du chiffre d'affaires et les ressources affectées est encore plus défavorable : **une part d'achats importante avec très peu de moyens affectés.**

Les achats y sont encore souvent gérés un peu par tout le monde, mais personne en particulier n'en est responsable. Le rôle de la fonction achats a beaucoup évolué : très administrative et subalterne à l'origine, elle est devenue peu à peu très stratégique, avec une place importante

¹ Fayol H. (1916) *Administration industrielle et générale ; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Dunod et Pinat.

occupée par la veille et l'intégration des fournisseurs. Les acheteurs doivent avoir des compétences très diversifiées : techniques, juridiques, logistiques, économiques, commerciales, relationnelles...

Section 1 : Généralités sur les achats :

1-1- Définitions :

Tout d'abord, nous essayons de citer quelques définitions de la fonction achat :

Définition 1 :

Nous pouvons dire, d'une manière générale, que "*l'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit, moyennant une contrepartie financière*"¹. Il convient de noter que, sur le marché industriel, l'acte d'achat ne désigne pas uniquement les achats destinés à la production d'autres biens et services mais recouvre également tous les autres achats de l'entreprise.

Définition 2 :

« *La fonction achats est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise* »².

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

La fonction achat, trop longtemps négligée car considérée comme une fonction dépensière, est en passe d'être réhabilitée là où elle est perçue comme fonction rémunératrice, source autonome d'une efficacité propre, ressources indiscutables.

Ne plus considérer l'achat comme un centre de frais mais le traiter comme un centre de profit, ne pas se contenter de satisfaire les besoins de l'entreprise, mais chercher à tirer parti de tout ce que propose le marché.

Pour Laurent³ l'achat est :

¹ DURAND J-P(1995)

² BRUEL (O) et Ménage (P) « *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », 4e édition, Dunod, Paris, 2014, P.08

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

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

- Les quantités qui lui sont demandées ;
- La qualité qui lui est définie ;
- Les détails qui lui sont fixés, et ce en obtenant :
 - Le Prix d'Achat le plus bas
 - Le coût d'utilisation le plus rentable ».

Quant à Jardin¹, l'achat est un service :

« Le service Achat est un service ouvert à tous, prêt à rendre service à tout instant à sa nombreuse clientèle »

Tandis que Marchal² l'a donné la définition suivante :

« Procurer à l'entreprise, les biens ou services qui lui sont nécessaires, dans le délai, la quantité, la qualité requis au moindre coût ».

1-2- Les différentes catégories d'achats et les compétences associées :

La fonction achats est une fonction multiforme avec des structures et des processus très différents d'une société à une autre. Plus qu'un métier, elle constitue une collection de métiers qui se distinguent par certaines tâches, mais se rassemblent par une unité de but : satisfaire les attentes des clients internes, en vue, en bout de chaîne, de créer davantage de valeur pour le client, puis l'actionnaire.

La fonction achats « recouvre l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer, dans les meilleures conditions et à moindre coût, les matières, matériaux, composants, fournitures, outillages et équipements, ainsi qu'une partie des prestations de services extérieurs dont l'entreprise a besoin pour la réalisation des opérations qui dérivent de sa vocation ³».

Pour cela, l'acheteur doit, non seulement connaître parfaitement les produits et les fournisseurs du marché dont il est responsable, mais également être très attentif aux acteurs et aux processus auxquels ils participent. Les acheteurs travaillent

¹ JARDIN (J) << Technique de l'achat industriel >>, édition homme et technique, 1980, P, 12.

² MARCHAL (A) « Marketing achat », édition Ellipses, Paris, 2007, P .24

³ Barreyre P.-Y. (1976) « La fonction approvisionnement », Revue française de Gestion, septembre- octobre, pp. 61-76.

généralement sur des marchés ou sur des portefeuilles de produits spécifiques qui ne nécessitent pas les mêmes compétences.

En effet, certains achats hors production, comme les meubles, les fournitures ou les nuits d'hôtel, ne nécessitent pas une expertise technique élevée et ne permettent pas de négociation importante.

En revanche, certains marchés peuvent comporter une complexité technique ou logistique particulière et nécessiter des négociations difficiles. Différents profils d'acheteurs, avec des compétences spécifiques, sont recrutés en fonction des marchés qui leur seront affectés comme le montre la figure 1.1.

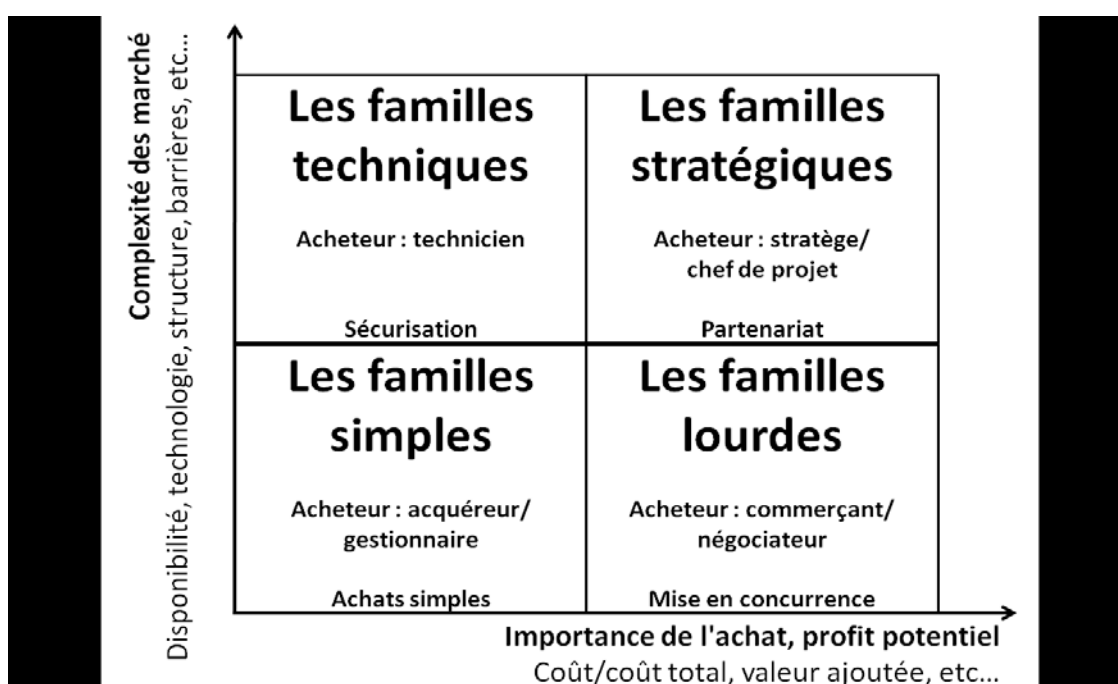


Figure 1.1 La Matrice de Kraljic¹: les différentes familles d'achats

1-3- Distinction entre achats et approvisionnements² :

Durant un nombre incalculable d'années, tout le monde a fait un amalgame entre la fonction approvisionnements et la fonction achats.

¹ Kraljic P. (1983) "Purchasing must become supply management", *Harvard Business Review*, Vol. 61, N° 5, p. 109-117.

² Joseph Marius OUSSOU, « les stratégies achats, émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise », institut de communication et de commerce supérieur, France, 2006.

Malheureusement dans des petites structures la distinction n'est pas encore bien établie. Cette confusion est tout à fait préjudiciable à l'optimisation des achats et des approvisionnements. Néanmoins, les dirigeants des 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. Malgré le fait que ces fonctions soient souvent en étroite collaboration, elles ne réalisent absolument pas les mêmes activités. Voici donc les principales missions de ces deux fonctions. Les achats sont en charge de :

- Répondre à un besoin exprimé ;
- Consulter et sélectionner les fournisseurs ;
- Négocier les conditions d'achats (prix, conditions de paiement...).

Il est clair que l'achat ne désigne pas uniquement les achats destinés à la production mais recouvre également tous les autres achats de l'entreprise.

La fonction achats joue un rôle d'interface dans l'entreprise. Elle est le fournisseur attitré de l'entreprise c'est-à-dire qu'elle doit répondre au mieux et au plus vite aux besoins de ses clients internes.

Mais elle est également le client de ses nombreux fournisseurs externes, elle a pour mission d'acquérir les biens et services dont ses clients ont besoin, dans les meilleures conditions commerciales. Les approvisionnements ont quant à eux en charge :

- Le calcul de la quantité à commander et de la date à laquelle cette quantité doit être livrée,
- Le passage de commandes,
- Le suivi de livraison,
- La gestion des stocks.

Ces deux fonctions n'ont souvent pas été dissociées car elles travaillent conjointement dans l'évaluation des fournisseurs, le traitement des litiges ainsi que sur la définition des conditions de mises à disposition des produits (taille de lot, délai de livraison...).

1-4- Développement de la fonction achat¹ :

¹ Intissar SEDIRA, « analyse de la fonction achat et son impact sur la performance commerciale de l'entreprise », kolea , 2015.

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

1^e étape :

Elle a été considérée comme une fonction essentiellement à caractère administratif, son rôle était de passer les commandes adéquates avec le système mis dans l'entreprise. L'acheteur était un passeur de commandes, faisait couler les demandes d'achat, et la valeur ajoutée des achats était économiquement faible.

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

2^e étape :

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

La plupart des entreprises sont à ce niveau de développement.

3^e étape :

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

Selon Philippe Petit¹, on peut élaborer le tableau au-dessous (Soixante ans d'évolution- trois périodes) :

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

Périodes	Types d'économie	Orientations des entreprises
1945-1974 « Les 30 ans Glorieuse »	Economie de production : $C_R + M = P_V$ % Achats : 20% du CA	CA
1974- 1995 « Les 20 ans d'inflation »	Economie de Marché $P_V - M = C_R$ % Achat : % CA.	Coût
1995- « La Mondialisation »	Globalisation $M = P_V - C_R$ % Achat : 50% du CA.	Marge

Source ¹: Philippe petit, « *Toute la fonction achats* », édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2012, p7

❖ 1945 :

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

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

❖ 1945-1975:

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

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

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

Alors, la maîtrise des achats apparaît comme un contributeur à l'atteinte de ces objectifs vitaux d'autant plus que la part achetée passe à plus de 50% du chiffre d'affaires. « Les 20 ans d'inflation »

❖ **L'ascension : depuis 1995**

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

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

1-5- Les sous - fonctions achats :

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

- *L'approvisionnement* : est une fonction d'exécution tournée vers l'intérieur de l'entreprise. La relation fournisseur est à court terme.

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

- *Le calcul de la quantité à commander et la date à laquelle cette quantité doit être livrée ;*
- *Le passage des commandes ;*
- *Le suivi des livraisons ;*
- *La gestion des stocks ».*¹

¹ PERSON (Helene): Op cit, p.24.

- *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.

« Le marketing achat est une recherche en vue de l'acquisition de produits sur le marché fournisseur, en fonction des besoins actuels et futurs, aux conditions optimales de rentabilité pour l'entreprise>>¹ .

C'est donc une démarche privilégiée qui permet :

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

Cette démarche conduit à la connaissance systématique de l'environnement pour faciliter l'interaction de l'entreprise avec celui-ci, en s'y adaptant ou en le modifiant.

1-6- Mission de la fonction achat :

Cette mission consiste à :

- Procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaires à sa bonne marche ;
- Tout en respectant : les quantités qui lui sont demandées, la qualité qui lui est définie, et les délais qui lui sont fixés ;
- Et ce, en obtenant : le prix d'achat le plus réduit, et le coût d'utilisation le plus rentable.

Cette tâche doit en général s'exécuter dans le respect des points suivants :

- Niveau de qualité exigée,
- Livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus,
- Dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement.

¹ R.PERROTIN, Op.cit., page 13.

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

Ainsi, elle se résume dans les points suivants :

- Élaboration d'une politique d'achat ;
- Élaboration du budget achats ;
- Détermination des objectifs ;
- Évaluation des fournisseurs et consultation ;
- Négociation des marchés ;
- Rédaction des accords ;
- Autres.

1-7-Importance et enjeux de la fonction achat :

Pour démontrer l'importance de la fonction achats dans l'entreprise, il va falloir présenter son rôle, ses missions et ses tâches au service de l'entreprise.

1-7-1- Le rôle de la fonction achat ¹:

La fonction achat joue un rôle essentiel dans la recherche des différentes sources d'approvisionnement.

Elle doit dans ce cadre, réunir le maximum d'informations techniques et économiques comme les coûts des matières et les capacités qualitatives et quantitatives des fournisseurs potentiels.

Les achats doivent proposer à la production de diversifier leurs sources d'approvisionnement ou de remplacer des matières coûteuses ou difficiles à acquérir par des substituts valables.

La fonction achat apporte ses connaissances économiques, juridiques et commerciales lors des négociations finales.

¹ Hamza ZAAF « Essai d'analyse de la fonction achat de la matière première », Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Kolea, 2015.

Lorsque la matière ou la pièce achetée est définie par les techniciens, comme c'est toujours le cas, le rôle du service achat porte surtout sur l'aspect commercial et juridique de la négociation.

Comme il a été déjà mentionné, les achats d'une entreprise à but lucratif peuvent constituer entre 40 % et 80 % du chiffre d'affaire (H.T), c'est pour ça qu'il faut réduire les coûts des achats parce qu'ils influencent de façon directe sur les coûts de production.

1-7-2-Les enjeux de la fonction achats dans l'entreprise¹ :

Les principaux enjeux de l'achat :

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

- Le profit: c'est l'enjeu le plus facile à évaluer il dépend largement de l'aptitude de l'acheteur à mettre les sources d'approvisionnement en concurrence réelle.
- La qualité du produit à acheter qui est définie dans le cahier des charges.
- Le service que peut rendre le fournisseur, qu'il soit demandé par l'acheteur (tenue des délais, après-vente...) ou reposé par le vendeur.
- L'image de l'entreprise, que le vendeur perçoit à travers ses contacts professionnels avec l'acheteur. C'est l'enjeu le plus difficile à évaluer dans l'immédiat, mais le plus important à long terme.

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

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

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

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

¹ Intissar SEDIRA « analyse de la fonction achat et son impact sur la performance commerciales de l'entreprise », Ecole des hautes études commerciales, kolea , 2015.

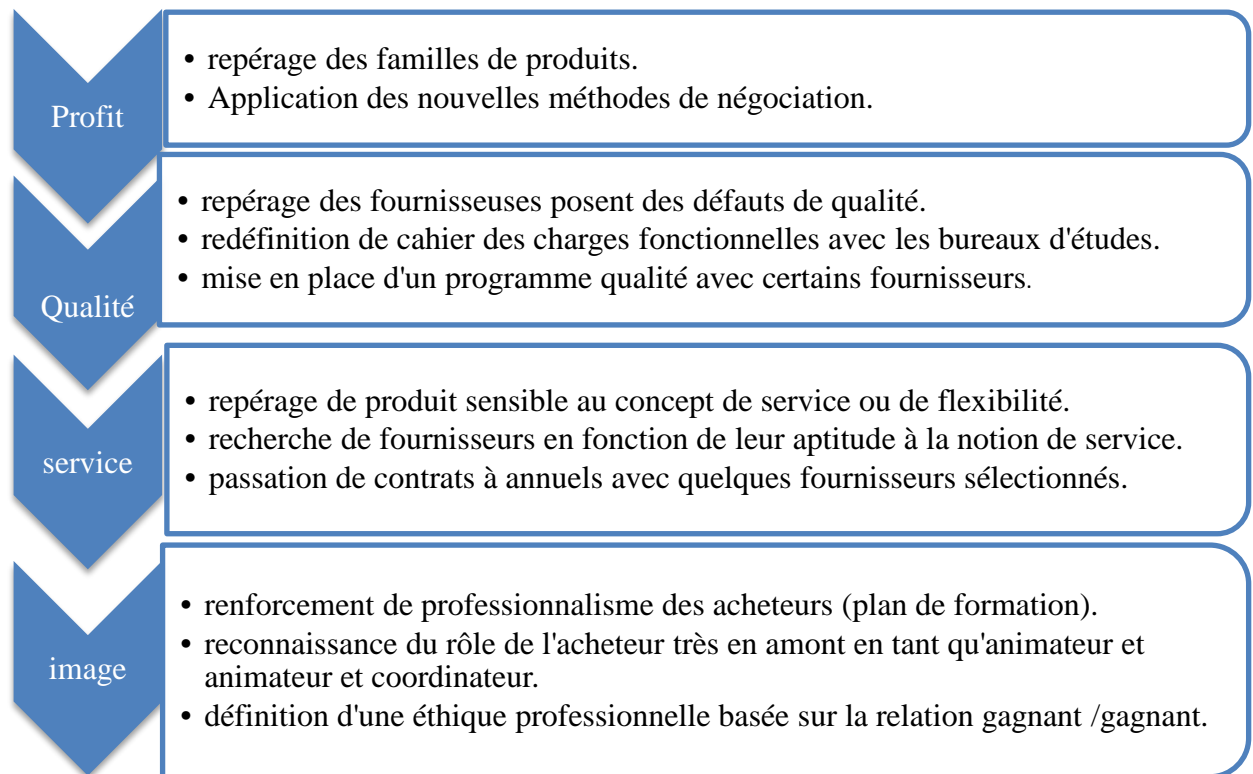


Figure n°1-2 : Les quatres enjeux principaux de l'achat

Source :Rogger (P) et Pièrre (H)¹

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

1-8-Organisation de la fonction achat :

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

Selon PERSON.H D¹, elles reflètent l'importance que la direction accorde aux achats, ainsi elles influencent les relations de la fonction achat avec les autres fonctions de l'entreprise.

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

Alors, chaque entreprise doit mettre en place sa propre organisation achats pour se réaliser il est essentiel de définir certain nombre d'étape en fonction des problèmes à résoudre, ces étapes sont les suivantes :

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

1-8-1-La politique des achats :

« La politique, c'est savoir ce qu'on veut, et en vouloir les moyens »²

La politique des achats est l'application au niveau des achats de la politique générale de l'entreprise. Elle définit un ensemble de règles et de principes directeurs destinés à orienter l'action de la fonction achat. C'est à la direction générale d'établir et de formaliser une politique générale qu'il faudra ensuite décliner en une politique commerciale, une politique de fabrication, une politique d'achats, etc. Ceci permettra alors à chacun, quel que soit son domaine de compétence, de contribuer à la performance de l'entreprise. En effet, la définition et la formalisation d'une politique générale et de ses déclinaisons permettront d'orienter les actions de chacun et de les rendre cohérentes.

¹ PERSON.H, « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME/PMI », édition Mxima,2000.

² L.LAURENT, *Guide de l'acheteur industriel*, éditions DUNOD, 2e édition, Paris, 1995, Page 283.

La définition d'une politique d'achats a de nombreux avantages. Elle permet tout d'abord de traduire la volonté du dirigeant de perfectionner les achats de l'entreprise.

Elle aide également à mettre en place un cadre général à l'action d'une fonction essentielle puisqu'elle gère plus de la moitié du chiffre d'affaires. En outre, lorsque la société ne dispose pas d'un service achats mais des personnes chargées des achats, la politique achats permet d'indiquer à chacun les critères qui devront prévaloir dans la négociation et le choix des fournisseurs. Enfin, elle permet de fixer des objectifs à atteindre qui contribueront à la stimulation de l'acheteur et donc à l'amélioration de la performance de la fonction achats.

D'une manière générale, les éléments constitutifs d'une politique d'achats sont:

- Les objectifs qui peuvent se décliner selon la maîtrise des achats au sens du prix du marché, de l'autofinancement, du coût de revient, de la réduction des coûts de fonctionnement du service ;
- Les relations avec les fournisseurs organisées en fonction de la typologie du marché (concentré ou atomisé) et de la puissance relative des parties (fournisseurs et donneurs d'ordres).
- Les règles déontologiques nécessaires au bon déroulement de la mission des achats.
- Enfin, les règles de communication tant interne qu'externes. La politique des achats constitue un cadre pour l'action mais la même stratégie ne peut pas être appliquée à toutes les familles de produits achetés (le poids et les contraintes de chacune étant différents). Il est donc primordial de classer l'ensemble des achats par familles homogènes. Ce découpage pourra s'effectuer en faisant référence aux codes comptables du PCG et être ensuite affiné en fonction des spécificités techniques de chaque produit.

Il conviendra alors d'analyser ses différentes familles sous différents aspects.

1-8-2-L'analyse des familles d'achats.

