

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
EHEC

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

Option : Distribution & Supply Chain Management

Thème

ESSAI D'ANALYSE DU PROCESSUS D'ACHAT
DE LA MATIÈRE PREMIÈRE

Etude de cas : SAIDAL

Élaboré par :
Hamza ZAAF

Encadré par :
Mlle Meriem BEN MILOUD

2^{ème} Promotion
Septembre 2015

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
EHEC

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

Option : Distribution & Supply Chain Management

Thème

ESSAI D'ANALYSE DU PROCESSUS D'ACHAT
DE LA MATIÈRE PREMIÈRE

Etude de cas : SAIDAL

Élaboré par :
Hamza ZAAF

Encadré par :
Mlle Meriem BEN MILOUD

2^{ème} Promotion
Septembre 2015

DEDICACES

J'ai tout le plaisir de dédier ce modeste travail à mes parents qui m'ont permis de devenir ce que je suis aujourd'hui. À mon frère et ma sœur et sa petite famille.

Je dédier également à mes amis, tout particulièrement à Yahia, Zakaria, Mokhtar et Farid, ainsi qu'à toutes les personnes m'ayant encouragé et témoigné leur soutien tout au long de l'élaboration de mon étude.

REMERCIEMENTS

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 remercie mon encadreur Mlle Meriem BEN MILOUD pour son immense aide et son soutien.

Je remercie tout le personnel du complexe ANTIBIOTICAL MEDEA, particulièrement l'effectif de la direction Appro/Commerciale et de la direction SMQ, leur collaboration était important et d'un apport décisif pour la réussite de ce mémoire.

Je tiens à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Liste des tableaux

| N° | Titre | Page |
|-----------|---|-------------|
| 01 | Typologie des risques propres aux achats | 14 |
| 02 | caractéristiques d'un cahier de charges | 40 |
| 03 | les questions clés d'une étude de marché fournisseur | 45 |
| 04 | Le pré-ciblage des fournisseurs ⁵⁰ | 50 |
| 05 | Grille de dépouillement des offres | 49 |
| 06 | Short-List fournisseurs/matière première | 83 |
| 07 | illustration du système de notation de l'ANTIBIOTICAL | 87 |
| 08 | représentation des classes des fournisseurs évalués | 88 |
| 09 | La répartition de l'échantillon selon le sexe | 92 |
| 10 | La répartition de l'échantillon selon l'Âge | 93 |
| 11 | La répartition de l'échantillon selon l'Ancienneté | 94 |
| 12 | La répartition de l'échantillon selon la structure de travail | 95 |
| 13 | L'homologation et la fonction Achats | 96 |
| 14 | La procédure d'homologation de SAIDAL | 97 |
| 15 | L'homologation et la qualité ⁹⁸ | 98 |
| 16 | L'essai industriel | 99 |
| 17 | La centralisation et la minimisation des coûts | 100 |
| 18 | La procédure d'achat et la réduction des délais de livraison | 100 |
| 19 | La contribution de la procédure d'achat dans la réduction des coûts | 101 |
| 20 | L'obtention des meilleurs prix sur le marché | 102 |
| 21 | La meilleure méthode de consulter les fournisseurs de SAIDAL | 103 |
| 22 | L'évaluation de la performance des fournisseurs et la qualité | 104 |
| 23 | l'efficacité du système d'évaluation des fournisseurs de SAIDAL | 104 |
| 24 | Le choix des critères d'évaluation des fournisseurs | 105 |
| 25 | Le système de notation des critères d'évaluation | 106 |
| 26 | Le critère qui révèle le plus des anomalies | 107 |