Lorsque les différentes familles d'achat ont été identifiées, il convient de les analyser sous différents aspects.

- **L'analyse ABC.**

Pour cela, l'utilisation de la méthode ABC semble être un bon moyen qui permettra de distinguer les familles stratégiques des familles sensibles ou marginales.

L'analyse ABC Consiste à distinguer l'essentiel de l'accessoire, c'est l'application au niveau des achats de la loi universelle de Pareto dit loi des 80/20. Elle permet d'identifier les familles qui représentent 80% de la valeur du portefeuille d'achat mais seulement 20% du nombre total de familles.

Il conviendra ensuite de déterminer des objectifs pour chaque famille d'achats.

Il sera nécessaire de respecter les points suivants :

- Les objectifs doivent être chiffrés ;
- Ils doivent comporter une échéance ;
- Ils doivent être raisonnables ;
- Ils doivent être attribués à une seule personne pour qu'elle en soit responsable ;
- Ils doivent être discutés et non imposés par la direction ;
- La personne en charge doit avoir les moyens nécessaires pour les réaliser.

Ces différents objectifs devront ensuite faire l'objet d'un suivi de la performance grâce à un tableau de bord achats comportant les indicateurs significatifs nécessaires (ex : le ratio CA achats facturés/CA ventes réalisées, la part des achats dans le prix de revient ou encore le nombre de livraisons ayant été refusées, non conformes, etc.).

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

Cette loi, applicable à toute entreprise, est très utile car elle permettra de mesurer l'ampleur de l'action à mettre en œuvre suivant le poids relatif de la famille des achats. Voici les étapes de l'analyse ABC ;

- Identifier le montant d'achats réalisés sur l'année pour chaque famille.
- Classer les familles de produits en ordre décroissant du montant d'achat annuel.

¹ Bruel (O) et Ménage (P), « *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », 4e édition, Dunod, Paris, 2014,

- Dresser un tableau dans lequel apparaît les colonnes suivantes ; famille d'achats, montant des achats par famille, part que représente chaque famille sur la totalité des achats,
- Construire la courbe d'analyse ABC ; ce graphique comporte en abscisse les familles d'achats, et en ordonnée la part cumulée en % de la dépense annuelle (cf. annexe

1-8-3-Identifier les trois catégories A, B et C ;

La catégorie A regroupe 20% des familles : celle qui représente 80% du chiffre d'affaires achat. Ainsi les achats de cette catégorie devront faire l'objet d'une attention toute particulière. Un faible pourcentage de gain sur ces familles d'achats permettra de dégager une économie importante. Cependant ces familles sont généralement très sensibles. La catégorie B regroupe 30% des familles d'achats qui représentent 15% du chiffre d'affaires achats.

Les achats de cette catégorie seront également susceptibles de dégager des gains significatifs. Ils sont moins stratégiques pour l'entreprise donc plus faciles à négocier. La catégorie C regroupe 50% des familles d'achats qui représentent 5% du chiffre d'affaire achats. Ce sont des achats marginaux. Ici il est essentiel de minimiser les frais administratifs car ils sont lourds par rapport au montant des commandes. Il est par exemple important de regrouper les commandes pour minimiser les frais de port.

1-8-4-La famille technologique.

La famille technologique regroupe les produits par marchés fournisseurs tels que :

- Une famille matières premières, lorsque l'entreprise utilise des métaux comme le cuivre, l'or, l'argent...
- Une famille papeterie/imprimerie, regroupant tous les articles liés aux besoins quotidiens administratifs de l'entreprise...
- Une famille équipement chargée des acquisitions de nouveaux investissements...
- Une famille services généraux dans laquelle on retrouve tous les matériels électriques, tous les tubes et raccords, le nettoyage, le gardiennage...

1-8-5-L'analyse des contraintes :

Il est important d'identifier les contraintes internes et externes. Les contraintes internes sont celles générées par l'entreprise, on citera par exemple ;

- les fournisseurs imposés par les clients,
- Insuffisance de puissance d'achat.
- Situation de mono source : un seul fournisseur est capable de l'approvisionner.
- Manque de standardisation des matières et produits achetés ; achat d'un grand nombre de références mais en faible quantité,

Les contraintes externes sont celles que subit l'entreprise de la part des marchés amont ou aval, par exemple :

- Une réglementation très stricte,
- Un marché de pénurie (difficulté d'acheter des matières...)
- Une durée de vie des produits très courte,
- Des coûts d'outillage élevés,
- Un marché de technologie à évolution rapide.

1-9-Les risques liés aux achats¹ :

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

¹ Hamza ZAAF « Essai d'analyse de la fonction achat de la matière première », Ecole des Hautes Etudes Commerciales, kolea, 2015.

Le tableau 1-2 suivant synthétise les différentes classes de risques propres aux achats :

Classes de risques	Facteurs principaux
Risques de prix	Possible volatilité des prix de marché.
	Mécanismes spéculatifs sur marchés MP et énergies/Mécanismes de pénuries possibles
Risques financiers	Fluctuations des taux de change (selon zones monétaires)
	Conditions de règlement défavorables (ex. CréDoc)
Risques géostratégiques	Facteurs caractérisant les pays en cas de <i>sourcing</i> global. Différentes natures de risques : politiques, économiques, logistiques, industriels juridiques, culturels, pratiques managériales, sociales et environnementales
Risques naturels et climatiques	Cartographie des zones critiques selon possibilités d'accidents climatiques
	Evaluation de l'exposition des principaux clusters industriels dans les principaux pays potentiellement « sourçables »
Risques marchés et fournisseurs stratégiques et tactiques	Pérennité à contrôler des sources d'approvisionnement
	Fournisseurs imposés ou mono-source de fait (brevets)
	Changement éventuel de la structure des marchés amont (concurrentiels <i>versus oligopoles</i> , ...)
	Situations éventuelles de dépendance techniques
Risques fournisseurs opérationnels	Maîtrise de délais de livraison et des services associés
	Maîtrise de la qualité livrée (conformité)
	Problématiques des transports et des prestataires logistiques
Risques juridiques	Propriété intellectuelle et industrielle/Contrefaçon possible

(légaux, réglementaires, jurisprudentiels)	Droits de l'auteur/Droits à l'image
	Abus de position dominante (poids chez les fournisseurs)
	Contrôle de destination finale
	Produits et matières interdites (REACH, RoHs)
	Délit de marchandage/Travail dissimulé/Travail aidé ou handicapé
	Contrôle de destination finale
	Produits et matières interdites (REACH, RoHs)
Risques RSE (responsabilité sociétale et environnementale)	Responsabilité sociale (Global Compact, OIT à Genève)
	Responsabilité globale sur les pratiques <i>supply chain</i> en amont
	Responsabilité environnementale (ISO 14000, lois nationales)
	Responsabilité éthique et sociétale (respect des engagements, transparence)

Source : Bruel (O) et Ménage (P), « *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », 4e édition, Dunod, Paris, 2014, P 39.

1-10-Compétence d'un bon acheteur :

1-10-1-Compétences de base de l'acheteur ¹:

- Connaissance des outils de gestion des achats et des stocks : analyse ABC, tableaux de bord de mesure de la performance achats, audit des fournisseurs...²
- Connaissance sur le fonctionnement des achats : structures, procédures, documents.
- La maîtrise des coûts : structure des coûts, coûts complets, vision à moyen et long termes.
- Capacité à gérer les contrats : rédaction, suivi, aspects juridiques.
- Connaissance des outils informatiques : progiciels de gestion, bases de données, places de marché électroniques...

1-10-2-Compétences de négociation

¹ Kraljic P. (1983) « Purchasing must become supply management », *Harvard Business Review*, Vol. 61, N° 5, p. 109-117.

² Pour l'analyse ABC voir Partie I (l'analyse des familles d'achats), P 21.

- Compétences en communication : établir une relation durable de confiance, voire de partenariat.
- Capacité à s'adapter à son interlocuteur : culture, langage, niveau hiérarchique.
- Sens de l'argumentation commerciale : définir des priorités, faire des compromis, faire des propositions réalistes.
- Capacité à gérer un panel de fournisseurs : sélection, homologation, audit, renouvellement, coaching.
- Capacité à représenter et à défendre les intérêts de l'entreprise auprès des fournisseurs.
- Compétences linguistiques : capacité à communiquer avec des fournisseurs internationaux.

1-10-3-Expertises techniques :

- Connaissances techniques du produit acheté : usage, fonctionnement, conception, réglages, entretien...
- Connaissances des composantes du marché fournisseurs.
- Aptitude à la résolution de problèmes techniques.
- Savoir-faire dans la gestion des risques technologiques et logistiques...

1-10-4-Compétences de « haut niveau » :

- Compétences stratégiques : avoir une vision de la stratégie globale de l'entreprise pour aligner la stratégie achats.
- Gestion de projets complexes et sur une longue durée avec une multitude d'acteurs.
- Sens du travail d'équipe.
- Créativité et sens du risque.
- Réactivité et conduite du changement...

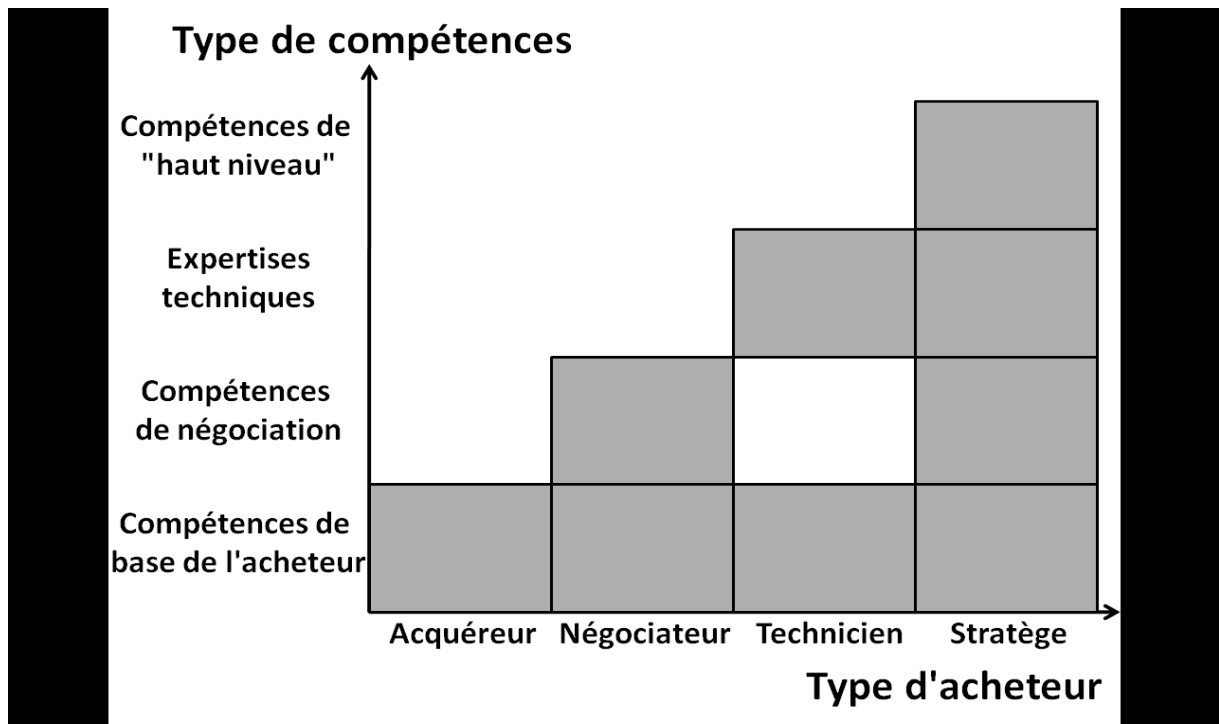


Figure 1.3 Les niveaux de compétences des acheteurs¹

(Adapté de Kraljic par Bichon et Merminod)

1-10-5- Compétences prospectives²

- Capacité à évoluer dans des environnements virtuels.
- Usage et optimisation des réseaux sociaux et des communautés de pratique : veille stratégique, *benchmarking*, gestion des connaissances, travail collaboratif, animation de réseau.
- Militant de la responsabilité globale : développement durable, commerce équitable, travail éthique.
- Capacité à intégrer les fournisseurs.
- Adaptable et multitâche : zapping naturel de projets ou de cultures, mobilité...

¹ Kraljic P. (1983) « Purchasing must become supply management », *Harvard Business Review*, Vol. 61, N° 5, p. 109-117.

² Allal-Chérif O., Poissonnier H., Maira S. (2010) « Prospective du Management de la Fonction Achats : vers l'Acheteur Collaboratif », *10es rencontres sur la Prospective des Métiers : quel management demain ?* 16 mars 2010, Essec, Paris, La Défense.

- Forte créativité et spontanéité : remise en cause des solutions en place et capacité d'innovation.
- Leadership très élevé, évolution potentielle vers la direction générale.

1-11-L'objectif de la fonction achat ¹:

L'objectif de la fonction achats est de mettre à la disposition des utilisateurs internes de l'entreprise des biens et/ou des services acquis à l'extérieur dans les meilleures conditions de prix, de délais, de qualités et de services requis pour l'entreprise et ses clients. Sur cette mission de base peuvent se greffer des missions complémentaires pour répondre aux besoins conjoncturels. Ces missions consolidées par la direction permettent de fixer les objectifs avec la mise en place des organisations, des moyens matériels et humains pour les atteindre. Par ailleurs, l'ensemble de ces missions doit pouvoir s'adapter en permanence aux différentes évolutions touchant la fonction.

Pour cela le service achats s'est fixé des objectifs mesurables à partir d'un certain nombre d'indicateurs pour mettre en place sa stratégie :

- Diminuer les coûts de revient de production /frais généraux de X% par an ;
- Assurer le respect des plannings projets, en fixant un objectif de Y% de respect des délais de livraison à ses fournisseurs ;
- Améliorer et assurer la qualité attendue (réduire les conformités ...) ;
- Rationner le panel fournisseurs en diminuant le nombre d'entre eux ;

Ces indicateurs sont le fil conducteur du service achats, et sont, pour la plupart partagés plusieurs services (qualité, bureau d'études, projets, logistiques....)

1-12- Les achats et la *Supply Chain* :

La Supply Chain Management est aussi appelé Global Supply Chain Management ou encore Global Supply Network Management. C'est une approche de la chaîne logistique globale et optimisée centrée sur la demande du consommateur final et non plus sur la succession des besoins des fournisseurs, des producteurs, des grossistes et des détaillants. Ce n'est donc plus une approche séquentielle du management, mais une intégration du « fournisseur de fournisseur au client du client » qui permet l'optimisation globale des flux physiques et des flux d'information associés de tous les acteurs de la chaîne logistique.

¹ PERROTIN (R), « *LE Manuel Des Achats* », éditions d'Organisation, Paris, 2007, P 28.

C'est pour cela que l'on dit aussi que le supply chain management est un système de pilotage de la logistique de l'entreprise *étendue*. Il permet de passer d'une gestion par grandes fonctions à un management global et transversal orienté vers le client de l'amont à l'aval.

Cela consiste à considérer l'ensemble des processus comme un modèle intégré. Sans cette intégration les maillons de l'approvisionnement, de la fabrication, de la livraison et des ventes sont planifiés séparément en suivant les priorités de chacune de ces fonctions qui peuvent être incompatibles entre elles. Une fois l'intégration réalisée en interne, celle-ci peut être étendue aux fournisseurs et aux clients.

Il faut changer donc notre approche de la supply chain : agir et penser en terme de processus et non pas en terme d'organisation : processus d'approvisionnement (saisie des commandes, production et distribution), processus de planification (capacité de production et prévision des ventes), processus d'infrastructure : sélection des fournisseurs et maintenance du catalogue. Il s'agit de structurer les processus autour des besoins des clients alors qu'ils étaient structurés autour du produit. Ils s'agit donc d'abattre les barrières organisationnelles pour travailler en transversalité, les chaînes logistiques doivent être transformés pour devenir globales, rentables et agiles, il est souhaitable de rechercher une optimisation globale des coûts sur l'ensemble de la chaîne. « *La somme des optimisations partielles ne fait pas une optimisation globale* ». ¹ Il faut créer des groupes de travail transversaux. La supply chain management est une démarche transverse qui consiste essentiellement à faire travailler ensemble les acheteurs et les vendeurs.

On comprend bien que le véritable initiateur de la supply chain est l'acheteur, c'est lui qui a la compréhension la plus large du processus commercial puisque l'ensemble de la chaîne logistique est maintenant tourné vers la satisfaction de son besoin, qui est décliné du besoin du consommateur final.

Cette réflexion sur l'optimisation de la supply chain excite l'entreprise à adopter une logique de partenariat à long terme avec ses fournisseurs, en effet, l'optimisation de la chaîne logistique se réalise par les biais suivants² :

- Optimisation des assortiments, des promotions et de l'implantation des nouveaux produits (time to market, taux et vitesse d'implantation).

¹ PERROTIN (R), « *LE Manuel Des Achats* », éditions d'Organisation, Paris, 2007, P 40.

² IBID, P 38.

- Optimisation des approvisionnements : fiabilité des livraisons de commande, production synchronisée, cross-docking et automatisation des commandes avec des services dédiés chez le fournisseur.
- Optimisation des échanges d'information : codification EDI et dématérialisation des documents comptables et commerciaux.

En réalité la notion de *Supply chain*, comme déjà expliqué, repose sur les relations entre partenaires de la chaîne logistique. Il est dès lors indispensable de bien choisir ses partenaires. De ce fait, il semble peu probable de mettre en place une démarche de transmission d'information en EDI avec un partenaire non fiable, avec lequel les relations ne peuvent exister qu'à court terme. Est-il envisageable de travailler en Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA) avec une société peu connue, douteuse ? Ces relations reposent sur la **confiance, le respect mutuel, le partage** notamment de l'information. Le choix du partenaire est essentiel dans la réussite de toute collaboration durable.

Section 2 : Le service achat au sein de l'entreprise ¹:

La fonction achat est amenée à travailler avec beaucoup d'autres fonctions de l'entreprise.

2-1- La fonction achat et la direction générale.

Ces deux fonctions de l'entreprise travaillent ensemble sur le plan stratégique. Elles ont la charge d'élaborer des politiques achats qui contribuent à la réalisation de la politique générale tout en étant réaliste. Elles décident également ensemble des tableaux de bords qui pourront être mis en place afin de suivre l'évolution des achats et de la comparer aux objectifs fixés par la politique des achats.

2-2- Fonction achat et bureau d'étude :

Ici, la fonction achats a pour but de rechercher les sources d'approvisionnement dont l'entreprise aura besoin dans un avenir plus ou moins proche. Ainsi la fonction achats doit intervenir dès la conception des nouveaux produits. Cette intervention est essentielle car c'est la fonction achats qui peut le plus apportée de la valeur ajoutée à l'entreprise. En effet, le bureau d'étude peut prendre en compte les données du marché des fournisseurs et l'adapter aux contraintes et opportunités de l'entreprise. La fonction achat peut informer le bureau d'études sur :

- Les nouvelles matières entrant dans la composition du nouveau produit,
- Leur disponibilité sur le marché,
- Leur prix...

En retour, le bureau d'étude communique à la fonction achat :

- Les axes de recherche de nouvelles matières en fonction de ses besoins,
- Les spécifications techniques des articles à acheter, qui permettront de consulter les fournisseurs.

2-3-Fonction achat et production :

La production est le principal utilisateur des articles sélectionnés et négociés par l'acheteur, les deux fonctions sont donc amenée à se rencontrer même si la production est plus souvent

¹ Intissar SEDIRA « analyse de la fonction achat et son impact sur la performance commerciales de l'entreprise », Ecole des hautes études commerciales, kolea, 2015.

en contact avec la fonction approvisionnements, qui l'alimente. La production communique à l'acheteur, au moment de la sélection des articles, ses exigences concernant les services que doit apporter le fournisseur en termes de :

- Délai de livraison,
- Minimum de commande,
- Modules de commande,
- Emballages et conditionnement des articles.

La production est la fonction la mieux placée pour évaluer la satisfaction par rapport à la qualité des matières achetées. Elle sait si celles-ci sont faciles à travailler et adaptées aux équipements de l'entreprise. D'autre part lorsque l'entreprise a recours à la sous-traitance, les relations entre la production et les achats sont renforcées car la sous-traitance concerne à la fois la fonction achats et la production.

2-4- Fonction achat et Fonction approvisionnement :

La fonction achats réalise le travail qui se trouve en amont de l'approvisionnement. Elle sélectionne et négocie les articles que l'entreprise sera amenée à utiliser. Elle doit communiquer à la fonction approvisionnements toutes les informations nécessaires au passage des commandes. En retour, la fonction approvisionnement devra l'informer des relations quotidiennes avec les fournisseurs et de leur façon de travailler, pour que l'acheteur puisse en tenir compte dans l'évaluation du fournisseur et lors de négociations ultérieures.

2-5- Fonction achat et comptabilité :

Les relations entre la fonction achats et la comptabilité sont administratives. Elles concernent d'une part l'établissement des budgets achats et d'autre part le contrôle et le règlement des factures fournisseurs. L'acheteur doit communiquer au comptable ou au contrôleur de gestion l'ensemble des informations dont il a besoin pour l'élaboration du budget achats.

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

2-6- La fonction achat et la qualité :

Lorsque l'entreprise dispose d'une fonction qualité, ses relations avec la fonction achats concernent le contrôle des matières achetées. L'acheteur et le responsable qualité définissent

ensemble les critères de contrôle, ce dernier est responsable du contrôle même s'il ne l'effectue pas lui-même. Il transmet donc le résultat des contrôles à l'acheteur. Ils définissent également ensemble la méthode d'évaluation des fournisseurs.

2-7- L'entreprise ne dispose pas de service achats :

Lorsqu'une entreprise ne dispose pas de service achats, la fonction achats doit malgré tout être assumée. L'éclatement de la fonction revient à ce que chacun achète ce dont il a besoin. Cette solution présente des avantages :

- L'acheteur étant également l'utilisateur, il a une bonne connaissance technique de ce qu'il doit acheter.
- Il est très sensible au délai de réception à respecter,
- Il est tout à fait responsabilisé dans son achat.

Mais certains inconvénients peuvent apparaître :

- Chaque acheteur ayant parallèlement une autre fonction, la fonction achats qui gère plus de 50% du chiffre d'affaires n'est pas assumée avec attention,
- Les utilisateurs sont peu enclins à rechercher de nouveaux fournisseurs car ils n'en ont pas le temps, l'entreprise risque de passer à côté des opportunités,
- Cet éclatement des achats ne favorise pas la standardisation des produits utilisés,
- L'acheteur risque de se limiter aux aspects techniques et négliger la négociation commerciale,
- Les informations concernant le marché des fournisseurs ne sont pas centralisées par une seule personne, elles sont donc peu accessibles aux autres fonctions de l'entreprise,

2-8-L'entreprise désire créer un service achat ¹:

Dès que l'entreprise le peut, elle a tout intérêt à créer un service achat. En effet, l'existence d'un service achats est le seul moyen d'appliquer une véritable politique d'achats car l'acheteur est alors totalement investi de cette mission. Le fait d'affecter une personne exclusivement aux achats permet de réaliser un vrai travail de fond en matière de prospection de fournisseurs et recueil de l'information. Si les achats sont regroupés, cela permettra de conduire une

¹ Joseph Marius OUSSOU, « les stratégies achats, émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise », institut de communication et de commerce supérieur, France, 2006.

démarche de standardisation des produits achetés. Cette standardisation permettra de réaliser des économies. Il existe un ensemble de critères pour lequel il soit rentable pour l'entreprise de créer un service achats. Il est important pour l'entreprise de constater que les gains potentiels réalisables par l'acheteur ne dépassent pas le coût de l'acheteur pour l'entreprise. La complexité et la diversité des matières achetées, la part des achats dans le chiffre d'affaires et le volume des achats traités sont aussi des critères importants pour créer un service achats. Créer un service achat revient à recruter un acheteur. Le recrutement ici peut se faire de deux façons. Soit en interne soit en externe. Après l'étape du recrutement l'entreprise doit définir les besoins et les fonctions que devra remplir l'acheteur puis le former et enfin le confier les types d'achats qu'il devra assumer. Il est préférable de rattacher directement le service achats à la direction générale. Ce rattachement évitera de limiter la fonction à son aspect purement technique si elle dépend du bureau d'étude ou financier si elle sous la tutelle du responsable financier ou administratif.

2-9 - La place des achats dans l'organigramme¹ :

La fonction achats s'insère dans le groupe des fonctions directement productives et connexes à la production qui comprend d'autres fonctions comme ; étudier, contrôler, emmagasiner, stocker et distribuer. A ces fonctions connexes s'ajoutent la production, l'outillage et la maintenance, qui sans les précédentes, seraient vouées à une exploitation artisanale qui n'a vraiment plus sa place dans l'industrie moderne.

Au groupe de fonctions productives et connexes à la production s'ajoutent le groupe de sections indirectement productives, qui comprend ; la fonction vente, la fonction gestion, la fonction former et informer et la fonction direction. La fonction achats fait l'emploi d'une majorité de classifications professionnelles élevées inhérentes à ses attributions, les ingénieurs et cadres, agents de maîtrise, techniciens et employés d'exécutions. Dans certaines entreprises, l'organigramme de la fonction achats comporte un groupe de transports pour enlever les produits et les marchandises que les fournisseurs ne livrent pas, faute de moyens, pour compenser le prix de livraisons faites par des transporteurs ou à la lenteur des acheminements. Ceci étant pour pallier à une certaine insuffisance d'activité d'un groupe de transports sur achats, entre les périodes de mise à disposition des commandes par les fournisseurs et des insuffisances de tonnages à prendre, dues à leur dispersion géographique, il est préférable que

¹ Joseph Marius OUSSOU, « les stratégies achats, émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise », institut de communication et de commerce supérieur, France, 2006.

les transports sur achats et les transports sur ventes soient réunis dans un même service pour que la productivité des transports soit plus efficace.

2-10- L'importance de la fonction achat dans l'entreprise :

La fonction achat a acquis une position centrale au sein des entreprises ces dernières années, ces enjeux apparaissent comme cruciaux pour la rentabilité et la rentabilité de l'entreprise.

La fonction achat n'est plus une fonction support qui a un simple rôle d'exécution. Elle est aujourd'hui un '**Financial& Business Partner**', et doit contribuer significativement à la formulation de la stratégie, à la prise d'initiatives opérationnelles et à la création de valeur.

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

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

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

La fonction achats constitue une équipe chargée de mener un projet d'entreprise, ce qui nécessite des capacités humaines de natures différentes par rapport à celles qui attachés aux activités achats traditionnelles, et une compréhension plus poussée des autres métiers de l'entreprise et de sa stratégie².

La fonction achat est responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Cette acquisition doit être faite au niveau de qualité exigé,

¹ Oliver (B), *Op.cit*, p15

² ERIC (S) et autres, « performance et création de valeur de la fonction achats », Maxima, paris, 2011, p10.

dans les quantités souhaitées, au moment voulu par les utilisateurs, au moindre coût global d'acquisition, dans les meilleures conditions de service et de sécurité.

La fonction achat n'inclut pas directement les aspects logistiques de court terme liés à la gestion opérationnelle des flux et des stocks et à la mise à disposition des utilisateurs. Ces aspects révèlent de la fonction approvisionnement qui fait partie à part entière de la fonction logistique. La fonction achat doit cependant les prévoir et les organiser dans les relations contractuelles avec les fournisseurs. C'est pourquoi très souvent maintenant, la fonction achat est liée à la fonction logistique de l'entreprise.

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

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

2-11- Fonction achat ; centralisée, décentralisée ou externalisation :

2-11-1- Fonction achat centralisée ou décentralisée :

Afin d'assurer le pilotage de la fonction achats, les entreprises ont le choix entre trois principales structures qui sont : l'organisation centralisée, l'organisation décentralisée et l'organisation combinant centralisation et décentralisation. L'organisation de la gestion des achats constitue un facteur important de la compétitivité des entreprises. Elle se caractérise généralement par de nombreuses variables au nombre desquelles la latitude dans les prises de décisions ou le degré de centralisation ou décentralisation des activités liées aux achats et qui représente un facteur déterminant non seulement de son efficacité, mais aussi de celle de l'organisation générale de l'entreprise.

Aussi, il n'est pas étonnant de constater l'intérêt accordé à l'analyse du degré de Centralisation et/ou de la décentralisation de la gestion des approvisionnements et des achats. La centralisation de la fonction approvisionnement apparaît à bien des égards comme un choix d'organisation pouvant le mieux assurer la cohérence du fonctionnement des diverses activités et/ou domaines de l'entreprise et ce, grâce à un meilleur contrôle de l'action et des résultats. Dans le cas de la décentralisation, il s'agit de placer les centres de décisions à proximité des

organismes d'exécution, quitte à les multiplier autant que nécessaire pour assurer à l'organisation l'efficacité maximale ; par ailleurs, la centralisation consiste à réduire les centres de décisions à un nombre minimal et à les localiser à proximité de la direction générale.

La centralisation et la décentralisation apparaissent ainsi comme deux états organisationnels extrêmes entre lesquels existe une espèce de « zone grise » constituée de multiples combinaisons possibles de centralisation et décentralisation des activités liées aux achats. Le choix du degré de centralisation est à l'évidence capitale puisqu'il détermine la configuration organisationnelle de l'entreprise. Il va de soi que la tendance à la centralisation de quelques activités de la fonction achats relève dans certaines entreprises de la volonté de faire face aux pénuries de matières premières, et aux fluctuations des prix sur leurs marchés amont. En plus du fait qu'elle se justifie souvent par le haut degré de compétences requises pour la négociation avec les fournisseurs, la centralisation permet par ailleurs aux entreprises d'éviter la concurrence entre leurs différentes unités, et conséquemment, donne à celles-ci la possibilité de réaliser des économies substantielles.

En effet, la centralisation des besoins d'achats confère à l'entreprise un pouvoir d'achat (et donc de négociation) accru auprès de ses fournisseurs et conduit généralement entre autres à l'obtention des remises sur quantité et d'autres conditions avantageuses telle la livraison sur demande qui évite de multiplier les stocks. D'autres facteurs tels le renforcement du contrôle qualité des matières ou le développement des relations stratégiques avec les fournisseurs peuvent faire que l'entreprise ne puisse résister à l'attrait que représentent les gains sous-jacents à la centralisation de certaines activités. Certes, ces multiples facteurs expliquent largement les choix différenciés des entreprises en matière de centralisation ; cependant, demeure la question de savoir laquelle des systèmes centralisé et décentralisé est la plus efficace.

Il n'y a donc pas à cette question de réponse tranchée qui recueille l'assentiment général. Quelques auteurs en théorie des organisations ont réservé une place importante aux questions touchant au niveau relatif auquel les décisions sont prises dans les entreprises ou les organisations le relèvent au moins implicitement.

Gélinier¹(1968) souligne ainsi par exemple « ...qu'au niveau d'une entreprise, la compétitivité résulte d'abord de l'application d'un management moderne caractérisé par le principe de décentralisation ²».

Même si Mintzberg ³(1979) estime pour sa part que le problème de la centralisation (ou de la décentralisation) de la décision au sein de l'entreprise demeure probablement le sujet le plus confus de la théorie des organisations, il n'est de doute que ceci tient au rôle déterminant qu'est censé jouer ce paramètre organisationnel dans la réussite de l'entreprise.

Par ailleurs, nous devons à Fayol ⁴(1979) d'avoir eu sur ce sujet un avis assez nuancé. Il écrit : « La centralisation n'est pas un système d'administration bon ou mauvais en soi ; elle existe toujours plus ou moins. La question de centralisation ou de décentralisation est une simple question de mesure. Il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise⁵».

La nécessité pour le système de gestion des achats d'être en mouvement et de changer se justifie par l'environnement qui évolue profondément. Ainsi, comme l'entreprise dans son ensemble, l'organisation de la gestion des achats est sujette à des changements liés à la recherche de l'efficience et de l'efficacité.

Chaque entreprise définit a priori un niveau de centralisation en rapport avec les gains potentiels sous-jacents, et s'efforce de l'atteindre à travers une transformation continue de sa structure. Aussi, peut-on raisonnablement imaginer que l'atteinte de ce niveau visé n'est qu'une étape dans un processus à long terme.

En général, soit parce que le pilotage à ce niveau visé de centralisation ne satisfait pas les attentes de l'entreprise, soit parce que les changements de l'environnement viennent contrarier les gains attendus. Il arrive que l'entreprise s'oriente vers une révision et/ou une réactualisation de son niveau de centralisation; ceci conduit soit à une centralisation accrue, soit à un retour vers des positions de centralisation ou décentralisation antérieures. Ces changements poussent

¹ Octave **Gélinier**,(1916-2004) économiste et humaniste de l'entreprise.

²<http://web.hec.ca/>.

³ Mintzberg, auteur internationalement reconnu d'ouvrages de management.

⁴ Henri Fayol : 1941-1925 est un des précurseurs français du management.

⁵ Source : <http://web.hec.ca/>

inévitablement à une reconfiguration du système d'information, ce qui génère des coûts d'adaptation.

On s'aperçoit que même les entreprises dont le modèle de gestion des achats combine déjà la centralisation et la décentralisation ont fait évoluer leur organisation dans le temps vers un niveau soit de forte centralisation, soit de décentralisation accrue.

- **Avantages de la centralisation des achats :**

- Réduction des coûts grâce à des coûts de stockage optimisés ;
- Réduction des coûts de passation de commandes ;
- Amélioration des relations avec les fournisseurs pour qui la part du chiffre d'affaire augmente ;
- Centraliser permet de décharger les acheteurs de certaines activités à faible valeur ajoutée et de pouvoir leur confier des missions davantage stratégiques.

- **Inconvénients de la centralisation des achats :**

- l'équipe en charge des achats centralisés peut manquer d'expertise sur certains produits ;
- les acheteurs étant déresponsabilisés d'une partie de leurs achats peut créer une baisse de pouvoir et de motivation ;
- augmentation du risque de dépendance face aux fournisseurs dans la mesure où il y a un risque d'avoir trop d'achats sur trop peu de fournisseurs.
- Faible réactivité en raison de procédures plus contraignantes, notamment dans le cas d'achats non anticipés ou d'urgence.

2-11-2- Externalisation de la fonction achat:

L'externalisation des achats consiste pour l'entreprise à confier tout ou partie de la gestion de ses achats à une autre société spécialisée en achats. L'externalisation des achats peut prendre plusieurs formes, mais elle se distingue généralement du groupement d'achat par deux caractéristiques ;

- L'objectif premier n'est pas forcément de regrouper la puissance d'achat de plusieurs entreprises, mais de confier certains achats à une société spécialisée, Le service offert est beaucoup plus personnalisé que celui d'un groupement d'achats.

- L'entreprise peut charger la société spécialisée de toute mission relative à un acte d'achat :

- 1- recherche de nouveaux produits,
- 2- recherche de fournisseurs à l'étranger,
- 3- négociation de marchés annuels...

Concernant l'internationalisation des achats, des services très différents peuvent être proposés d'une société à l'autre. Certains prestataires proposent la prise en charge des approvisionnements. C'est-à-dire qu'elles offrent le même service qu'une centrale d'achat qui passe commande, règle les fournisseurs et se charge éventuellement de réceptionner et contrôler les marchandises achetées avant de les réexpédier au client.

Ce service est généralement plus adapté aux grandes entreprises, pour lesquelles la gestion des achats de catégorie C (voir analyse ABC) pose problème, et qui trouvent ainsi un moyen de réduire le nombre de leurs fournisseurs. En revanche cela ne répond pas forcément à la préoccupation première de la majorité des PME.

Cette solution présente de nombreux avantages pour l'entreprise qui l'adopte. L'entreprise dispose des compétences d'un acheteur professionnel, Elle transforme les charges fixes, que lui coûterait un acheteur salarié, en charges variables, si l'entreprise a une activité très saisonnière, elle peut n'avoir recours à l'acheteur qu'à certains moments de l'année, l'entreprise peut traiter les achats quotidiens sans difficultés particulières en interne et avoir recours à un professionnel pour des achats plus délicats à savoir ;

- achat à l'étranger,
- achats exceptionnels importants...
- achats nécessitant une évaluation précise des fournisseurs...

Si la société qui se charge de traiter les achats est spécialisée dans un secteur d'activité, elle mènera une veille technologique dont elle pourra faire bénéficier ses clients. Pour que l'externalisation soit un succès, les relations entre entreprise et la société de gestion des achats doivent être particulièrement étroites et basées sur la confiance.

Le prestataire doit assurer les entreprises avec lesquelles il travaille de la confidentialité des informations auxquelles il aura eu accès dans l'entreprise. La société cliente et le prestataire doivent travailler en étroite collaboration afin que ce dernier dispose de l'ensemble des informations qui sont nécessaires pour mener à bien les missions qui lui ont été confiées, c'est

également à cette condition que l'entreprise cliente puisse bénéficier des connaissances du prestataire sur les marchés d'achat et en tirer le meilleur profit.

Conclusion du chapitre :

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

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.

Chapitre 2 :

**Le processus d'achat
industriel**

Introduction du chapitre :

L'achat industriel est un achat complexe régi par une organisation, les acheteurs utilisent des méthodes et des techniques élaborées, il s'implante dans l'économie de concurrence.

L'achat industriel est défini comme un acte individuel qui est effectué par une décision personnelle de l'acheteur.

De ce point de vue, ce premier chapitre est élaboré de façon à éclairer à un certain degré les caractéristiques des marchés industriels, les biens et services qui sont échangés dans sa globalité, le moyen de l'acquisition de ces biens, qui est l'achat industriel, et en fin, la structure responsable de cet achat au sein de l'entreprise.

Ainsi, ce premier chapitre est réparti entre trois (03) sections :

Section 1 : Illustre les différents types de biens et services industriels, ainsi qu'une typologie des marchés industriels et leurs caractéristiques.

Section 2 : Présente quelques notions concernant l'achat industriel et ses spécificités. Ainsi que le processus d'achat et les procédures d'achat.

Section 1 : Les marchés industriels

1-1-Typologie des biens et service industriels

1-1-1-Définition

Selon Phillip MALAVAL¹, « *Les biens industriels, dans leurs acception la plus large, comprennent l'ensemble des biens, produits ou services fabriqués et vendus par des entreprises à d'autres entreprises industrielles, organismes ou professionnels. Ainsi, les biens industriels s'adressent-ils aussi bien aux producteurs, aux transformateurs, aux assembleurs, aux assembleurs incorporateurs, aux distributeurs, aux fabricants de produits semi-finis, aux extracteurs de matières premières et aux prestataires de services* ».

1-1-2-Les types de produits et services industriels :

1-1-2-1-Les matières premières²:

Les matières premières sont étroitement classées par leurs origines :

- Origine métallique : minerais, métaux ferreux et non ferreux, granit.....
- Origine végétale : céréales, sucre, légumes sec
- Origine animales : viande, poisson, laine, peaux

Ces matières premières sont achetées par des industries de première transformation.

Parmi ces matières premières nous trouvons celles qui ont une importance stratégique, soit en leur utilisation ou leur localisation dans des pays instables politiquement, (c'est le cas du sucre par exemple).

1-1-2-2- Les biens d'équipement lourds :

On peut citer par exemple : les centrales à béton, les grues, les locomotives et les trains de laminoirs de la sidérurgie.

Le marché des biens d'équipements lourds est très concurrentiel, en vue des exigences sur les caractéristiques des produits établis sur un cahier des charges.

¹ P. MALAVAL, *Marketing Business to Business*, Editions Public-Union, Paris, 1996, page 29.

² Mokran (T), « Essai d'analyse de la fonction achats », institut national de commerce, Alger, 2006.

1-1-2-3- Les biens d'équipement légers :

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

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

1-1-2-4- Les produits intermédiaires, les demi-produits incorporés, les produits semi-ouvrés :

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

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

Ces produits intermédiaires ne sont pas identifiables dans le produit final.

Ils sont vendus directement par le producteur aux gros clients.

1-1-2-5- Les composants, les accessoires, les éléments d'assemblage et sous-ensembles :

On peut les classer de la manière suivante :

- Composants élémentaires : remplissant une fonction non décomposable, comme les agrafes, les vis, les boulons..,
- Composants complexes : comme les boîtes de vitesses, les soupapes, les pompes à injection, les condensateurs..,
- Composants standards : sont vendus à toutes les branches industrielles, comme les vis et bouchons,
- Composants spécifiques : sont vendus à une branche industrielle spécifique pour des besoins particuliers.
- Exemple : essuie-glaces pour les véhicules automobiles,

- Composants complexes autonomes : avec leur assemblage ils aboutiront à un équipement original

Exemple : assemblage d'un moteur diesel avec un réducteur, un mélangeur et une bande transporteuse.