Liste des schémas

| N° | Titre | Page |
|----|---|------|
| 01 | évolution de la fonction achats dans l'entreprise | 9 |
| 02 | Divers politiques achats | 21 |
| 03 | structure tridimensionnelle type d'un service Achats | 25 |
| 04 | exemple de segmentation des achats | 32 |
| 05 | matrice d'analyse stratégique d'un portefeuille d'achat | 36 |
| 06 | les étapes principales d'un processus de consultation | 49 |
| 07 | l'organigramme de l'ANTIBIOTICAL | 72 |
| 08 | Les composants d'un médicament | 76 |
| 09 | processus d'homologation de l'ANTIBIOTICAL | 77 |
| 10 | processus d'achat de la matière première de l'ANTIBIOTICAL | 82 |
| 11 | La répartition de l'échantillon selon le sexe | 92 |
| 12 | La répartition de l'échantillon selon l'Âge | 93 |
| 13 | La répartition de l'échantillon selon l'Ancienneté | 94 |
| 14 | La répartition de l'échantillon selon la structure de travail | 95 |
| 15 | L'homologation et la fonction Achats | 96 |
| 16 | La procédure d'homologation de SAIDAL | 97 |
| 17 | L'homologation et la qualité | 98 |
| 18 | L'essai industriel | 99 |
| 19 | La centralisation et la minimisation des coûts | 100 |
| 20 | La procédure d'achat et la réduction des délais de livraison | 101 |
| 21 | La contribution de la procédure d'achat dans la réduction des coûts | 102 |
| 22 | L'obtention des meilleurs prix sur le marché | 102 |
| 23 | La meilleure méthode de consulter les fournisseurs de SAIDAL | 103 |
| 24 | L'évaluation de la performance des fournisseurs et la qualité | 104 |
| 25 | l'efficacité du système d'évaluation des fournisseurs de SAIDAL | 105 |
| 26 | Le choix des critères d'évaluation des fournisseurs | 106 |
| 27 | Le système de notation des critères d'évaluation | 107 |
| 28 | Le critère qui révèle le plus des anomalies | 108 |

Sommaire

| | |
|---|------------|
| Introduction..... | 2 |
| Chapitre I : les achats et l'entreprise..... | 6 |
| Section 1 : Généralités..... | 6 |
| Section 2 : La fonction Achats dans l'entreprise..... | 18 |
| Chapitre II : l'achat amont et son processus opérationnel..... | 30 |
| Section 1 : Stratégies d'achat..... | 30 |
| Section 2 : le processus opérationnel..... | 38 |
| Chapitre III : processus d'achat de l'ANTIBIOTICAL..... | 57 |
| Section 1 : Présentation de l'entreprise SAIDAL..... | 58 |
| Section 2 : processus d'achat de la matière première..... | 74 |
| Section 3 : Enquête par questionnaire..... | 91 |
| Conclusion générale..... | 113 |

Introduction

L'entreprise agit aujourd'hui dans un environnement de plus en plus complexe, elle assure sa survie et sa performance en gérant un cycle d'exploitation à travers un ensemble d'opérations dont la finalité est de fournir un produit/service qui non seulement répond aux attentes du consommateur final de la supply chain en termes de prix et de qualité, mais qui est supérieur par rapport aux autres concurrents. D'où, l'entreprise est obligée de tenter vers la perfection de toutes les étapes du processus d'élaboration du produit/service tout au long de la supply chain, de l'acquisition des matières premières et des divers produits qui serviront à écouler une offre originale vers son marché cible.

Les achats est un gisement de profit qui a resté en friche au cours de plusieurs décennies, mais il commence à attirer l'attention des académiques et des managers et des chefs d'entreprise, vue que les ventes ne constituent plus une un centre pour augmenter la marge bénéficiaire, à cause de la sophistication des outils du marketing ainsi que la complexité du comportement du consommateur. Par contre, la minimisation des coûts et des dépenses d'entreprise représentent un levier important pour maximiser son profit.

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 dans de très nombreuses entreprises, qu'elles soient industrielles, de distribution ou de services.

Aujourd'hui, les achats constituent jusqu'à 70 % 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 des ses achats, et la réalisation du plan d'investissement.