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

1-1-2-6- Les biens de consommations pour l'industrie :

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

Ces matières se résument en :

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

Le marché de ces produits est très vaste et atomisé, ils sont vendus parfois directement par le producteur, mais plus souvent par les négociants techniques pour des raisons de commodité : facilité et rapidité d'approvisionnement.

1-1-2-7- Les services industriels :

Les services industriels sont classés comme suit :

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

1-1-3- Classification des biens industriels :

Après la citation des types de biens et services industriels, on peut les classer sous forme de groupes :

1-1-3-1- Les biens de production :

Qui représentent l'outil de travail (machines...) et constituent un investissement parfois très lourd de la part des entreprises.

1-1-3-2- Les biens de transformation :

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

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

1-1-3-3- Les biens de consommation :

Comme par exemple, les graisses, les combustibles, les détergents ...que les fabricants vont user et détruire au cours du processus de leurs activités.

1-1-3-4- Les services :

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

1-2- Caractéristiques des marchés industriels :

1-2-1- Définition :

*« Le marché des entreprises également appelé marché **Business to Business** ou marché industriel, se compose de toutes les organisations qui acquièrent des biens et services en vue de produire d'autres biens et services fournis à autrui »¹.*

Les marchés de l'entreprise ont deux sens, marché aval qui englobe les prescripteurs, les clients et les distributeurs. Le marché amont est constitué des fournisseurs, ceux-ci sont généralement gérés en fonction de critères précis afin de favoriser la concurrence et répartir les risques, Donc il s'agit de B to B (Business to Business). C'est à dire il s'agit des achats industriels, opérations effectuées entre deux entreprises (une acheteuse et l'autre vendeuse).

¹ P.KOTLER et B.DUBOIS, *Marketing Management*, édition Publi-Union, 10^eédition, Paris, 2000, page 224.

En marché business to business, les entreprises qui achètent des biens et services disposent des acheteurs experts dans l'art de comparer des offres concurrentes d'une part, d'autre part sont confrontées à des vendeurs (force de vente) professionnels, bien formés. La publicité joue son rôle, mais les facteurs les plus importants sont la tarification pratiquée, la réputation de fiabilité et de qualité du fournisseur et surtout les acheteurs qui doivent savoir de quelle manière les produits achetés leur permettront d'atteindre leurs objectifs.

Ainsi, le marché des entreprises englobe différents secteurs d'activités, on trouve les entreprises agricoles, forestières et minières, les industries de la pêche, du bâtiment, les sociétés de transport, de communication, ainsi le domaine des banques, des finances, de l'assurance et les sociétés de services.

1-2-2- Typologie des marchés industriels :

1-2-2-1-Le marché concurrentiel

La concurrence parfaite dans un secteur d'activité existe lorsque les sociétés (acheteurs et vendeurs) sont très nombreux et où l'entrée de nouvelles sociétés est facile et qui n'ont pas d'influence l'une sur l'autre, mais elles réagissent aux conditions générales du marché.

1-2-2-2-Le monopole

Du point de vue de l'acheteur, il se caractérise par une seule société qui domine l'offre, un seul fournisseur qui fabrique un produit (ayant une avance technologique par exemple), le produit est dit en «*mono source*».

1-2-2-3-L'oligopole

C'est la situation intermédiaire entre la concurrence parfaite et le monopole. La concurrence se caractérise par une certaine dépendance entre les fournisseurs qui exercent dans une aire géographique déterminée et qui se connaissent généralement bien.

1-2-2-4 Le marché atteint de viscosité

Ce type de marché se caractérise par le fait que l'acheteur s'est placé dans l'obligation de s'approvisionner auprès d'une seule source ou d'un seul fournisseur, malgré l'existence de la concurrence.

Les raisons de la viscosité des échanges sont liées :

- Soit au produit : par exemple, suite du choix d'un comportement *High-tech* en début de vie.
- Soit à la politique d'achat de l'entreprise : partenariat ou mise en concurrence.
- Soit à la politique générale de l'entreprise : homogénéité des équipements et investissements.
- Soit à des achats à trop court terme, et c'est le cas le plus classique.

1-3- Les caractéristiques des marchés industriels :

Un certain nombre d'éléments caractérisent les marchés industriels:

1-3-1-La technique y joue un rôle essentiel :

De plus en plus, la transaction ne concerne pas seulement le produit mais inclus tout un ensemble de services, de garanties, etc. ce qui rend le produit complexe. Cependant, la définition des produits se faisant de plus en plus en conformant à des normes de type ISO, elles-mêmes établies en fonction de besoins très précis (sécurité, qualité, résistance à l'usure, etc.), rend le produit plus facilement identifiable. Ainsi, il est plus facile de mesurer de façon objective les caractéristiques, qualités et défauts du produit.

1-3-2-La demande est dérivée :

En économie de marché la demande, la conséquence de la demande d'un autre produit ou service donne ce que nous nous appelons une demande dérivée, Les entreprises achètent en fonction du marché final de consommation, puisqu'elles produisent ou transforment avant de mettre sur le marché. Le producteur de biens industriels doit donc surveiller non seulement son marché aval afin de répondre à la demande, mais aussi le marché amont afin de se munir des meilleurs moyens de satisfaire l'utilisateur final. C'est ce qui explique l'existence d'un marketing achat (ou amont) et du marketing vente (ou aval). Par exemple la demande d'emballage pour produits alimentaires est tributaire du produit alimentaire lui-même. L'idéal pour le fabricant d'emballage est d'examiner la demande jusqu'au niveau de l'utilisateur final. D'où l'intérêt de l'approche par filière.

1-3-3-Le nombre restreint de clients

Les clients se comptent souvent en dizaines même parfois en milliers mais rarement plus. D'où le risque de dépendance exagérée clients / fournisseurs.

Les acheteurs sont de dimensions très différentes et leur nombre est souvent réduit, ce qui peut impliquer une forte dépendance vis-à-vis d'un client. Par ailleurs les marchés sont souvent concentrés : géographiquement, en raison de la localisation des sources d'énergies ou de matières premières mais aussi sur le plan industriel, où l'on note une relation directe entre les concentrations de producteurs et celles d'utilisateurs. Une des conséquences en est la très forte concurrence entre les producteurs.

En outre parmi les caractéristiques, on peut citer le délai de fabrication, la durée de vie du produit, l'importance du négoce technique, le niveau d'information de la clientèle industrielle ; autant d'éléments qui caractérisent le marché industriel et qui en justifient l'importance.

1-3-4-Une demande hétérogène

La taille des acheteurs est très variable : artisans, PME, PMI¹, grandes entreprises.

Ainsi, le volume d'achat varie aussi selon le type de produit :

- Très grand pour les composants élémentaires et les biens de consommation ou les services ;
- Grand pour les composants complexes ;
- Moyen à grand pour les produits semi-ouvrés et les biens légers d'équipement ;
- Faible où très restreint pour les biens lourds d'équipement et les produits très spéciaux.

1-3-5-Une demande souvent inélastique au prix

«La demande industrielle globale n'est pas très affectée par l'évolution des prix»².

Toutes les entreprises achètent des biens, soit pour s'équiper, soit pour produire d'autres biens, et souvent elles doivent accepter le prix proposé, qui influence le prix de ventes, ce qui rend difficile la vente en marché aval.

En conséquence, l'entreprise cherchera des produits moins chers mais souvent de qualité inférieure, pour ne pas interrompre ses activités ; et c'est là la limite de l'inélasticité au prix.

1-3-6-Une concentration géographique

¹ PME : petites et moyennes entreprise. PMI : petites et moyennes institutions.

² Cité par P.KOTLER et B.DUBOIS, Op.Cit, page 225.

Le marché des biens industriels est géographiquement plus concentré que le marché des biens du grand public.

Les acheteurs sont souvent concentrés géographiquement, lorsque les sources d'énergie ou de matières premières le sont aussi (minéraux .charbon, carriers, électricité...), ou pour cause les frais de transport (sidérurgie, raffinage de pétrole...).

Cette concentration d'acheteurs et de fournisseurs facilite l'implantation de nouveaux concurrents, ce qui engendre une concurrence plus vive.

1-3-7- Des délais de fabrication parfois très longs

Ils peuvent être comptés en mois, et parfois en années pour certains biens et constructions : navires, barrages, ponts...

1-3-8- Une durée de vie des produits très inégale

Les produits peuvent durer très longtemps, des années voire des décennies pour certains équipements, mais ils peuvent ainsi durer peu de temps à cause de l'accélération du progrès technique et technologique (le domaine de l'électronique par exemple).

1-3-9- Des acheteurs en général informés

D'une manière générale, les acheteurs, les utilisateurs et les prescripteurs ont les moyens de s'informer sur les produits et les fournisseurs :

- Ils disposent d'une presse technique spécialisée qui les tient au courant du marché et de l'évolution technique.
- Ils reçoivent des différents fournisseurs une documentation, des barèmes de prix, des listes de références, des conditions de livraison, d'entretien et de paiement, chose qui est très importante en milieu professionnel.
- Ils connaissent bien les produits car ils travaillent avec, tout en incluant des caractéristiques bien précises.

1-3-10- Des acheteurs moins nombreux

Les acheteurs professionnels sont moins nombreux que les acheteurs individuels (consommateurs ordinaires), ils sont en nombre réduit mais représentent l'essentiel du chiffre

affaires des entreprises industrielles, autrement dit, c'est la règle des 20/80 c'est à dire que 20 % des clients assurent 80 % des achats¹. Une telle situation permet une bonne connaissance du marché.

1-3-11-Des acheteurs professionnels

Généralement, l'acheteur de produit industriel est un professionnel en la matière. Il sélectionne ses fournisseurs selon deux critères : sa perception du vendeur et l'analyse de la valeur du produit.

Dans le milieu industriel, les achats sont effectués par des spécialistes très connaisseurs, et souvent très exigeants.

1-4-Le centre d'achat ou « buyer center » :

1-4-1-Définition :

Le processus d'achat industriel est soumis dans son fonctionnement à l'existence du centre d'achat et aux interactions existantes au sein de ce centre, et dépend des situations d'achats : natures des produits, degré de répétition de l'acte d'achat, etc.

Webster et **Wind** ² appellent centre d'achat l'unité de prise de décision d'une entreprise et le définissent comme :

L'« ensemble des individus et groupes qui interviennent dans le processus de prise de décision d'achat, et en partagent les objectifs ainsi que les risques ».

Selon Oliver Bruel³, du point de vue théorique, le centre d'achat est structuré selon deux axes, latéral et vertical :

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

¹ P.KOTLER et B.DUBOIS, Op.Cit, page 225.

² P.KOTLER et B.DUBOIS, Op.Cit, page 227.

³ Bruel (O), « *politique d'achat et gestion d'approvisionnement* »

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

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

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

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

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

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

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

Le centre d'achat également appelé « *cascade de prescription* »², il regroupe un ensemble informel de personnes de fonctions différentes concernées à un moment donné par une même question ou objectif tout en jouant respectivement des rôles bien déterminés, chacun avec ses obligations et ses motivations. Pour d'autres questions, les mêmes personnes ne seront plus concernées, ou bien joueront un rôle différent.

1-4-2- La composition du centre d'achat :

En général, il y a un échange entre les fournisseurs et un seul acheteur ou encore un service d'achats, mais aussi nous trouvons d'autres personnes qui interviennent dans le processus d'achats, tel que nous l'avons décrit plus haut. Toutes ces personnes forment, pour une décision d'achat à prendre, « centre d'achat » aussi appelé « buying center ».

¹ Jean-Paul, « *les achats* », Édition Gualino, 3ème édition, paris, 2003, p35.

² A.DAYAN, *Marketing B to B*, éditions Vuilbert-Gestion, 5^e édition, Paris, 2002, page 49

Nous essaierons brièvement de donner le rôle de chacune de ces catégories qui, nous le verrons, influencent considérablement la décision des acheteurs quant au choix des futurs fournisseurs.

1-4-2-1-L'initiateur : ce qui émet la demande d'achat initiale. Il s'agit souvent de l'utilisateur du produit.

1-4-2-2-L'utilisateur : Il s'agit de ceux qui sont souvent à la source de la détection du besoin et subissent directement les inconvénients de l'inadaptation des produits ou services puisque, comme leur nom l'indique, ce sont les utilisateurs finaux. Il peut s'agir du service de production, du service après-vente, du service technique, dans beaucoup de cas, il élabore le cahier des charges initial.

1-4-2-3-Le prescripteur : nous les trouvons aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, ce sont toute personne qui exerce directement ou indirectement, une influence sur la décision d'achat. Il participe à l'élaboration du cahier des charges et à la recherche des fournisseurs. Il est souvent un spécialiste du domaine concerné, Il peut donc s'agir des bureaux d'études, des centres de recherches et développement, des cabinets d'engineering (bureaux d'études, cabinets d'engineering...). Généralement, le rôle des bureaux d'études est prépondérant mais il ne faut toutefois pas minimiser l'impact des autres prescripteurs.

1-4-2-4-Le décideur : Ce sont les personnes ayant le dernier mot dans le processus d'achat et -décidant de finaliser ou non l'accord avec un fournisseur. Il peut s'agir du directeur de vente, du directeur technique, etc.

1-4-2-5-L'acheteur : Celui qui a la responsabilité de la négociation des conditions d'achats. Il donne son avis sur les spécifications, mais intervient surtout dans la conclusion du contrat commercial, sélectionner les fournisseurs, informer les services concernés sur les possibilités du marché et son évolution, négocier les contrats, les conditions de la commande (prix, délais, conditions de paiement etc.). Pour les achats importants, il doit se rapporter à ses supérieurs hiérarchiques.

1-4-2-6-Les conseillers : Il s'agit de ceux qui suggèrent les choix des produits ou de fournisseurs, ou encore communiquent des informations susceptibles d'influencer ces choix. Il est difficile pour les vendeurs de repérer les individus et leur degré d'influence car ce rôle dépend des structures informelles de l'entreprise. Les conseillers peuvent être des contrôleurs

de fabrication, les contrôleurs de réception dont le souci est la qualité du produit, et même parfois l'acheteur qui doit limiter au maximum les risques inhérents aux produits.

1-4-2-7-L'approbateur : c'est celui qui donne son accord sur une recommandation d'achat.

1-4-2-8-Le relais : toute personne qui contrôle la circulation de l'information dans l'entreprise. Il peut agir, par exemple, d'un employé du service achats qui empêche le représentant d'un fournisseur d'entrer en contact avec l'utilisateur ou le décideur.

Il faut noter que la taille et la composition du centre d'achat diffèrent considérablement d'une entreprise à une autre, même pour une catégorie de produit semblable.

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

Tableau n°1.1 : Le rôle de chacun des membres du centre d'achat

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

Filtre	-le contrôleur de qualité.	-maintenir ses relations avec telle ou telle société
Décideur	-le directeur technique. -le directeur des ventes.	-tenir les prix de revient. -limiter les risques associés aux prix. -satisfaire la clientèle. -limiter les risques associés aux produits réduire les frais de garantie.

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

1-5- Les motivations du centre d'achat :

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

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

Section 2 : l'achat industriel

2-1- Définition :

Webster et Wind définissent l'achat industriel comme étant :

« Le processus de décision selon lequel l'organisation spécifie ses besoins en produits et services et découvre, évalue et choisit les différentes marques et fournisseurs »¹.

Joncour Yves et Penaud Pascal définissent l'achat industriel comme suit: *«L'achat industriel est l'action de se procurer par contrat et moyennant compilation, les biens et les services dont l'entreprise a besoin, c'est une des phases de l'approvisionnement»²*

Alain –CH Martinet et Ahmed Zilem se sont joint aux auteurs précédents pour définir l'achat industriel comme étant : *« L'opération par laquelle une entreprise (l'acheteur) acquiert auprès d'une autre entreprise (le vendeur) la propriété de biens ou le bénéfice d'une prestation de service en contrepartie du règlement, dans des conditions négociées, d'un montant déterminé qu'elles ont accepté »³.*

« Mais c'est aussi un acte individuel, qui procède de la décision personnelle de l'acheteur. L'achat industriel est le fait d'individus qui gèrent leurs enjeux personnels en même temps que ceux de l'organisation»⁴.

L'achat industriel s'inscrit dans le contexte du business to business. Des entreprises achètent à d'autres entreprises. Des organisations achètent à d'autres organisations.

La décision d'achat est une décision collective. L'acheteur exprime à un moment donné, non pas sa position personnelle, mais celle qui traduit le consensus établi à la suite des multiples négociations intermédiaires.

¹ Dzever Sam, « Le comportement d'achat industriel », édition economica, paris, 1996, page 16

² Joncour Yves et Penaud Pascal « L'achat public dans le secteur public, optimiser la fonction achat /approvisionnement dans le secteur public », les éditions d'organisations, paris, 2000, page 8.

³ Martinet Alain et Silem Ahmed, « Lexique de gestion », les éditions DALLOZ, 4ème édition, paris, 1996, p4.

⁴ Cité par Y.GAUCHET, *Achat industriel, Stratégie et Marketing*, édition Publi-Union, Paris, 1996, page 142.

Dans l'industrie l'acheteur n'achète pas les biens pour ce qu'ils sont, mais pour ce à quoi ils servent. L'acheteur traite la demande de son entreprise. Il n'achète pas pour lui, mais pour le compte de son organisation.

Le consommateur individuel a rarement l'occasion de définir lui-même le produit qu'il souhaite.

Dans l'entreprise par contre, le client définit réellement le produit qui répond à son besoin.

L'acheteur - n'est que- le porte-parole de demande, qu'il exprime dans son cahier des charges.

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

L'achat industriel est plus complexe encore. Praticué par une organisation, il se construit sur une problématique subtile et sophistiqué, il utilise des méthodes et des techniques élaborées, il s'insère dans l'économie du jeu concurrentiel.

2-2-La spécificité de l'achat industriel :

L'achat industriel est un acte organisé, multidimensionnel, assumé dans une perspective économique, lié à des enjeux stratégiques, soumis à des contraintes de comportement, d'où sa complexité.

- *C'est un acte organisé*, résultat de décisions collégiales, de processus contrôlés dans une structure adaptée, de négociations internes influencées par le cadre de référence de l'entreprise.
- *C'est un acte multidimensionnel*, avec ses problèmes techniques, ses contraintes logistiques, ses enjeux financiers, son cadre juridique, ses services annexes, sa sensibilité aux comportements dans des relations humaines partenariales ou conflictuelles...
- *C'est un acte économique*. Les fonctionnalités et la qualité qu'il procure doivent provoquer la vente d'un produit fini. Le prix qu'on paye affecte le coût du produit fini et détermine sa rentabilité.
- *C'est un acte stratégique*. À travers le «*make or buy*» (faire ou faire faire), il arbitre entre la mobilisation des moyens internes et l'appel au marché des fournisseurs. Il est largement responsable de la qualité des équipements et de l'efficacité même du

système productif. Il régule l'économie des coûts externes. Il favorise, par ses choix qualitatifs, la formation d'une valeur ajoutée. Jouant sur les dépendances de l'entreprise vis-à-vis de son environnement, il gère une part importante des risques de l'entreprise. Il organise les relations de l'entreprise avec des partenaires, qui sont à la fois des fournisseurs et des clients, des fournisseurs et des concurrents, des fournisseurs pour soi-même et pour des concurrents.

2-3-Les situations d'achat et recommandations stratégiques ¹:

Les décisions prises lors du processus d'achat dépendent de la situation d'achat rencontrée. Les situations d'achat les plus fructueuses en termes d'implications stratégiques ont été identifiées dans le modèle BUYGRID qui distingue trois situations d'achat ; l'achat entièrement nouveau, l'achat répété avec modification, et l'achat répété sans modification.

2-3-1- Le simple ré-achat :

Le simple ré-achat est une situation traitée de façon routinière. L'entreprise choisit parmi des fournisseurs figurant sur sa liste, en accordant une grande importance à l'expérience acquise. Les représentants des fournisseurs déjà en place s'efforcent de maintenir la qualité du produit et du service. Afin de faciliter le ré-achat, ils proposent des procédures de commande automatisées. Les représentants ne figurant pas sur la liste ont de grandes difficultés à pénétrer l'entreprise. Leur espoir est d'arriver à convaincre l'acheteur que de nouvelles caractéristiques du produit, de nouvelles conditions ou de nouvelles opportunités justifient de reconsidérer le problème. Ils s'efforcent d'obtenir au moins une petite commande initiale. Dans ce scénario d'achat ; le décideur le plus fréquent reste l'acheteur ou le responsable du service achats, en seconde position se trouvent les utilisateurs qui font profiter l'entreprise de leurs expériences. Pour des biens et prestations complexes, l'ordre d'importance est inversé, les utilisateurs puis les acheteurs.

2-3-2- Le ré-achat modifié :

Dans cette situation, l'acheteur envisage de modifier les caractéristiques techniques des produits achetés, les prix, les conditions de livraison ou d'autres conditions commerciales. Il cherche en fait à améliorer ses performances à l'achat. Une telle situation se traduit

¹ Dubois Bernard ET Kotler Philippe, « Marketing Management », les éditions publiunion, 9^{ème} édition, paris, 1997, p 228.

souvent par un accroissement du nombre d'intervenants dans la décision. Les fournisseurs déjà dans la place tentent de consolider leurs positions ; les autres y voient une chance de disputer l'affaire. Ici, l'acheteur garde un rôle important, mais le service production et les services Techniques, Ingénierie et Qualité par exemple, sont concernés par ce choix. Il leur faut vérifier que l'amélioration proposée ne se traduira pas par une dégradation sur un autre critère.

2-3-3- Le nouvel achat :

Un nouvel achat peut se décomposer en plusieurs étapes : *notoriété, intérêt, évaluation, essai et adoption*¹.

L'entreprise envisage d'acheter un produit ou un service pour la première fois. Plus les coûts et les risques sont élevés, plus le nombre d'intervenants ne s'accroît ainsi que l'activité de recherche d'information. Une situation de nouvel achat offre au vendeur de vastes possibilités, mais lui pose également de nombreux problèmes : il doit atteindre un grand nombre de parties prenantes à la décision et fournir quantité d'informations et d'assistance avant d'espérer remporter l'affaire.

On peut décomposer un nouvel achat en plusieurs étapes : prise de conscience du besoin, intérêt, évaluation, essai et adoption. Les sources d'information se modifient à chaque phase ; les mass-médias prédominent au stade de la prise de conscience, tandis que les vendeurs sont plus efficaces pour éveiller l'intérêt et les sources d'information technique plus utiles lors de l'évaluation. Faut bien entendu en tenir compte lors de l'élaboration d'une stratégie de communication. Pour rassurer les nouveaux acheteurs on peut mettre en place un système de référence de clientèle dans lequel les clients satisfaits agissent de concert avec les équipes marketing et ventes du fournisseur, et acceptent d'être cités en référence. Siebel Systems et Sun Microsystems, par exemple, utilisent ce genre d'approches.

Le nombre de décisions est réduit dans le cas d'un simple ré-achat et plus élevé pour un nouvel achat. L'acheteur doit alors déterminer le cahier des charges, les fourchettes de prix, les délais de livraison, les exigences en matière de service après-vente, les conditions de paiement, la taille de la commande, les fournisseurs acceptables, et le fournisseur finalement choisi. Différents responsables influencent l'une ou l'autre de ces décisions

¹ P.KOTLER et B.DUBOIS, Op.Cit, page 226.

dont la séquence peut également varier. Il faut alors contacter le plus grand nombre possible d'intervenants chez le client potentiel afin de leur fournir les informations et l'aide qu'ils souhaitent. En raison de la complexité d'une telle situation, de nombreuses entreprises utilisent une force de vente spéciale, que nous appelons parfois *missionnaire* ou *commando*, pour gérer les situations correspondant aux nouveaux achats.

Tableau 2-1: Classification des situations d'achat.

	Nouveauté du besoin	Informations requises	Recherche de nouvelles solutions
Nouvel achat	Importante	Maximales	Capitale
Achat répété avec modification	Moyenne	Modérées	Limitée
Achat répété sans modification	Faible	Minimales	Non

Source : **ROBINSON, FARIS** et WiND, ouvrage cité, 1967.

2-4-Le processus d'achat industriel :

2-4-1 Définition :

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

Le processus d'achat se définit donc comme l'ensemble des actions, des tâches ordonnées qui permettent à partir d'un besoin exprimé, de fournir un produit apte à satisfaire les besoins de l'utilisateur.

Le choix final de fournisseurs dépend de plusieurs critères d'achats, un choix d'une meilleure qualité de produit et de fournisseur, de prix et de conditions de paiements, et de délais de livraison. L'acheteur doit donc vérifier que tous les paramètres sont respectés pour alimenter sa base de données, affaire par affaire et noter chaque performance tout en laissant une possibilité aux nouveaux entrants de pouvoir candidater.

2-4-2-Les critères d'achat industriel :

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

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

2-4-2-1- La qualité :

Pour les entreprises industrielles, la qualité des matières première et des différents produits à acheter doit obligatoirement répondre aux exigences des services utilisateurs. Car la qualité des achats influe directement sur la qualité des ventes ou de production.

Dans le cas des entreprises commerciales, leur expansion économique dépend de la nature de la qualité des produits, ainsi que des articles qu'elles se proposent de vendre. Dans ce genre de cas, la qualité d'un produit destiné à la consommation courante est l'élément déterminant de la concurrence entre les différents intervenants sur le marché du produit en question.

2-4-2-2- le prix :

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

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

2-4-2-3-les délais de livraison :

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

2-4-2-4- les conditions financières :

Les services chargés des achats ou des approvisionnements se penchent sur les aspects financières, notamment les conditions financière, lorsqu'ils se trouvent face à

plusieurs proposition de différentes entreprise qui sont similaires au point de vue qualité, prix et délai de livraison. À cet effet, le choix de fournisseur s'opère sur la base des conditions avantageuses que présentent les entreprises concurrentes.

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

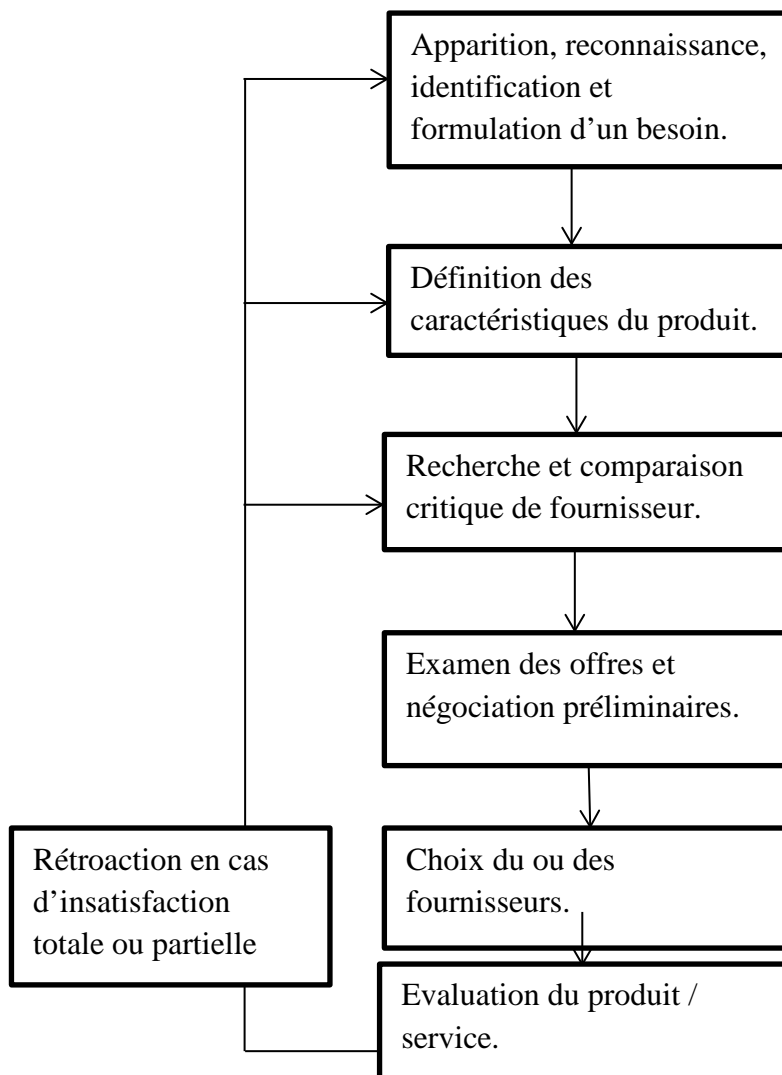
- Des facilités de paiement ;
- Des crédits fournisseurs ;
- Des crédits commerciaux ;

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

2-5- Les étapes du processus d'achat :

Ces étapes peuvent se schématiser comme suit ¹:

Figure n°2-1 : Les étapes du processus d'achat



Source : DAYAN A(1999), Marketing industriel, Edition Vuibert, 4^e édition.

¹Dayan Armand, « Marketing B to B », édition Vuibert, 5^{ème} édition, paris, 2002, de la page 58 à 61.

2-5-1- Apparition, reconnaissance, identification d'un besoin:

Après avoir classé les achats grâce la méthode ABC (voir chapitre 1), l'acheteur pourra mettre en place un processus d'achat plus ou moins complexe selon l'importance de l'achat. Mais avant d'anticiper à l'acte d'achat, il convient d'identifier précisément le besoin de l'entreprise.

La reconnaissance du besoin peut résulter de facteurs internes ou externes. Au plan interne, l'entreprise par exemple décide de lancer un nouveau produit sur le marché et a besoin de nouveaux équipements ; une machine qui s'avère inapproprié à l'usage et l'entreprise recherche un nouveau fournisseur, dans ce cas-là l'acheteur cherche à obtenir la meilleure offre par rapport qualité/prix. Au plan externe, en restant dans le même exemple, l'acheteur peut avoir l'acquisition de cette machine à l'occasion d'un salon, en voyant la publicité, la tâche de fournisseur est de faciliter la reconnaissance d'un besoin à travers les différents moyens marketings à sa disposition.

En effet, la finalité de l'expression du besoin est d'établir un cahier des charges qui matérialise explicitement les attentes des clients internes et sera remis aux fournisseurs consultés. Dans son livre¹, Bruel et Ménage présentent deux approches en la matière, bien entendu, le choix entre ces deux approches est défini à partir de la stratégie mise en place. La rédaction d'un cahier des charges permet de se spécifier les attentes vis-à-vis de ce produit ou de ce service. Le cahier des charges est rédigé soit de façon détaillée (technique) soit de façon fonctionnelle.

- **Le cahier des charges détaillée** : il exprime le besoin en termes de caractéristiques techniques, dimensions, plans, Il décrit le besoin en termes de « produit fait de... ».
- **Le cahier de charges fonctionnel** : il exprime le besoin en décrivant l'utilisation qui sera faite du produit et les fonctionnalités que l'on en attend. Il décrit le besoin en termes de « produit fait pour... ».

2-5-2- Définition des caractéristiques du produit :

Une fois le besoin reconnu, l'acheteur doit définir les caractéristiques générales du produit demandé. Pour un article standard, cela ne présente guère de difficultés. Pour un article complexe, en revanche, l'acheteur prendra l'avis de nombreuses personnes : ingénieurs, utilisateurs, etc., afin de déterminer l'importance de la fiabilité, du prix, des délais ou de tout autre attribut lié au produit.

¹ IBID, P 76.

Le fournisseur peut intervenir à ce stade en aidant l'acheteur à mieux définir ses besoins et à évaluer l'importance qu'il accorde aux différentes caractéristiques du produit. La probabilité de gagner un appel d'offres est démultipliée lorsque le fournisseur participe, même indirectement, à la définition des spécifications du produit et intervient en amont, lors de la construction du cahier des charges.

2-5-3- La recherche des fournisseurs :

L'acheteur cherche à identifier les sources d'approvisionnement les plus appropriées, à cette étape du processus achat, deux hypothèses sont possible. Dans la première, les fournisseurs pouvant répondre aux besoins font déjà partie du panel de l'entreprise. Dans ce cas, ils sont connus, évalués et les risques sont maîtrisés. Dans la seconde hypothèse, le besoin a évolué et il faut rechercher des nouveaux fournisseurs. Dans ce cas, il faut employer des méthodes de sourcing et d'homologation des nouveaux fournisseurs.

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

NOLLET identifient d'autres sources ; notamment les catalogues, les répertoires commerciaux, les représentants et Internet¹.

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

2-5-4- Examen des offres:

Avant de choisir un fournisseur, on examine les différentes offres et on mène le cas échéant des entretiens préliminaires avec les fournisseurs, donc les propositions paraissent intéressantes dans un premier temps.

2-5-5- Choix des fournisseurs :

L'acheteur industriel n'a pas un comportement autonome ni entièrement rationnel.

Le choix du fournisseur n'est en définitive que le résultat d'un compromis entre les différents intérêts, motivations, influences en présence au sein du «*centre d'achat*».

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

Des chercheurs ¹ ont montré que ce n'est que lorsque les différents fournisseurs proposaient des produits parfaitement substituables que le prix minimal était un critère de choix ; mais si des produits sensiblement équivalents peuvent entraîner des coûts d'utilisation différents, le critère sera cette fois celui du coût total minimal. Mais d'autres ont montré que s'agissant souvent de décisions de routine sans appel d'offres, la fidélité de l'acheteur aux fournisseurs habituels est générale et que ces relations se perpétuent à la satisfaction mutuelle des parties même si ce n'est pas pour l'acheteur l'optimum économique.

Par contre s'agissant de produits substituables, des chercheurs ont montré que la préférence était donnée aux fournisseurs d'abord selon leurs capacités à satisfaire les spécifications demandées puis leurs possibilités de fournir l'entreprise au moment désiré, enfin le niveau de prix proposé, d'où l'importance pour le vendeur de connaître les besoins de ses clients potentiels.

2-5-6- Evaluation des performances:

En dehors du cas d'achat répétitif, les acheteurs cherchent à évaluer tout de suite les performances de leurs acquisitions : le vendeur a donc tout intérêt à donner une satisfaction maximale même s'il n'a fourni qu'un produit mineur ou une seule fois car la manière dont il sera jugé va déterminer la poursuite ou l'arrêt d'autres commandes.

2-5-7- Rétroaction en cas d'insatisfaction:

Qu'elle soit totale ou partielle, une insatisfaction sur la qualité, le niveau de performance du produit ou du service entraînera le retour à la phase « recherche de fournisseurs », ou encore à « la définition des caractéristiques du produit » voir même plus en amont, à un examen critique du besoin ressenti : quel est sa réalité ? a-t-il été correctement formulé ? Ne pourrait-on pas le satisfaire autrement ?

Le processus d'achat industriel dépend des situations d'achat ; nature des produits, degré de répétition de l'acte d'achat etc.

2-6- Les procédures d'achat² :

Les procédures d'achat sont un ensemble de règles qui définissent les formes à observer pour l'exécution du type d'action à laquelle elles s'appliquent.

¹ A.DAYAN, Op.Cit, page 60.

² Mokran (T), « Essai d'analyse de la fonction achats », institut national de commerce, Alger, 2006.

Une procédure consiste à dire : «*Pour obtenir tel résultat, on fait comme cela*».

Chaque entreprise doit élaborer des procédures adaptées à son histoire, à sa culture, à sa structure et à sa politique générale.

2-6-1-La procédure de demande d'achat :

Deux conditions sont nécessaires pour que les achats puissent satisfaire une demande d'achat (D.A.) :

- que la dépense ait été prévue et soit autorisée,
- que les informations fournies soient suffisantes pour bien acheter.

Toutes les dépenses concernant l'achat doivent être budgétées. Selon le montant des dépenses, la décision revient à un responsable plus ou moins élevé dans la hiérarchie.

Pour que les achats puissent agir, il est nécessaire que la demande d'achat mentionne :

- L'imputation budgétaire,
- L'identité du demandeur et sa signature,
- L'identité et la signature du responsable autorisant la dépense.

S'il s'agit d'un achat de renouvellement, la désignation de la quantité et du numéro de code suffit, accompagnée de la mention du délai demandé.

2-6-2-La procédure de consultation :

Les consultations coûtent cher, il ne faut pas consulter à tort et à travers.

Il faut consulter une fois par an pour négocier des marchés ou des conventions.

Il convient de limiter ses consultations aux fournisseurs dont on possède une évaluation complète ou en voie de l'être.

Consulter au moins trois fournisseurs connus, plus un nouveau et au plus cinq connus et deux nouveaux, suivant l'importance et la nature de l'achat.

À partir d'un certain montant fixé dans chaque entreprise, la liste des fournisseurs à consulter sera établie par l'acheteur avec son responsable.

Le délai de réponse sera fermement respecté par l'acheteur, il ne tiendra pas compte des propositions arrivées en retard.

L'acheteur s'interdit de faire une commande auprès du fournisseur le moins disant, c'est à partir de la sélection des offres que le vrai travail de l'acheteur commence.

Il conservera les deux ou trois meilleures propositions pour la négociation finale. Il effectuera ce choix avec son responsable et parfois avec le demandeur si il exprime le désir d'en participer.

Le responsable peut demander la participation du demandeur, en raison de la technicité de l'achat.

2-6-3- La procédure de négociation :

Après l'étude des propositions retenues pour la négociation, l'acheteur prépare un document sur lequel il résume ses arguments et reporte ses objectifs en face de chaque clause qu'il entend négocier.

Il peut faire ce travail avec son responsable, si la négociation est d'une grande importance.

Le demandeur peut participer à la négociation, à condition qu'il participe à sa préparation. Ainsi, le demandeur négocie les clauses techniques et l'acheteur négocie les clauses commerciales.

L'acheteur doit s'assurer que le demandeur connaît bien les conditions générales d'achats, l'exécution des travaux et prestations, qui seront rappelées au fournisseur durant la négociation.

Une fois la négociation terminée, l'acheteur reporte ce qu'il a obtenu sur le document préparé avant la négociation ; le document devient une partie du dossier de l'affaire.

Le choix final se fait avec le demandeur.

Enfin, il est plus judicieux d'expliquer aux fournisseurs non retenus les raisons de leur insuccès.

2-6-4-La procédure de commande :

Cette procédure peut être le dernier contrôle des dépenses qui vont être engagées. Comme à la commande d'achat, un dispositif de délégation échelonnée de signatures suivant les montants en cause.

Avant que la commande ne soit passée, son dossier doit toujours être structuré de façon à permettre à l'acheteur de justifier les décisions déjà prises et l'état du moment de l'opération.

L'acheteur rédige la commande en tenant compte de ce qu'a été convenu avec le fournisseur.

Les achats connaissent l'identité des délégataires chargés de signer les commandes suivant l'importance de leur montant. L'acheteur la signe ou la vise et la fait suivre à son responsable, ou se dernier la signe, ou il la fait tenir au responsable de rang hiérarchique plus élevé.

Informatisée ou non, la commande doit fournir aux divers intéressés toutes les informations qui leur permettront de remplir leur tâche :

- réception et contrôle : condition de la réception,
- magasin : conditions du stockage éventuel,
- utilisateur : délai et conditions de la mise à disposition,
- comptabilité : vérification de la facture et ordonnancement du paiement,
- et tous les autres services éventuellement concernés.

2-6-5- La procédure de réception :

La réception des produits est l'acte par lequel l'entreprise accepte ceux-ci avec ou sans réserve, et donc s'engager à les payer. La réception peut se conclure par le refus de la livraison.

Le service réception doit avoir accès à l'énoncé de la commande afin de pouvoir procéder correctement à l'examen de la livraison : aspect, quantité, qualité et obligation de résultat.

Suivant les cas, la réception pourra procéder seule ou devra faire appel aux utilisateurs ou au service de contrôle.

En cas d'avarie ¹ou de perte due au transport, la réception devra immédiatement prendre contact avec le service des achats afin que ceci puisse suivre les prescriptions légales dans les délais légaux.

Chaque fois qu'une livraison justifiera une réserve de non-conformité ou un refus, la réception devra transmettre le litige au service achats qui, seul est habitué à traiter avec le fournisseur.

Les achats se mettront immédiatement en relation avec le fournisseur pour régler le litige et en confirmeront la teneur par lettre recommandée avec accusé de réception.

2-6-6- La procédure de paiement

Le paiement est entraîné par la conformité de trois types de données : commande, réception et facture.

Si les trois sont identiques, la comptabilité n'a plus qu'à payer. Une vérification de ces trois documents doit être effectuée par la comptabilité du fournisseur, et en aucun cas par l'entreprise cliente. Cette vérification se résume par :

- une comparaison visuelle directe des trois documents,
- un traitement informatique des données,
- toute autre variante intermédiaire.