De nos jours, l'industrie pharmaceutique est considérée comme l'une des industries les plus grandes et les plus croissantes sur le plan global. D'un point de vue plus économique, l'industrie pharmaceutique a acquis une importance croissante et stratégique pour le développement total d'une nation et le développement continu de ses secteurs de la santé et de l'économie.

Prenant en considération la complexité et la sensibilité des médicaments et des produits pharmaceutiques, les entreprises agissant dans ce domaine doivent donner beaucoup d'importance et de valeurs ainsi que mobiliser des ressources humaines, financières et compétences au profit de la fonction Achats, afin d'optimiser son processus d'achat, c'est elle

qui est responsable d'acquérir les différents matières et fournitures qui rentrent dans le processus de production. N'oublions pas que la qualité d'un produit est déterminée en grande partie par la qualité des matières premières et les articles de conditionnement utilisés.

Dans ce contexte, nous avons réalisé cette recherche au sein de l'ANTIBIOTICAL Médéa unité du groupe SAIDAL, qui consiste à analyser son processus d'achat de la matière première, ainsi que son système de gestion du panel fournisseurs qui comporte deux points essentiels : le processus d'homologation, et le système d'évaluation de la performance des fournisseurs. Ainsi, notre problématique de recherche s'articule principalement autour de la question suivante :

- Comment optimiser le processus d'achat de la matière première au niveau de SAIDAL en termes de prix, qualité et délais de livraison?

De cette problématique nous soustrayons les sous questions suivantes :

- Comment l'entreprise SAIDAL pourra-t-elle obtenir les meilleures sources d'approvisionnements, en termes de prix et de qualité, sur le marché fournisseur de la matière première?
- La procédure d'achat de SAIDAL permet-elle de réduire les coûts d'achat de la matière première ?
- Comment le système d'évaluation de la performance des fournisseurs contribue-t-il à l'amélioration de la qualité des produits obtenus des fournisseurs ?

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

H₀ : SAIDAL obtient les meilleures sources d'approvisionnement en faisant du sourcing au niveau national et international.

H₁ : la procédure d'achat de la matière première de SAIDAL contribue énormément dans la réduction des coûts d'achat.

H₂ : le système d'évaluation de la performance des fournisseurs contribue dans l'amélioration de la qualité des produits en mettant des critères d'évaluation rigoureux.

Pour bien mener notre travail, nous avons opté pour une méthode déductive, c'est-à-dire que nous partons du général au particulier qui s'insère dans un cadre descriptif. Le travail a été réparti en quatre chapitres :

- **Chapitre 1 :** comporte des notions de base sur la fonction achats, en commençant par un historique sur la fonction au fil des dernières décennies, on présente par la suite sa place et son organisation au sein de l'entreprise, ainsi que sa relation avec les autres fonctions de l'entreprise.
- **Chapitre 2 :** le deuxième chapitre, intitulé l'achat amont et son processus opérationnel, est dédié au marketing achats qui traite deux points essentiels : la segmentation stratégique du portefeuille d'achat et les différentes stratégies induites, on termine ce chapitre par une illustration type du processus opérationnel d'achat.
- **Chapitre 3 :** fait l'objet d'une étude pratique qui la description organisationnelle et fonctionnelle de l'organisme d'accueil (l'ANTIBIOTICAL) et décrire par la suite la procédure d'achats en vigueur dans cette entreprise afin de l'évaluer, l'étudier. Notre passage au sein de l'entreprise été au niveau de la direction Approvisionnements/commerciale. On présente à la fin de ce chapitre les résultats d'une enquête réalisée par le biais d'un questionnaire au niveau de la direction Approvisionnement/commerciale ainsi que la direction contrôle qualité au sein de l'ANTIBIOTICAL.

Chapitre I

Les achats et l'entreprise

La fonction achats n'est véritablement reconnue dans les entreprises que depuis trente ans, où son rôle était principalement celui de gestionnaire d'approvisionnements (et de commandes).