En cas de non-conformité d'une des données, la comptabilité doit en prévenir les achats, seuls habilités à régler le litige avec le fournisseur.

Les achats doivent avoir prévenu les fournisseurs que des non-conformités ont été identifiées, et qu'ils ont donc intérêt à respecter les termes des commandes qui leur sont passées.

Il y a évidemment d'autres procédures possibles, qui diffèrent selon le contexte économique, juridique, relationnel, etc. ; chaque responsable réfléchira à celles qu'il estime importantes ou indispensables.

Conclusion du chapitre :

La fonction achat est l'une des 5 fonctions principales de l'entreprise qui contribue directement à la création de valeur et ceci en utilisant de nombreux moyens qui requièrent une

¹Dommage survenu à un navire, à un véhicule ou à leur cargaison

forte intelligence du jeu du marché et des mécanismes de la performance de l'entreprise qui demande du talent et une capacité organisationnelle qui permet d'optimiser les activités et de coordonner entre elles de façon à dégager un maximum de valeur qui permettra à l'entreprise de garder sa place dans son secteur d'activité.

Il convient de préciser également que l'acheteur est le premier maillon d'une chaîne d'efficacité car le système d'entreprise absorbe des entrées d'une extrême diversité pour alimenter son cycle d'exploitation et de délivrer le maximum de profil.

Chapitre 3 :

Essai d'analyse de la fonction achat au sein de l'entreprise

VITAJUS

Introduction du chapitre :

Dans les deux premiers chapitre nous avons vu en quoi consiste la fonction achat, les caractéristiques des marchés industriels, et après avoir illustré des notions théoriques concernant l'achat industriel, le processus d'achat industriel, ainsi les procédures d'achat, il est opportun d'entamer dans ce chapitre une présentation de l'entreprise VITAJUS.

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

La première section sera portera sur la présentation de notre organisme d'accueil VITAJUS, d'achats où nous avons passé notre stage pratique.

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

Enfin nous allons donner un aperçu de la situation actuelle à travers notre enquête sur le terrain par des entretiens auprès des différents responsables qui nous ont décrit les faits réels de la maitrise de la fonction achats.

Section 1 : Présentation de l'entreprise VITAJUS

1-1- Présentation de l'entreprise

1-1-1- Historique de VITAJUS :

VITAJUS est une société algérienne privée créée par les frères BELFAR, la société fabrique les jus de fruits, elle satisfait une large clientèle (hôtels, restaurants, cafés,) et le grand public.

La société de fabrication et de distribution de jus de fruits a été créée en octobre 2000, la forme juridique de la société de type « SARL » société à responsabilité limitée, la capitale sociale est de 137.700.000 ,00 DA, et est détenu totalement par les frères Belkacem et Makhloof BELFAR, dans le cadre d'un actionnement privé.

La société VITAJUS implantée dans la banlieue de Blida, s'est rapidement imposée en tant que leader incontournable du marché Algérien des jus de fruits.

L'histoire de VITAJUS s'étend sur quelques années, Elle commença avec les jus de fruits par le conditionnement en carton stérile, aseptique des packs de 1litre et des briquettes de 20 cl avec une variété de 10 parfums, qui permettent à l'entreprise de prendre son envol avec l'acquisition de nouvelles chaîne de production a haute cadence pour les conditionnements en packs et en bouteilles en verre.

Le management de la SARL VitaJUS se base sur les valeurs suivantes :

- Valeurs de la société
- Sécurité des employés
- Satisfaire le client
- Hygiène
- réactivité

1-1-2-Certification :

VITAJUS est une des premières, sur le continent africain, à être enregistrée dans le cadre de la nouvelle version de certification ISO 9001 V 2000, en avril 2001, soit six mois après en application.

Cette reconnaissance externe par l'obtention du certificat d'enregistrement en 2001, qui confirme que registraire de systèmes qualité Bélair, Deloitte et touche Inc.

Canada a vérifié et enregistré le système qualité de VITAJUS conforme à la norme de système qualité de la société VITAJUS en 2022 et continue à le vérifier annuellement à ce jour, conformément à la norme ISO 9001 V 2000 puis elle a passé à la version 9001 V 2008 en 2010. Durant la même année (2010) elle a obtenu la certification ISO 22000 V 2005, ceci dénote une rigueur dans la qualité irréprochable des produits VITAJUS.

VITAJUS a obtenu le prix d'honneur de la qualité en 2005 et élue premier exportateur en 2007 hors hydrocarbures, VITAJUS a pu mettre en place une gamme diversifiée de jus de fruits, de nectars, d'une gamme light et de boissons, qui se déclinent en 2 types de conditionnement :

- Le TETRA PAK en format 1L, 20 cl
- La bouteille en verre de 25 cl.

VITAJUS essaye de satisfaire toute sa clientèle, en offrant sur le marché une variété très riche de jus de fruits, des jus 100%, des nectars, des cocktails fonctionnels (vitaminés), des duos dont certains sont classés light, sans sucre ajouté.

1-1-3-La superficie et les infrastructures :

Implantée dans le périmètre de la wilaya de Blida, à Ouled Aich, 40 km de la capitale.

Nous trouvons trois lignes en tétra pack :

Tableau n°1-1 : la superficie et les infrastructures

Infrastructure	Superficie
Chaîne de conditionnement en tétra pack	2200 m ²
Chaîne de conditionnement en verre et pack combibloc	5200 m ²

Source : site de l'entreprise d'accueil

A oued Semmar :

Centre de vente direct.

1-1-4-Evolution du personnel de VITAJUS :

Tableau n°1-2 : Evolution du personnel

Année	Universitaire	Agent de maitrises	Opérateurs	Ouvriers	Total
2012	17	23	20	77	137
2013	18	38	24	80	160
2015	25	59	37	98	219
2016	30	61	79	100	270

Source : direction ressources humaines

1-1-5-Les principaux clients de VITAJUS :

- Grossistes et dépositaires,
- Collectivités locales (Université, Ecole, Centre de formation, Crèches)
- Bases de vie (Sonatrach et autres...)
- Hôtels (Mercure, Sofitel, Aurassi...)
- Détaillants (Vente par colportage).

1-1-6-Les principaux fournisseurs de VITAJUS différents selon les produits: il s'agit de :

- En emballage : Tetra Pack- Turquie
- En emballage : combibloc- Arabie Saoudite
- En capsules (Twest- Off) :
- En concentrés de jus : Allemagne
- En carton d'emballages : général Emballage
- En sucre : Cevital
- En produits chimiques pour nettoyage : S.R.M – H.CPRO

1-1-7-La gamme de produit de VitaJus : (voir annexe n°6)

Les produits fabriqués par la société sont :

- Nectars bouteilles en verre de 1 litre et 25 cl
- Cocktails et boissons en packs de 1.5-1litres et 20 cl

1-1-8-Moyens et matériels :

Vita Jus dispose de 05 lignes de conditionnement assurant la production des différents produits de Vita Jus qui se répartit comme suit :

- 01 ligne A3 Speed briquettes de 20 cl
- 01 ligne TBA 19B Briquettes de 20 cl
- 01 ligne A3 Flex pack (1.5litre- 1litre)
- 01 ligne bouteille en verre de 1 litre
- 01 ligne bouteille en verre de 25 cl

1-1-9-L'objectif de la société :

- Devenir un acteur majeur et leader de confiance sur le marché des jus à l'échelle nationale et régionale, tout en exerçant une influence positive sur l'environnement de l'entreprise, en faisant de VITAJUS une entreprise résolument citoyenne.
- Augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise.

1-1-10-La mission de VITAJUS:

- Offrir des produits d'une qualité irréprochable, au bon endroit, au bon moment et au meilleur prix, dans le but de satisfaire nos clients aussi bien nationaux, qu'internationaux.

1-2- Organisation du VITAJUS:

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

1-2-1-La direction générale :

Elle est composée du directeur général, d'un secrétariat.

- Elle s'occupe de l'établissement décisions stratégiques.
- Elle a également pour mission la coordination, et la motivation des autres directions.

1-2-2-La direction ressources humaines :

La direction des ressources humaines a pour mission :

- recouvrer le recrutement, la gestion de carrière et la recherche permanente de l'adéquation entre emploi et compétence;
- La politique de formation et son corollaire
- Organiser, planifier et suivre les activités des moyens généraux de l'entreprise ;

1-2-3-La direction des finances et de la comptabilité :

Elle a pour réaliser les missions suivantes :

- Elaborer et mettre en place la politique financière répondant à plan stratégique de l'entreprise.
- mesurer le résultat global obtenu par l'entreprise dans son ensemble et pour la totalité de l'exercice (année) ; et pour décrire la situation patrimoniale de l'entreprise à l'instant final de l'exercice.
- L'établissement des différents états comptables (bilan, compte de résultat, journal, ...), ainsi que le règlement des factures et la rémunération des salariés.

1-2-4-La direction commerciale :

- Elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi des clients qui sont répartis principalement à travers le territoire national ;
- Participer aux choix des axes de développement de la stratégie commerciale de l'entreprise ;
- Prospector au niveau national le marché des denrées alimentaires ;
- Développer la relation de fidélité avec les principaux clients de l'entreprise ;
- Tenir à jour, en collaboration avec les structures concernées les états du chiffre d'affaires.

1-2-5-La direction de production :

L'entreprise dispose de 05 lignes de production de capacité totale de 4000 litres/ heure.

Trois lignes en Tetra pack :

Tableau n°1-3 : les lignes de production

Lignes de production	Capacités : unités/heure

01 ligne Volume 1L-1.5L	7000 et 5500
02 lignes de 20 cl	7500/ligne

- Une ligne bouteille en verre :

Ligne de production	Capacités : unités / heure
01 ligne volume 25 cl	20000

Source : site de l'entreprise.

Les utilités :

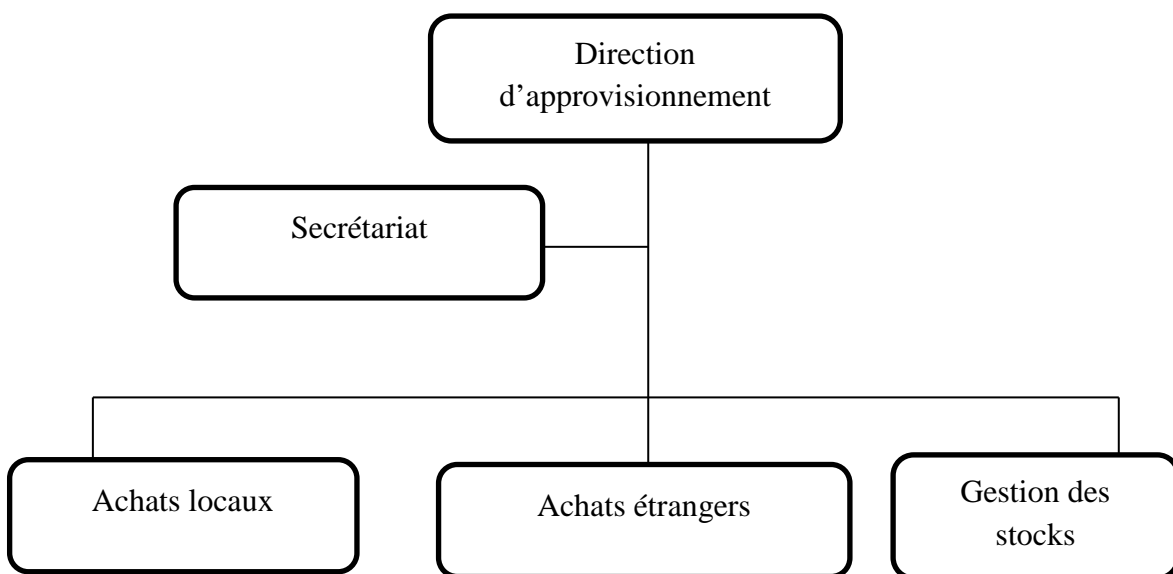
Les utilités relatives aux chaines de production sont indépendantes mais disposent de la possibilité d'interconnexion.

- Eau, vapeur
- Electricité, générateur, onduleurs de puissances.
- Air comprimé

Ainsi que le stockage des matières premières et produits finis.

1-2-6-Département approvisionnement :

Figure n°1-1 : Organigramme de la direction logistique



Source : département d'approvisionnement

Le département approvisionnement a pour tâche principale l'achat des matières premières, des produits semis finis et des produits de maintenances nécessaires à l'entreprise dont le but est d'améliorer de plus en plus la qualité des produits, ce département est divisé en trois services,

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

- **Service achat à l'importation :**

Ce service s'occupe des achats effectués à l'étranger et de l'émission de la commande des matières premières, ainsi que tout ce qui a relation avec le déroulement et le transport.

- **Service achats locaux :**

Le service achats locaux est chargé des achats au niveau national après la transmission de requête émané du département de production.

- **Service gestion des stocks :**

Le service gestion des stocks est chargé de :

- Constatations des entrées sur la base des bons d'entrées physiques des marchandises en respectant la nomenclature des articles, et l'entrée en quantité doit être dûment constatée par article et valorisée.
- Enregistrement des sorties sur la base des factures, bons de cession.
- Vérification de la conformité des prix par rapport au barème en vigueur.
- Enregistrement des encaissements chèques, reçus de versement.
- Suivi quotidien des niveaux des stocks et consolidation à l'échelle entreprise.
- Reprise des stocks comptables au début de l'exercice.
- Transmission des disquettes de consommation et chiffres d'affaires mensuellement aux services comptables pour l'établissement des agrégats de gestion.
- Établissement des fiches de calcul des prix.
- Rapport d'activité mensuel consolidé.
- Contrôle périodique avec les services comptables (interface) dans le domaine de la gestion des stocks.
- Analyse des écarts sur marchandise.

- Assister les structures de l'entreprise dans le domaine informatique.

Ce service a pour rôle principal le suivi des mouvements des stocks, il élabore les relevés des réceptions des matières et des bons de commande matières premières. Etablie l'inventaire de ce qu'il y a comme stocks en détail à la fin de chaque année, et prend sous sa responsabilité deux magasins, et deux chambres froides :

- Magasin 01 : emballage importé de l'Arabie saoudite
- Magasin 02 : emballage local (Tetra 1 litre)
- Chambre froide 01 : base et concentré
- Chambre froide 02 : additifs et produits chimiques

1-3- La fonction achat au sein de VitaJus :

1-3-1-Missions et objectifs de la fonction Achat :

1-3-1-1- Missions: la mission de la fonction achats est de procurer à l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité, de coût, de délai et de sécurité; les matières premières dont l'entreprise a besoin pour ses activités.

1-3-1-2-Objectifs:

- Améliorer le rapport qualité/prix des produits achetés ;
- Limiter et optimiser le niveau de stocks des matières premières et des fournitures.
- Assurer la régularité des achats.

1-3-2-Répartition des acheteurs au niveau de VITAJUS:

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

Concernant les achats des matières consommables, les acheteurs sont responsables de l'acquisition des produits liés à la production (acide, sucre ...). Il y a deux types des acheteurs chargés de suivre le processus administratif.

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

1-3-3-L'importance stratégique de la fonction achat au sein de VITAJUS:

Pour qu'une entreprise réussisse sur son marché, il faut qu'elle établisse une valorisation maximale de chaque élément de dépense.

La fonction achat occupe une place très importante dans l'entreprise VitaJus, car il représente 65% des charges totales de l'entreprise, on peut dire que à travers la diminution des couts d'achats on peut obtenir des gains plus élevés.

1-3-4-Critères d'achat :

Afin de minimiser les coûts globaux de l'entreprise VitaJus choisit une politique d'achat qui est reposée sur quatre (04) critères principales qui sont hiérarchisés comme suit : la qualité, le prix d'achat, les délais de livraisons, le mode de paiement.

Définir les critères d'évaluation est une étape indispensable dans le but de mieux gérer l'information obtenue sur les fournisseurs, et d'opter pour le choix optimaux et adéquat avec les objectifs généraux de VITAJUS.

Les différents critères sont prédéfinis dans le cahier des charges.

Les principaux critères sont les suivants :

1-3-4-1-La qualité :

La qualité de l'article à acheter doit correspondre absolument aux exigences du service achat, car la qualité du produit VITAJUS est en relation directe avec la qualité de production ainsi pour améliorer les produits fabriqués afin de satisfaire le client, et sa non qualité représente un risque majeur¹.

1-3-4-2-Le prix :

Le choix du fournisseur se fait sur la base d'un tableau comparatif des offres, Le prix constitue un critère important dans le choix du fournisseur, mais il n'est pas stratégique

1-3-4-3 Conditions et délais de paiement :

VITAJUS utilise deux modes de paiement: paiement par chèques et paiement par lettre de crédit

¹ Peut engendrer des pertes économiques et surtout humaines

L'accorde plus d'importance au premier lieu, à la qualité des articles, cette dernière doit répondre aux exigences des utilisateurs afin de préserver et d'améliorer son image de marque.

En deuxième lieu, l'entreprise s'intéresse précisément au mode de paiement, car, il est préférable d'acheter à crédit d'un fournisseur avec un prix élevé par rapport un autre qui fournis le même produit.

Cet élément est assez important, dans la mesure où le fournisseur donne à l'entreprise un délai de paiement assez avantageux (un mois ou deux mois, voire même plus), et des conditions de paiement très séduisantes (paiement par tranches par exemple).

1-3-4-4-Conditions et délais de livraison :

Les conditions de livraisons et les délais de livraison des marchandises (un mois ou plus) représentent un critère de choix important, Le délai de livraison peut être un élément d'appréciation pour démarquer un fournisseur par rapport à ses concurrents;

Ainsi, les autres critères se résument en :

1-3-4-5-Critères commerciaux

- Notoriété du fournisseur ;
- Qualité des services (emballage et assurance) ;
- Capacité à donner des informations sur les produits.

1-3-4-6-Critères de gestion :

- Service administratif efficace : rapidité de prise de commandes ;
- Moyens de communication adaptée ;
- Personnel stable ;
- Rigueur dans la gestion des affaires.

Section 02 : analyse de la fonction achat de la matière première au sein de Vita Jus

Dans cette section nous allons présenter le processus d'achat des matières premières de l'entreprise VITAJUS, Dans ce cadre, on va discuter trois points :

- la sélection des fournisseurs : la procédure de la sélection et d'ajout d'un fournisseur au panel de l'entreprise ;
- Le déroulement du processus d'achat : les différentes étapes de processus d'achat ;
- L'évaluation des fournisseurs : quels sont les critères, et quelle est la méthode d'évaluation des fournisseurs de VITAJUS ?

2-1-Définition :

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

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

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

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

- Achats des matières premières locaux ;
- achats des matières premières importées ;
- Achat des investissements ;
- prestation de service ;

2-2-Les étapes du processus des achats :

Le processus d'achat au sein de VITAJUS passe par différentes étapes que nous citons ci – dessous :

2-2-1- Expression des besoins :

Dans cette étape nous déterminons les besoins en termes de matière première à la base d'un plan de production, on peut la considérer comme une phase importante.

Elle consiste à étudier et contrôler la situation des matières premières et emballage afin d'éviter toute rupture ou surstock qui pourrait causer dommage à la production, ainsi afin de préconiser et programmer l'ensemble des besoins concernant une période déterminée, permettant d'anticiper toutes les consommations : matières premières (locaux, étrangers), équipements et machines production, prestation de service.

2-2-2- Elaboration du cahier des charges :

Ce document fera l'objet d'une rédaction simple mais précise. Il devra permettre à tous les soumissionnaires de faire des offres sur des bases techniques et commerciales rigoureusement identiques. Cela facilitera d'autant les analyses comparatives des offres reçues.

Le cahier des charges mentionnera en outre une marge de prix, et ne sera pas négociable, ceci afin de stimuler la concurrence au maximum, d'obtenir les meilleures conditions dès le départ et d'éviter tout délit d'initié éventuel.

Ainsi, le cahier des charges portera sur :

- Les caractéristiques techniques des produits et la ou les normes de référence.
- Les quantités.
- Le conditionnement.
- Les conditions de fret.
- Les modalités de paiement et décomposition du prix offert.
- Les modalités d'inspection.
- Planning d'expédition.

2-2-3- Etablissement de la demande d'achat :

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

Dans le cas des matières premières l'acheteur reçu la demande auprès du département gestion de stock. La demande d'achat (voir annexe n° 01) doit être déposée au niveau du magasin central pour vérification et enregistrement. Elle est, en suite, transmise à l'approvisionneur dûment signée par le chef magasinier.