Dans un contexte de pression concurrentielle accrue et de passage d'une économie de production, avec des forts volumes de vente, à une économie de consommation orientée vers le client final, la fonction a évolué, dans les années 90-2000, vers un rôle de gestionnaire de coûts, et du fait que Les prix de vente ne pouvant croître indéfiniment, ce n'était pas un choix pour les organisations de tendre vers les Achats qui se sont alors présentés comme la fonction la plus efficace pour préserver et améliorer les marges des entreprises.

Il est communément admis que les achats représentent en moyenne 60 % du chiffre d'affaires, notamment au secteur industriel, Réussir à abaisser leurs coûts se ressent donc automatiquement dans leur marge bénéficiaire.

Section 1 : Généralités

1-1 Historique

On peut présenter l'évolution de la fonction Achats selon les étapes suivantes¹ :

1-1-1 avant 1975

La politique achat est fondée sur les prix en termes de politique et stratégie d'achat, le phénomène d'intégration verticale ne nécessite l'achat que de produits ou de services non critiques pour l'entreprise, d'où l'impact financier des achats dans le coût de revient des produits est relativement faible.

Ainsi les relations clients/fournisseurs étaient fondées sur une échelle temporelle de court terme selon le recherche du meilleur prix.

Les différentes tactiques employées étaient les suivantes :

- recherche d'avantages ponctuels à partir de commandes d'achats au coup par coup ;
- mise en concurrence du marché des fournisseurs au niveau de chaque commande ou marché ;
- consultation de chaque marché à partir de spécifications produits figées ;

¹ Missouni (A) et Hamdi (M), « analyse de processus d'achat », mémoire de licence, Institut national de commerce, Alger, 2008. P 08.

- imposition au fournisseur des paramètres de qualité total (délai, niveau de qualité, service, etc.) avec établissement en cas de non-respect du contrat.

Pendant cette période le rôle de l'acheteur était d'obtenir le prix le plus bas au niveau de chaque commande. Cette approche fondée exclusivement sur le prix paraît aujourd'hui insignifiant car :

- elle repose sur une totale disponibilité des produits dans le cadre d'un marché ouvert ;
- elle induit des comportements individuels chez les acteurs ;
- elle est basée sur la connaissance parfaite des produits à acheter.

1-1-2 de 1975 à 1985

En termes de stratégie d'achat, la recherche de la diminution du coût de revient s'effectuait à partir d'une recherche technique, d'autre part :

- l'externalisation a consisté à rechercher à l'extérieur les spécialistes des prestations, activités ou services correspondant à nos besoins ;
- la recherche technique a consisté à déterminer techniquement les produits correspondant à la qualité utile.

Ce nouveau mode de fonctionnement avait les caractéristiques suivantes :

- les relations clients/fournisseurs étaient de court terme selon une mise en concurrence du marché des fournisseurs ;
- en termes commerciales cette mise en concurrence du marché des fournisseurs se faisait à partir de spécifications produits figées et les commandes d'achat étaient passées au coup par coup sans donner d'éléments prévisionnels aux fournisseurs ;
- en revanche et en termes de qualité, les acheteurs ont été obligés de donner des conseils aux fournisseurs dans le but d'obtenir une qualité totale constante.

Sans changer fondamentalement les comportements des acheteurs, cette période a constitué une première prise de conscience de l'impact des achats sur le résultat de l'entreprise.

1-1-3 de 1985 à 1995

Dès le début de cette période, de nombreuses entreprises ont été obligées de reconnaître que leurs concurrents japonais avaient du succès dû en grande partie à l'attention toute particulière qu'ils portaient à la performance globale de leurs fournisseurs en termes de fiabilité, d'assurance de la qualité, de la rapidité des livraisons, plutôt qu'à la stricte préoccupation du prix.