2-2-3- Sélection des fournisseurs :

Les fournisseurs intéressés qui remplissent les exigences de la demande, en lui destinant un pro forma détaillé surtout les renseignements concernant tous les produits offerts (leur caractéristiques, prix, les délais et mode de livraison,...). Après la réception des pro-formas (voir annexe n°2) auprès des fournisseurs, l'acheteur doit établir le tableau comparatifs des ordres (TCO) (voir annexe n°03) à caniveau, on trouve le fournisseur retenu.

2-2-4 -Gestion des commandes d'achat :

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

- **Achat local :**

- Choix du fournisseur en tenant compte de la spécificité technique (normes exigées) du produit.
- Étude des conditions commerciales : prix, qualité, spécificité technique, mode de paiement.
- Passation des commandes ou conventions.
- Programmations des enlèvements.
- Suivi de l'exécution de la commande.
- Contrôle des états journaliers de réceptions des marchandises établis par le dépôt.
- Établissement des échéanciers de paiement avec les fournisseurs.
- Informer les services comptables des échéances pour procéder aux paiements des fournisseurs.
- Contrôle de la facturation et des paiements.
- S'assurer de la réception réelle de la marchandise par les clients notamment celle livrée à partir des dépôts des fournisseurs.
- État de rapprochement avec les fournisseurs dans le domaine des approvisionnements.
- Veiller au respect des dispositions relatives à la constitution d'un stock de sécurité afin d'éviter toute rupture de stock.

le responsable d'achat officialise son intervention d'achat auprès du fournisseur requis, en lui parvenant un bon de commande (voir annexe n° 04) établi sur un logiciel montrant de manière claire et précise l'ensemble des spécifications et références des achats ordonnés : lignes, codes des articles, désignation, référence ; nombre d'unités, prix unitaire hors taxe de chaque article.

- **Achat à l'étranger (importation) :**

Les résultats de ces opérations font l'objet d'analyses et d'études de: qualité, prix de ventes concurrentiel, etc., permettant la négociation avec les partenaires.

- Le service achats se charge ensuite des opérations bancaires avec les services comptables (ouverture de la lettre de crédit, domiciliation, etc.) et de suivre les contrats et de relancer éventuellement les fournisseurs.

- Constitution du dossier transit.

- Assurer les relations avec le transitaire, le consignataire, les douanes et le

- Travaux préparatoires pour le déchargement du navire.

- Commande des équipes de manutention.

- Relation avec les organismes de contrôles (à l'embarquement et débarquement).

- S'assure que l'état différentiel établi par le port est conforme.

- Introduction et suivi du dossier sinistre auprès de l'assurance en cas de manquants

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

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

2-2-5-Suivi des commandes d'achat :

- **L'achat local:**

La structure achat veille à :

- Obtenir de fournisseur un accusé de réception du bon de commande ;

- La surveillance des délais de livraison en tenant compte des plannings, classement des doubles de bons de commande par acte prévu de livraison ou bien établir des échéances sous forme d'agenda ;

- La réception de la facture, celle-ci est soumise à un deuxième contrôle qui consiste à: les quantités (doivent être conformes aux bons de commandes et aux bons de livraison), les prix unitaires hors taxes (doivent correspondre à l'offre émise par le fournisseur et aux bons de commandes) et établir toute la liasse comptable constituée de :

- Demande de règlement ;
- La facture originale ;
- Accusé de réception ;
- Les copies de bons de commande (les souches envoyées avec l'originale ou la copie du fax) signées par le fournisseur.
- Parvenir toute cette liasse comptable à la direction comptabilité pour une procédure de règlement.

- **L'achat à l'étranger:**

Après la confirmation de l'ouverture de lettre de crédit, l'acheteur responsable aux importations suit les expéditions, il est chargé de :

- Consulter les courriers arrivées ;
- Répondre aux courriers ;
- Recevoir les annonces des expéditions ;
- Faire la demande auprès des compagnies maritimes ;
- Préparer l'échange documentaire (diverse compagnies) : fait une demande de règlement par chèque, fait une demande de cautionnement pour contenaires (dépôt chèque caution) ;
- Fait assurer la marchandise ;
- Procéder à la codification suivant nomenclature douanière (opération demandant un temps et réflexion, aucune erreurs n'est tolérée, une fausse déclaration entraîne automatiquement un contentieux ;
- Etablir une note détail (douane).

2-2-6-Réception de la matière première :

La livraison de la matière première nécessite une copie de la facture, bon livraison, au niveau du port, le transitaire reçoit la marchandise, il vérifie les documents nécessaires et il garde des copies chez lui.

La matière première est envoyée au magasin pour le stockage, le gestionnaire reçoit la marchandise, il vérifie sa conformité et la quantité souhaitable, c'est-à-dire qu'il vérifie :

- La désignation de la matière première, la quantité envoyé, unité de mesure (Kg, litre,...).
 - Le nom du fournisseur et son code.
 - La conformité des matières premières, articles de conditionnement.
 - Manque de quantité envoyée.
-
- Si ce n'est pas conforme on contacte le fournisseur pour chercher une solution, souvent le fournisseur envoi un nouvel lot.
 - Si c'est conforme, le gestionnaire de stocks déclare qu'elle est quasiment conforme.

Une fois la déclaration se faite, les différentes factures sont envoyées à la direction finance et comptabilité pour le paiement du fournisseur.

2-2-7-Le paiement de la facture fournisseur :

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

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

Au sein de VITAJUS, on a trois mode de paiement : par chèque, en espace, ou par lettre de crédit. Les deux premiers s'effectués en cas d'achat local, et le troisième mode c'est pour les achats étrangers. Il est essentiel que le contrôle de facture soit réalisé par un comptable, pour ce faire, il doit disposer de toutes les informations concernant le bon de commande (BC), le bon de réception (voir annexe n°5).

Section 03 : la démarche méthodologique de l'enquête :

Pour mieux cerner notre problématique nous avons jugé utile de mener une étude qualitative sur le terrain.

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

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

3-1- Notion de base sur l'entretien :

3-1-1- Définition :

C'est un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé¹.

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

3-1-2- Les types d'entretien :

- **Entretien non directif:**

Ce type d'entretien est plus structuré, et le degré de liberté y est un peu plus réduit. On y recourt pour une recherche d'information ou d'opinions de niveau assez générale².

- **Entretien semi directif :**

Dans ce type, le chercheur pose peu de questions et laisse le choix à la personne interviewée mais il demande des explications ; des arguments et des exemples³.

¹ OUACHRINE (Hassane), CHABANI (Smain) : *Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales*, 1ère édition, 2013, Alger, p.72.

² Ibid., p.73.

³ Idem.

- **Entretien directif :**

Dans ce type le chercheur dirige la communication, il pose des questions liées au sujet de sa recherche. Ce type permet d'approfondir le sujet de recherche¹.

Pour réaliser notre étude, nous avons choisis une technique la plus adaptée qui est l'entretien semi directif, cette méthodologie s'articule autour d'entretiens individuels auprès des responsables de la direction d'approvisionnement et du département des achats de l'entreprise VITAJUS.

3-1-3-Objectif de l'enquête :

L'enquête a été réalisée auprès des responsables en relation directes avec le service achat afin de trouver une réponse exacte à notre problématique énoncée, et faire sortir le rôle et la contribution de la fonction de manière efficace à la compétitivité de l'entreprise VITAJUS.

3-1-4-Les principales variables de l'enquête :

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

3-1-5- Le choix des personnes interviewées :

Nos questionnements sont destinés à trois individus responsables actuels de sexe masculin et féminin d'une moyenne d'âge de 45 ans dotés d'une expérience confirmée dans l'entreprise.

Le choix des personne a interviewé est très important, car ses personnes représentent l'ensemble des objectifs qui possèdent l'information dont on a besoin pour répondre à notre études. Dans notre cas en va interroger trois personnes dans l'entreprise qui ont relation directe avec la fonction achat (spécialistes dans le domaine) et qui ont une expérience dans l'entreprise, ses personne là sont les suivants :

- Directrice de la direction d'approvisionnement.

¹ Ibid., p.74.

- Chef de département des achats.
- Chef de département de la gestion des stocks.

3-1-6-La rédaction de l'entretien:

Notre entretien comprend 12 questions, regroupées en quatre thèmes fondamentaux. Les thèmes proviennent des principes et des étapes importants pour le déroulement de la fonction achat.

Nous avons structuré notre guide en deux parties ;

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

Pour la directrice de la direction d'approvisionnement, les questions portent sur :

- Leurs tâches ;
- Le rôle de la fonction achat,
- La contribution de la procédure d'achat adaptée dans la performance du département approvisionnement ;
- Les critères de performance en matière des achats

Pour le chef du département achats, les questions portent sur :

- Leurs tâches ;
- Les critères d'évaluation de la performance des fournisseurs ;
- La procédure de sélection de fournisseurs ;
- La contribution de la procédure d'achats dans la réduction des coûts d'achats ;
- Les délais de livraisons des achats

Pour le chef du département de la gestion des stocks :

- Leurs tâches ;
- Les erreurs dans les inventaires ;
- Le taux de rotation des stocks ;
- La qualité du département gestion des stocks et des magasins ;
- Les ruptures de stocks.

3-1-7-L'analyse des réponses des guides d'entretiens :

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

Réponses au guide d'entretien avec la directrice d'approvisionnement :

- ❖ **Question 01** : vous êtes la directrice d'approvisionnement au sein de l'entreprise VITAJUS pouvez-vous nous dire en quoi consiste vos tâches ?
- ❖ **Réponse 01** : Autant que directeur d'approvisionnement mes tâches au sein de cette direction se présentent comme suit :
 - Suivi rigoureux du processus approvisionnement ;
 - La coordination de la gestion de la direction en parallèle avec les objectifs assignés par la direction générale.
 - Définir les moyens humains et matériels à mettre en œuvre ;
 - Mettre à disposition les moyens et les capacités et assurer leur utilisation d'une manière optimale ;
 - Conclure les contrats et accords avec les clients et fournisseurs ;
 - Réduction des délais de dédouanement de la marchandise par les bons résultats des réunions de coordination entre les structures d'approvisionnement.

Analyse : La directrice d'approvisionnement est ainsi responsable de la bonne exécution des opérations et des directives générales, Elle s'assure l'application de toutes les procédures d'approvisionnement. Elle est aussi responsable de la réalisation des objectifs et de l'amélioration de la direction ainsi de l'acquisition des biens et services indispensables au bon fonctionnement des différentes directions de l'entreprise.

- ❖ **Question 02** : Quelle est le rôle de la fonction achat au sein de la direction approvisionnement? Et au sein de l'entreprise VITAJUS?
- ❖ **Réponse 02** : Le rôle de la fonction achat à la direction approvisionnement et à l'entreprise VITAJUS est :
 - La négociation finale avec les fournisseurs ;
 - La réduction des coûts des achats car ils influencent de façon directe sur les coûts de production ;
 - La satisfaction des besoins des différentes directions de l'entreprise;
 - La réalisation de bon déroulement de la fonction achat.

Analyse : le rôle cité au préalable par la directrice d'approvisionnement concernant la fonction achat qui est assuré par le département des achats, découle de son rôle au sein de la direction et de VITAJUS au niveau national et international qui est :

- La prévision de la demande;
 - La diversification des sources d'approvisionnement ;
 - La proposition de remplacer des matières coûteuses ou difficiles à acquérir par des matières valables sur les marchés ;
 - L'acquisition des biens et services nécessaires au bon fonctionnement de la compagnie
- ❖ **Question 03 :** pensez-vous que la procédure achat de la matière première contribue – elle dans la performance de la direction approvisionnement ?
- ❖ **Réponse 03 :** La procédure achat de la matière première contribue d'une manière efficace dans la performance de la direction d'approvisionnement à travers la bonne exécution des opérations d'achat et de négociations avec les fournisseurs

Analyse : la fonction achat de l'entreprise VITAJUS a une influence directe sur le déroulement de la direction d'approvisionnement et sur les stratégies établie par la direction elle-même.

- ❖ **Question 04 :** Selon-vous quelles sont les critères de performance en matières des achats ?
- ❖ **Réponse 04 :** les critères de performance en matière des achats sont :
- la définition exacte des besoins ;
 - l'acheteur doit disposer des compétences techniques pour prendre en comptes les impératifs de production ou d'assurance qualité ;
 - l'acheteur doit importer des informations sur les fournisseurs ;
 - le choix définitif tient compte de trois critères essentiels : rapport qualité-prix, délais de livraisons, relations commerciales avec le fournisseur.

Analyse : d'après la directrice d'approvisionnement, le triptyque : (la qualité des produits et services, l'optimisation des coûts et des délais) représentent les critères de performance en matières des achats, l'acheteur doit aussi importer des informations sur les évolutions des marchés des fournisseurs.

L'acheteur doit s'assurer le suivi la réception de la commande (l'acheteur doit contrôler le respect par le fournisseur des conditions de vente précisées sur le contrat, dès la réception de la commande, les magasins effectuent un double contrôle de qualité et de conformité).

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

❖ **Question 01 :** vous êtes le chef du département achats au sein de l'entreprise VITAJUS pouvez-vous nous dire en quoi consiste vos tâches ?

❖ **Réponse 01:** En tant que chef du département achat mes tâches consistent à :

- Réceptionner les différentes formes de demandes venants de la direction d'approvisionnement ou des différentes structures de l'entreprise ;
- transmettre les demandes aux directions concernées et suivre l'opération ;
- Négocier une amélioration en termes de conditions avec les fournisseurs ;
- Sélectionner les fournisseurs qui offrent les meilleurs produits, et les conditions de vente les plus intéressantes ;

Analyse : Le responsable du département achats est ainsi chargé de définir les différents besoins de l'entreprise et de réaliser un bon déroulement des négociations avec les fournisseurs.

❖ **Question 02 :** selon vous quelles sont les critères d'évaluation de la performance des fournisseurs ?

❖ **Réponse 02 :** les critères d'évaluation de la performance des fournisseurs sont :

- La qualité des produits achetés ;
- Le prix ;
- Les délais de livraisons des commandes ;
- Les critères commerciaux

Analyse : d'après la directrice du département des achats, le triptype (la qualité des produits achetés, le prix, les délais des livraisons) représentent les critères majeurs de l'évaluation de la performance des fournisseurs.

❖ **Question 03 :** comment sélectionnez-vous vos fournisseurs ?

❖ **Réponse 03 :** les fournisseurs de VITAJUS sont soumis à une sélection qui repose sur un ensemble de question :

- Faire connaitre les références des clients des fournisseurs ;
- Faire connaitre les référence de leurs fournisseurs ;
- La sélection du fournisseur se fait par priorité ;

- La sélection finale des fournisseurs repose sur trois critères essentiels : la qualité des produits, le prix, et les délais de livraisons ;
- Le choix du fournisseur est basé sur les intérêts que celui-ci peut apporter à l'entreprise ;

Analyse : la sélection du fournisseur se fait par priorité, si le premier fournisseur n'a pas respecté ses engagements le responsable des achats procède à la sélection du deuxième fournisseur.

Dans le cadre de cette sélection, le choix définitif des fournisseurs à retenir est du ressort d'une commission d'une commission instituée par des dispositifs internes, cette commission procède à la sélection des fournisseurs sur les critères d'évaluation : la qualité, le prix, délais de livraison, une fois le fournisseur est sélectionné il est temps d'analyser toutes les propositions de prix, de délais et de négocier une amélioration de leur conditions.

- ❖ **Question 04 :** permis les responsabilités de la fonction achat sa contribution au profit de l'entreprise, selon vous comment la procédure d'achat contribue-t-elle au profit de l'entreprise VITAJUS ?
- **Réponse 04 :** pour que la fonction achat contribue au profit de notre entreprise l'équipe responsable des achats doivent rechercher en permanence le meilleur rapport qualité \prix\service, et être capable de déterminer les quantités d'achats les plus intéressantes pour l'entreprise.

Le groupe chargé des achats doit faire attention à prendre en compte le coût global de l'achat et non seulement le prix affiché du produit.

Analyse : l'équipe des achats doit également tenter de limiter au maximum le nombre de fournisseurs et le nombre d'articles achetés, et il est en charge de développer et d'améliorer les relations avec les fournisseurs afin de réduire les coûts liés : à la passation de la commande, au suivi (délais, livraison, réception, paiement...), il doit aussi rechercher les meilleurs matières et produits possibles afin de contribuer à la valeur ajoutée grâce aux avantages concurrentiels qui en découlent.

Le chef des achats responsable d'augmenter la marge de la société par une bonne négociation des achats.

- ❖ **Question 05 :** quelle est l'importance du délai de la livraison d'une commande ?
- ❖ **Réponse 05 :** Le délai est une condition nécessaire lors d'un déclenchement d'un contrat, cela bien sûr n'exclue pas certaines situations de retard qui apparaissent très rarement, mais sans avoir un réel impact sur la bonne exécution de nos tâches.

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

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

- ❖ **Question 01:** Vous êtes le responsable du département gestion des stocks, en quoi consistent vos tâches?

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

- Suivi de tous les mouvements en entrées, sorties, régularisations;
- Lancement des commandes;
- Le suivi des commandes des produits consommables;
- Contrôle lors la réception de la commande ;
- Établissement des inventaires;
- Traitement des écarts entre les stocks physiques et les stocks comptables.

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

- ❖ **Question 02 :** Quelles sont les étapes que vous suivez pour la réception de la marchandise ?

Réponse 02 : Après le dédouanement de la marchandise, celle-ci sera acheminée vers les magasins du stockage.

Un contrôle physique des matières livrées, est aussitôt effectué afin de s'assurer qu'il contient bien les articles indiqués par la liste du fournisseur et la commande de l'acheteur.

Un bon de réception sera établi, il spécifie la nature de la marchandise reçue, la référence de l'article, le nom de fournisseur, les quantités reçus, un numéro de bon de livraison est également donné.

S'il existe une différence entre la quantité figurant sur le bon de commande et celle réellement reçue, le réceptionnaire sur le bon de réception

Les copies de ces bons de réception vont aussi au service achat (contrôle facture) au service utilisateur destinataire de la marchandise et au service de la comptabilité.

- ❖ **Question 03 :**d'après vous quels sont les risques sur la qualité insuffisante de la commandes ?

❖ **Réponse 03** : la qualité insuffisante des matières livrées entraîne, si on ne possède pas de stock, le ralentissement ou même l'arrêt de la production.

Si, bien que la qualité insuffisante, la commande est acceptée, il aura très probablement soit une baisse de la qualité de la production, soit un accroissement des coûts de production.

Analyse : l'insuffisance en terme de qualité entraîne des risques comme :

- Une mauvaise image de marque ;
- Refus de produits par les clients ;
- Désaffection de la clientèle ;
- Modifications dans la gamme d'usinage.

❖ **Question 04** : Comment vous évitez les erreurs dans les inventaires ?

❖ **Réponse 04**: Nous évitons les erreurs par l'élaboration des inventaires permanents (quotidiens) en mentionnant les quantités restantes sur le bon de sorties.

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

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

❖ **Réponse 05** : Nous évitons les ruptures de stocks en vérifiant la tenue des stocks en magasins.

(Les quantités restantes pour atteindre le stock d'alerte) tout en surveillant le rythme de consommation.

Analyse : La gestion des stocks d'appuie surtout sur le fait d'éviter les ruptures de stocks l'état des stocks doit être consulté ordinairement compte tenu du rythme de consommation quotidien.

Synthèse d'analyse d'entretien :

L'ensemble des entretiens nous a permis de bien connaître le fonctionnement des activités liées à la direction approvisionnement, en particulier le département des achats et le rôle majeur de celle-ci sur le bon déroulement des stratégies établies par l'entreprise. Il nous a permis aussi d'identifier les principaux critères de la contribution de la fonction achat sur la compétitivité de l'entreprise.

Suggestions et recommandation :

Au terme de cette analyse on peut proposer quelque suggestion à l'entreprise :

- Essayer d'intégrer d'autre méthode de sélection de fournisseurs, notamment : les appels d'offres, les consultations..... ;
- Nécessité d'un perfectionnement au niveau du personnel des achats et améliorer ses techniques de négociations ;
- Mettre en œuvre une stratégie d'achat et rechercher la rentabilité de l'entreprise ;
- Essayer de satisfaire les besoins en termes de matières premières avec des fournisseurs locaux afin d'éviter les importations à prix élevé et des délais relativement longs ;
- Nécessité d'un service marketing pour mieux identifier les produits et renforcer sa position concurrentielle.