Dans la plupart des cas cela s'est traduit par le remplacement du critère « prix » par un critère et type « coût global » comprenant des références à la performance des fournisseurs :

- qualité par rapport à un référentiel ;
- respect des délais de livraison ;
- gestions des stocks,

Dans pour cela identifier un véritable coût global comprenant des indicateurs financiers tels que le coût d'acquisition, le coût de possession, etc.

En fait, on a assisté pendant cette période au remplacement du concept de mise en concurrence des fournisseurs sur le « prix » par une nouvelle mise en concurrence sur autres critères, mais toujours dans le même but.

Quoi qu'il en soit vers la fin de cette période, la fonction achats est regardée de près et commence à mettre en place un certain nombre de stratégies (ex. la délocalisation).

Il s'agit donc pour la fonction de créer son propre réseau de fournisseurs pour garder un avantage concurrentiel. Diminuer le nombre de fournisseurs et rechercher à travers des relations de type partenariat à bénéficier de la capacité d'innovation des fournisseurs.

1-1-4 depuis 1995

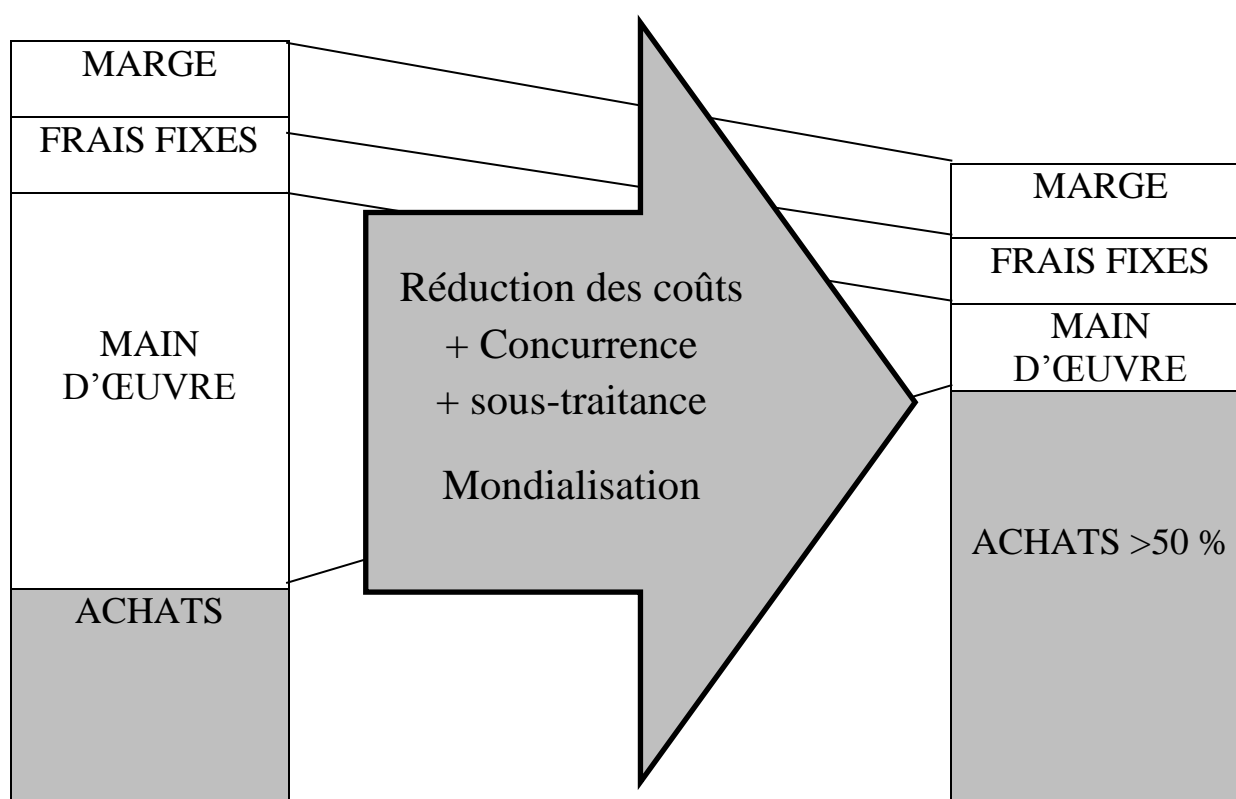
C'est depuis cette période que nous assistons à de véritables changements dans la profession et ceci vient de la conjonction de deux paramètres :

- les bouleversements de l'économie ;
- le professionnalisme de la fonction.

On lui demande donc de s'adapter à l'évolution de l'économie nationale et de retrouver des stratégies et des tactiques pour assurer en grande partie la rentabilité de l'entreprise. Ainsi, les tactiques employées sont fondées depuis cette date sur une relation clients/fournisseurs de type long terme, on rentre alors dans ce que nous appelons le partenariat global, qui consiste à manager les fournisseurs en les aidants à s'améliorer

On peut résumer cette évolution au fil du temps par le schéma ci-dessous

Schéma 01 : évolution de la fonction achats dans l'entreprise.



Source : <http://fr.slideshare.net/abid67/management-et-techniques-des-achats-et-sourcing-4681228>

Dans les années soixante, la main d'œuvre était importante (50 % du prix de vente), face à la concurrence, et aux exigences de diminution de prix, il était nécessaire diminuer ses prix de revient, la main d'œuvre est en premier lieu concernée : elle va passer de 50 % à environ 30 %. De ce fait la proportion des coûts externes, les achats, passe à 50%

Le changement d'économie été accompagnée d'une modification profonde dans la gouvernance des entreprises, les financiers ont pris le pouvoir dans les années quatre-vingt-

dix. L'entreprise n'a désormais qu'un seul objectif, faire du profit. Pour y parvenir, il est nécessaire que le client reconnaisse à l'entreprise son cœur de métier, son savoir-faire.

La réalisation du savoir-faire tourne l'entreprise à se focaliser à des fonctions spécifiques dans l'entreprise, qui sont complétées de par d'autres fonctions dites d'appui, de soutien. Dès lors, ces fonctions d'appui sont considérées externalisables.

On assistera entre les années quatre-vingt-dix et deux mille à l'externalisation de bon nombre de fonctions de l'entreprise, c'est-à-dire un déplacement de coûts internes vers des coûts externes : on achète dorénavant de plus en plus de prestations, c'est ainsi que la proportion des achats industriels va passer de 50 % à 70 %.

1-2 Définition

Tout d'abord, essayons de citer quelques définitions de la fonction achat, Bartane ² la définit en insistant sur le choix :

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

Pour Bruel et Ménage ³ :

« La fonction Achats est responsable de l'acquisition des produits, bien et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend »

Pour Laurent ⁴ l'achat est :

« 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 :*

² BARTANE (H) « *Pratique achats* », édition d'organisation, Paris, 1978, P .03

³ BRUEL (O) et MÉNAGE (P) « *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », 4^e édition, Dunod, Paris, 2014, P .08

⁴ LAURENT (L) « *Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants* », édition Dunod, Paris, 1995, P.08

- *Le Prix d'Achat le plus bas*
- *Le coût d'utilisation le plus rentable ».*

Quant à Jardin⁵, 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 Marchal⁶ 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 ».

On constate, d'après ces définitions, un point très essentiel, la fonction achat est au service des autres fonctions de l'entreprise, de ce fait, l'acheteur agit en tant que prestataire de service dont l'objectif de satisfaire un client interne selon plusieurs critères : le coût d'une part, délai-quantité-qualité (DQQ) d'une autre part.

En termes de coût, la mission principale est de le baisser, pour la partie DQQ, l'acheteur doit faire en sorte que le client interne ait le maximum de satisfaction.

1-3 Enjeux et Importance

1-3-1 L'importance de la fonction achats

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.

1-3-1-1 Le rôle de la fonction achats

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.