Conclusion générale

Conclusion générale

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

Le concept de l'achat industriel devrait être maîtrisé par toutes les entreprises. Tout comme il a été maîtrisé par les concurrents étrangers, cette considération suffit à fonder le rôle stratégique de l'achat, ce dernier est donc une affaire de professionnels qui détiennent les clés d'une valeur ajoutée spécifique leur permettant d'établir la meilleure collaboration possible avec le meilleur fournisseur pour des besoins rigoureusement définis.

Nous avons vu tout au long de ce travail à quel point les achats sont devenus une fonction essentielle et stratégique au sein de l'entreprise au cours des dernières années, cette fonction symbolise la recherche permanente de baisse des coûts des entreprises qui veulent rester compétitive sur leur marché tout en préservant un certain niveau de rentabilité. Pour cette raison toutes les entreprises cherchent à établir une procédure d'achat performante et tentent d'avoir une gestion efficace leur permettant de répondre aux attentes de leurs clients internes à moindre coût.

Le travail que nous avons effectué au sein de l'entreprise VITAJUS nous a permis d'éclairer à un certain degré les conditions de fonctionnement de processus achats, son organisation, les techniques appliquées pour son déroulement et les critères d'évaluation des fournisseurs.

L'objectif de notre travail de recherche est d'essayer d'analyser le processus d'achat, qui est reconnu comme un jeu majeur pour le développement des performances et de la compétitivité des entreprises pour arriver à la satisfaction des utilisateurs.

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

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

Dans notre analyse théorique nous avons présenté les concepts liés à la fonction achats, ainsi que ses étapes dans un environnement industriel.

Conclusion générale

Dans la partie pratique, et après l'étude qu'on a réalisée au sein de l'entreprise d'accueil, nous avons essayé d'identifier le rôle de la fonction et sa contribution au profit de l'entreprise, ainsi de comprendre l'importance accordée aux achats. Nous avons présenté une synthèse de l'entretien que nous avons eu avec des cadres supérieurs du VITAJUS, et nous avons essayé de répondre à la question principale ce qui est : comment la fonction achat contribue-t-elle d'une manière efficace au profit de l'entreprise ?

Ce travail de recherche nous a permis de définir les critères d'évaluation des fournisseurs, ces critères se caractérisent par le meilleur rapport qualité\ prix\ délai. Nous confirmons donc la première hypothèse.

Au cours de notre analyse du processus d'achats, nous avons constaté que la procédure d'achat adoptée par l'entreprise VITAJUS assure la réduction des coûts de la matière première à travers le passage d'un bon plan du panel fournisseurs. Ce qui nous amène à confirmer la seconde hypothèse.

En ce qui concerne le déroulement de la fonction achat au sein de l'entreprise VITAJUS, nous avons constaté que les tâches sont mal réparties entre les employés du département approvisionnement, ainsi que l'équipe chargée des achats ne suit pas une méthode précise pour sélectionner ses fournisseurs. Nous pouvons donc dire que la troisième hypothèse est infirmée.

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

Nous espérons qu'à travers ce modeste travail, nous avons pu répondre à la problématique posée et que cette étude démontra que la fonction achats de l'entreprise VITAJUS contribue d'une manière efficace au profit de l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrage :

A.DAYAN, « *Marketing B to B* », édition Vuibert, 5ème édition, paris, 2002, de la page 49 à 61.

A.DAYAN, « *marketing industriel* », Édition Vuibert, 3ème édition, Belgique, 1993, p56

BARREYRE P.-Y. (1976) « *La fonction approvisionnement* », Revue française de Gestion, septembre- octobre, pp. 61-76.

BRUEL (O) et Ménage (P), « *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », 4e édition, Dunod, Paris, 2014, P.08

DURAND J-P(1995)

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

ERIC (S) et autres, « *performance et création de valeur de la fonction achats* », Maxima, paris, 2011, p10.p475.

Fayol H. (1916) *Administration industrielle et générale ; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Dunod et Pinat.

JARDIN (J) « *Technique de l'achat industriel* », édition homme et technique, 1980, P, 12.

Jean-Paul, « *les achats* », Édition Gualino, 3ème édition, paris, 2003, p35.

IBID, P.P.P73, 74,76.

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

KOTLER Philippe Dubois Bernard ET, « *Marketing Management* », les éditions publiunion, 9^{ème} édition, paris, 1997, p 228.

KRALJIC P. (1983) « *Purchasing must become supply management* », Harvard Business Review, Vol. 61, N° 5, p. 109-117.

LAURENT (L) « *Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants* », édition DUNOD, Paris, 1995, P.08, P.283.

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

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

MARCHAL (A) « *Marketing achat* », édition Ellipses, Paris, 2007, P .24

Martinet Alain et Silem Ahmed, « *Lexique de gestion* », les éditions DALLOZ, 4^{ème} édition, paris, 1996, p4.

OUACHRINE (Hassane), CHABANI (Smain) : *Guide de Méthodologie de la Recherché en Sciences Sociales*, 1^{ère} édition, 2013, Alger, p.72.

PERROTIN (R), « *LE Manuel Des Achats* », éditions d'Organisation, Paris, 2007, P.P 28,40.

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

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

YVES Joncour et Penaud Pascal « *L'achat public dans le secteur public, optimiser la fonction achat /approvisionnement dans le secteur public* », les éditions d'organisations, paris, 2000, page 8.

Travaux universitaire :

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

OUSSOU Joseph Marius, « les stratégies achats, émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise », institut de communication et de commerce supérieur, France, 2006.

SEDIRA Intissar « analyse de la fonction achat et son impact sur la performance commerciales de l'entreprise », Ecole des hautes études commerciales, kolea, 2015.

ZAAF Hamza « Essai d'analyse de la fonction achat de la matière première », Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Kolea, 2015.

Webographie :

<http://web.hec.ca/>

Annexes

Annexe 07:

Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC », dont le thème porte sur « *essai d'analyse de la fonction achats* », nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifique et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Directrice d'approvisionnement :

Question 01 : vous êtes la directrice d'approvisionnement au sein de l'entreprise VITAJUS pouvez-vous nous dire en quoi consiste vos tâches ?

Question 02 : Quelle est le rôle de la fonction achat au sein de la direction approvisionnement? Et au sein de l'entreprise VITAJUS?

Question 03 : pensez-vous que la procédure achat de la matière première contribue –elle dans la performance de la direction approvisionnement ?

Question 04 : Selon-vous quelles sont les critères de performance en matières des achats ?

Annexe n°7

Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC », dont le thème porte sur « **Essai d'analyse de la fonction achats** », nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifique et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Responsable du département achat :

Question 01 : vous êtes le chef du département achats au sein de l'entreprise VITAJUS pouvez-vous nous dire en quoi consiste vos tâches ?

Question 02 : selon vous quelles sont les critères d'évaluation de la performance des fournisseurs ?

Question 03 : comment sélectionnez-vous vos fournisseurs ?

Question 04 : permis les responsabilités de la fonction achat sa contribution au profit de l'entreprise, selon vous comment la procédure d'achat contribue-t-elle au profit de l'entreprise VITAJUS ?

Question 05 : quelle est l'importance du délai de la livraison d'une commande ?

Annexe n°7

Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC », dont le thème porte sur « *Essai d'analyse de la fonction achats* », nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifique et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Responsable du département gestion des stocks :

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

Question 02 : Quelles sont les étapes que vous suivez pour la réception de la marchandise ?

Question 03 :d'après vous quels sont les risques sur la qualité insuffisante de la commandes ?

Question 04 : Comment vous évitez les erreurs dans les inventaires ?

Question 05: Comment vous évitez les ruptures de stocks?

Annexe n° :8

Organigramme de VitaJus :

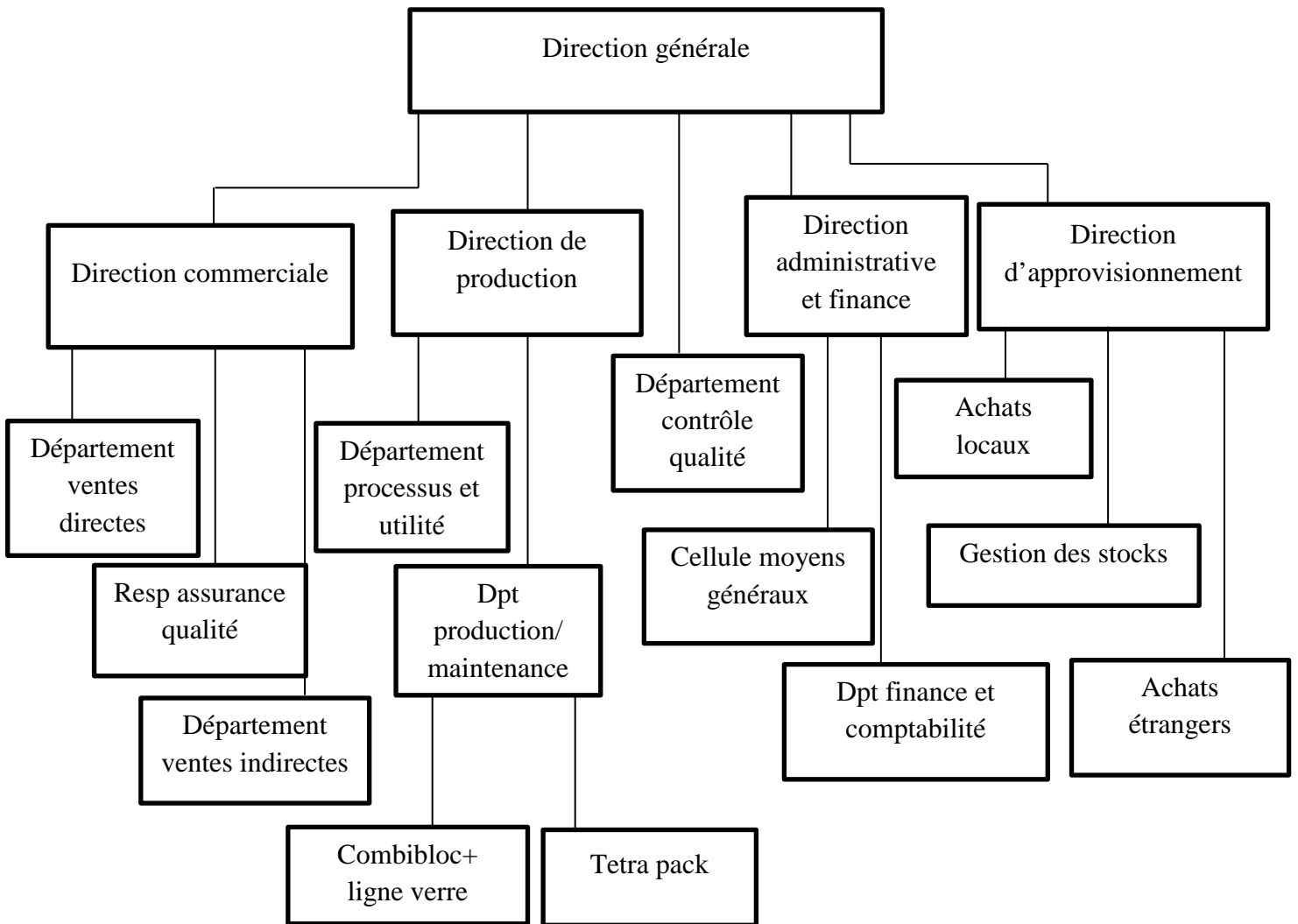


Table des matières :

Dédicace

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des figures

Résumé

Sommaire

Introduction.....03

Chapitre 1 : La fonction achats dans l'entreprise

Section 1 : Généralités sur les achats.....09

1-1- Définitions.....09

1-2- Les différentes catégories d'achats et les compétences associées.....10

1-3- Distinction entre achats et approvisionnements.....11

1-4- Développement de la fonction achat.....13

1-5- Les sous-fonctions achats15

1-6- Missions de la fonction achat.....16

1-7- Importance et enjeux de la fonction achat.....17

1-7-1- Le rôle de la fonction achat.....17

1-7-2- Les enjeux de la fonction achat dans l'entreprise.....18

1-8- Organisation de la fonction achat.....20

1-8-1- La politique des achats.....20

1-8-2- L'analyse des familles d'achats.....21

1-8-3- Identifier les trois catégories A, B, C.....	23
1-8-4- La famille technologique.....	24
1-8-5- L'analyse des contraintes.....	24
1-9- Les risques liées aux achats.....	24
1-10- Compétences d'un bon acheteur.....	26
1-10-1- Compétences de base de l'acheteur.....	26
1-10-2- Compétences de négociation.....	26
1-10-3- Expertises techniques.....	27
1-10-4- Compétence de « haut niveau ».....	27
1-10-5- Compétences prospectives.....	28
1-11- L'objectif de la fonction achat.....	29
1-12- Les achats et la supply chain.....	29
Section 2 : Le service achat au sein de l'entreprise.....	32
2-1- La fonction achat et la direction générale.....	32
2-2- Fonction achat et bureau d'études.....	32
2-3- Fonction achat et production.....	32
2-4- Fonction achat et fonction approvisionnement.....	33
2-5- Fonction achat et comptabilité.....	33
2-6- La fonction achat et la qualité.....	33
2-7- L'entreprise ne dispose pas de service achats.....	34
2-8- L'entreprise désire créer un service achat.....	34
2-9- La place des achats dans l'organigramme.....	34
2-10- L'importance de la fonction achats dans l'entreprise.....	36

2-11- Fonction achat ; centralisée, décentralisée ou externalisation.....	37
2-11-1- Fonction achat centralisée ou décentralisée	37
2-11-2- Externalisation de la fonction achats.....	39
Chapitre 2 : Le processus d'achats industriel	
Section 1 : Les marchés industriels.....	45
1-1- Typologie des biens industriels.....	45
1-1-1- définition.....	45
1-1-2- Les types de produits et services industriels.....	45
1-1-2-1- Les matières premières.....	45
1-1-2-2- Les biens d'équipement lourds.....	45
1-1-2-3- Les biens d'équipement légers.....	46
1-1-2-4- Les produits intermédiaires, les demi-produits incorporés, les produits semi ouvrés	46
1-1-2-5- Les composants, les accessoires, les éléments d'assemblage et sous- ensemble.....	46
1-1-2-6- Les biens de consommations pour l'industrie.....	47
1-1-2-7- Les services industriels.....	47
1-1-3- Classification des biens industriels.....	47
1-1-3-1-les biens de production.....	48
1-1-3-2- Les biens de transformation.....	48
1-1-3-3- Les biens de consommation.....	48
1-2- Caractéristiques des marchés industriels.....	48
1-2-1 définition.....	48
1-2-2- Typologie des marchés industriels.....	49

1-2-2-1- Le marché concurrentiel.....	49
1-2-2-2- Le monopole.....	49
1-2-2-3- L'oligopole.....	49
1-2-2-4- Le marché atteint de viscosité.....	49
1-3- les caractéristiques des marchés industriels.....	50
1-3-1-La technique y joue un rôle essentiel.....	50
1-3-2- La demande est dérivée.....	50
1-3-3- Le nombre restreint de clients.....	50
1-3-4- Une demande hétérogène.....	51
1-3-5- Une demande souvent inélastique au prix.....	51
1-3-6- Une concentration géographique.....	51
1-3-7- Des délais de fabrication parfois très longs.....	52
1-3-8- Une durée de vie des produits très inégale.....	52
1-3-9- Des acheteurs en général informés.....	52
1-3-10- Des acheteurs moins nombreux.....	52
1-3-11- Des acheteurs professionnels.....	53
1-4- Le centre d'achat ou « buyer center ».....	53
1-4-1- Définition.....	53
1-4-2- La composition du centre d'achat.....	54
1-4-2-1-L'initiateur.....	55
1-4-2-2- L'utilisateur.....	55
1-4-2-3- Le prescripteur.....	55
1-4-2-4- Le décideur.....	55

1-4-2-5- L'acheteur.....	55
1-4-2-6- Les conseillers.....	55
1-4-2-7- L'approbateur.....	56
1-4-2-8- Le relais.....	56
1-5- Les motivations du centre d'achat.....	57
Section 2 : l'achat industriel.....	58
2-1- Dentitions.....	58
2-2- La spécificité de l'achat industriel.....	59
2-3- Les situations d'achat et recommandations stratégiques.....	60
2-3-1-Le simple ré-achat.....	60
2-1-2- Le ré-achat modifié.....	60
2-1-3-Le nouvel achat.....	61
2-4- Le processus d'achat industriel.....	62
2-4-1- Définition.....	62
2-4-2- Les critères d'achats industriel.....	62
2-4-2-1- La qualité.....	63
2-4-2-2- Le prix.....	63
2-4-2-3- Les délais de livraison.....	63
2-4-2-4- Les conditions financières.....	63
2-5- Les étapes du processus d'achat.....	65
2-5-1- Apparition, reconnaissance, identification d'un besoin.....	65
2-5-2- Définition des caractéristiques du produit.....	66
2-5-3- La recherche des fournisseurs.....	67

2-5-4- Examen des offres.....	67
2-5-5- Choix des fournisseurs.....	67
2-5-6- Evaluation des performances.....	68
2-5-7- Rétroaction en cas d'insatisfaction.....	68
2-6- Les procédures d'achat.....	68
2-6-1- La procédure de demande d'achat.....	69
2-6-2- La procédure de consultation	69
2-6-3- La procédure de négociation.....	70
2-6-4- La procédure de commande.....	70
2-6-5- La procédure de réception.....	71
2-6-6- La procédure de paiement.....	72
Chapitre3: Analyse de la fonction achat au sein de l'entreprise VITAJUS.....	75
Section 1 : présentation de l'entreprise VITAJUS.....	76
1-1- Présentation de l'entreprise.....	76
1-1-1- Historique de VITAJUS.....	76
1-1-2- Certification.....	76
1-1-3- La superficie et les infrastructures.....	77
1-1-4- Evolution du personnel de VITAJUS.....	77
1-1-5- Les principaux clients de VITAJUS.....	78
1-1-6- Les principaux fournisseurs de l'entreprise.....	78
1-1-7- La gamme de produit de VITAJUS	78
1-1-8- Moyens et matériels.....	78
1-1-9- L'objectif de la société.....	79

1-1-10- La mission de l'entreprise.....	79
1-2- Organisation du VITAJUS.....	79
1-2-1- La direction générale.....	79
1-2-2- La direction ressources humaines.....	79
1-2-3- La direction des finances et de la comptabilité.....	80
1-2-4- La direction commerciale.....	80
1-2-5- La direction de production.....	80
1-2-6- Département approvisionnement.....	81
1-3- La fonction achat au sein de VITAJUS.....	83
1-3-1- Missions et objectifs de la fonction achat.....	83
1-3-1-1- Missions	83
1-3-1-2- Objectifs.....	83
1-3-2- Répartition des acheteurs au niveau de VITAJUS.....	83
1-3-3- L'importance stratégique de la fonction achat au sein de VITAJUS.....	83
1-3-4- Critères d'achat.....	84
1-3-4-1- La qualité.....	84
1-3-4-2- Le prix.....	84
1-3-4-3- Conditions et délais de paiement.....	84
1-3-4-4- Conditions et délais de livraison.....	85
1-3-4-5- Critères commerciaux.....	85
1-3-4-6- Critères de gestion.....	85
Section 2 : Analyse de la fonction achat de la matière première au sein de VITAJUS...	86
2-1- Définition.....	86

2-2-les étapes du processus des achats.....	86
2-2-1- Expression des besoins.....	87
2-2-2- Elaboration du cahier des charges.....	87
2-2-3- Etablissement de la demande d'achat.....	88
2-2-4-Sélection des fournisseurs.....	88
2-2-5- Gestion des commandes d'achat.....	88
2-2-6- Suivi des commandes d'achat.....	89
2-2-7- Réception de la matière première.....	90
2-2-8-Le paiement de la facture fournisseur.....	91
Sélection 3 : La démarche méthodologique de l'enquête	92
3-1- Notion de base sur l'entretien	92
3-1-1- Définition	92
3-1-2- Les types d'entretien.....	92
3-1-3- Objectif de l'enquête	93
3-1-4- Les principales variables de l'enquête	93
3-1-5- Le choix des personnes interviewées.....	93
3-1-6- La rédaction de l'entretien.....	94
3-1-7 L'analyse des réponses des guides d'entretiens.....	95
Conclusion générale.....	103

Bibliographie

Annexes