⁵ JARDIN (J) « *Techniques de l'achat industriel* », édition Hommes et techniques, 1980, P. 12

⁶ MARCHAL (A) « *Marketing achat* », édition Ellipses, Paris, 2007, P.24

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.

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.

1-3-1-2 Missions et tâches

La fonction approvisionnement a pour mission principale d'alimenter au quotidien les sites de production, Elle doit garantir d'approvisionner la production en quantités suffisantes dans les délais prévus tout en réduisant les stocks afin d'éviter une immobilisation financière trop coûteuse.

De ce fait, elle a pour mission de :

- Connaître les produits ;
- Connaître les marchés et les sources de l'approvisionnement pour toutes les catégories des produits à acheter ;
- Construire le panel des fournisseurs et négociation des marchés et rédaction des accords ;
- Participation à l'élaboration de la politique faire ou faire-faire ;
- Programmer et passer les commandes d'achats ;
- Suivre les livraisons des commandes ;
- Analyser l'utilisation des achats dans les différents services ;
- Fournir les informations dans ce domaine à tous les services utilisateurs.

1-3-2 L'avenir de la fonction Achats : Quels enjeux ?

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

La mondialisation va créer un nouveau référentiel en termes de quantités à fabriquer, de délais de réalisation qui positionnera l'entreprise dans une position des plus désagréables.

Les marchés industriels évoluent considérablement pour tenir compte de l'économie de marche qui impose :

- une course à l'innovation qui se traduit par une accélération du développement de produits nouveaux afin de satisfaire la demande des consommateurs en termes de variété et de flexibilité ;
- une réduction importante des délais de production (*time to market*),
- une optimisation de la qualité des produits ;
- une recherche permanente de la rentabilité en termes financiers.

Ces éléments traduisent la volonté des entreprises de disposer d'un avantage concurrentiel, qui apparaît, dans bien des cas, comme une condition de survie. Stratégiquement, chaque entreprise s'est recentrée sur son cœur de métier et s'est mise à rechercher des savoir-faire à l'extérieur.

L'ensemble de ces changements place la fonction achats face aux enjeux au niveau des différents stades ⁷ :

1-3-2-1 Qualité et service

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

⁷ BRUEL (O) et Ménage (P), OPCIT, P .06

1-3-2-2 Maîtrise des risques

Cette notion de risque qui est associée au marchés amont, et de risques fournisseurs en lien avec leur santé financière et leur pérennité, est devenue plus importante, principalement après la crise de 2008 qui a mis à mal certain nombre de fournisseurs, et qui a conduit même à la disparition de quelques uns, notamment dans les secteurs où la pression des clients est importante et la compétition entre fournisseurs forte, comme par exemple dans le domaine de l'automobile.

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

Le tableau 1.1 suivant synthétise les différentes classes de risques propres aux achats.

Tableau 01 – Typologie des 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 |
| | Changement éventuel de la structure des marchés amont (concurrentiels <i>versus oligopoles, ...</i>) |
| | Fournisseurs imposés ou mono-source de fait (brevets) |

| | |
|---|---|
| | Situations éventuelles de dépendance techniques |
| Risques fournisseurs opérationnels | Maîtrise de délais de livraison et des services associés |
| | Maîtrise de la qualité livrée (conformité) |
| | Problématiques des transports et des prestataires logistiques |
| Risques juridiques (légaux, réglementaires, jurisprudentiels) | Propriété intellectuelle et industrielle/Contrefaçon possible |
| | Droits de l'auteur/Droits à l'image |
| | Abus de position dominante (poids chez les fournisseurs) |
| | 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 éthique et sociétale (respect des engagements, transparence) |
| | Responsabilité environnementale (ISO 14000, lois nationales) |
| | Responsabilité globale sur les pratiques <i>supply chain</i> en amont |

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

1-3-2-3 contribution au développement et à l'innovation

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

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

1-4 les achats et la *Supply Chain*

Le 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.

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 transformées 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* »⁸. Il faut créer des groupes de travail transversaux. Le supply chain management est

⁸ PERROTIN (R), « *LE Manuel Des Achats* », éditions d'Organisation, Paris, 2007, P 40.

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 suivants⁹ :

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

⁹ IBID, P 38.

Section 2 : La fonction Achats dans l'entreprise

Nous allons éclairer dans cette section la différence entre Achats et Approvisionnements, deux vocables souvent confondus, nous traitons aussi dans cette section les choix en matière de politiques d'achats, ainsi que les choix de structures et d'organisation, ensuite la problématique du management des ressources de la fonction, et enfin, sa relation avec les autres fonctions de l'entreprise.

2-1 Entre achats et Approvisionnements

Pendant très longtemps on a confondu les achats et les approvisionnements, cela vient du fait que cette fonction dite « achats », se préoccupait des dépenses extérieures à l'entreprise et dont l'impact financier était faible. Souvent encore, les deux vocables sont utilisés indifféremment et sans discernement. En fait, ils ne recouvrent du tout la même notion.

2-1-1 Différences entre Achats et Approvisionnements

Une mission doit en générale être assortie d'objectifs opérationnels clairs. Ainsi, selon les enjeux que nous avons abordés précédemment, les Achats doivent remplir cette mission dans les meilleures conditions possibles aux plans économiques (prix/coût), de qualité, de livraison et de service, ainsi qu'en termes de sécurité des actes d'achat.

On parle principalement de fonction Approvisionnements dans le domaine des entreprises industrielles ou du secteur de distribution. Cela concerne *l'exécution opérationnelle de l'achat*, la fonction Approvisionnements s'inscrivant fonctionnellement dans le management de la *Supply Chain*¹⁰.

Cette fonction traite ainsi de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de commande ou d'appels de livraison, de gestion des stocks, de magasinage et de logistique liée au transport amont.

¹⁰ BRUEL (O) et Ménage (P), OPCIT, P.08

Ainsi définie, cette fonction correspond donc l'exécution et à la gestion opérationnelle des contrats d'achat : elle est **complémentaire** directement connexe de la fonction Achats. De plus, les problématiques d'optimisation et de sécurité des approvisionnements doivent être intégrées dans les contrats d'achat.

Dans le cas des entreprises non industrielles, on est également confronté à la question des approvisionnements pour les achats indirects récurrents, généralement encadrés par un contrat d'achat, qu'il s'agisse de fournitures de bureau, de pièces pour la maintenance des bâtiments, etc.

2-1-2 Liens entre Achats et Approvisionnements

Dans beaucoup d'entreprises (notamment industrielles) deux philosophies s'affrontent¹¹ :

- La première considère qu'achats et approvisionnements sont deux notions et donc deux fonctions liées de façon indissociable, ce qu'on retrouve généralement dans les entreprises industrielles de petite taille : dans ce cas, elles sont assumées par les mêmes personnes, qualifiées généralement d' « acheteurs/approvisionneurs ».
- La seconde énonce au contraire qu'achats et approvisionnements sont deux métiers distincts, requérant des compétences et des profils de personnes différents. En outre, ces deux fonctions agissent sur des horizons de temps différents, sur le court terme pour l'approvisionnement et à moyen/long terme pour les achats. Dans cette approche, acheteurs et approvisionneurs doivent être des acteurs séparés de profils différents. Les approvisionnements peuvent alors constituer une entité spécifique au sein d'une fonction qualifiée toujours d' « achats/approvisionnements ».

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

¹¹ IBID, P 09.

parfaitement justifié, la décision d'engagement étant juste une notion de décision de consommation et d'engagement budgétaire dans le cas d'achats récurrents.

2-2 Choix en matière de Politiques d'Achats

Comme l'expliquent Bruel et Ménage¹², les différentes politiques de la direction Achats doivent être précisément définies selon les objectifs et les strictes orientations de la Direction Générale.

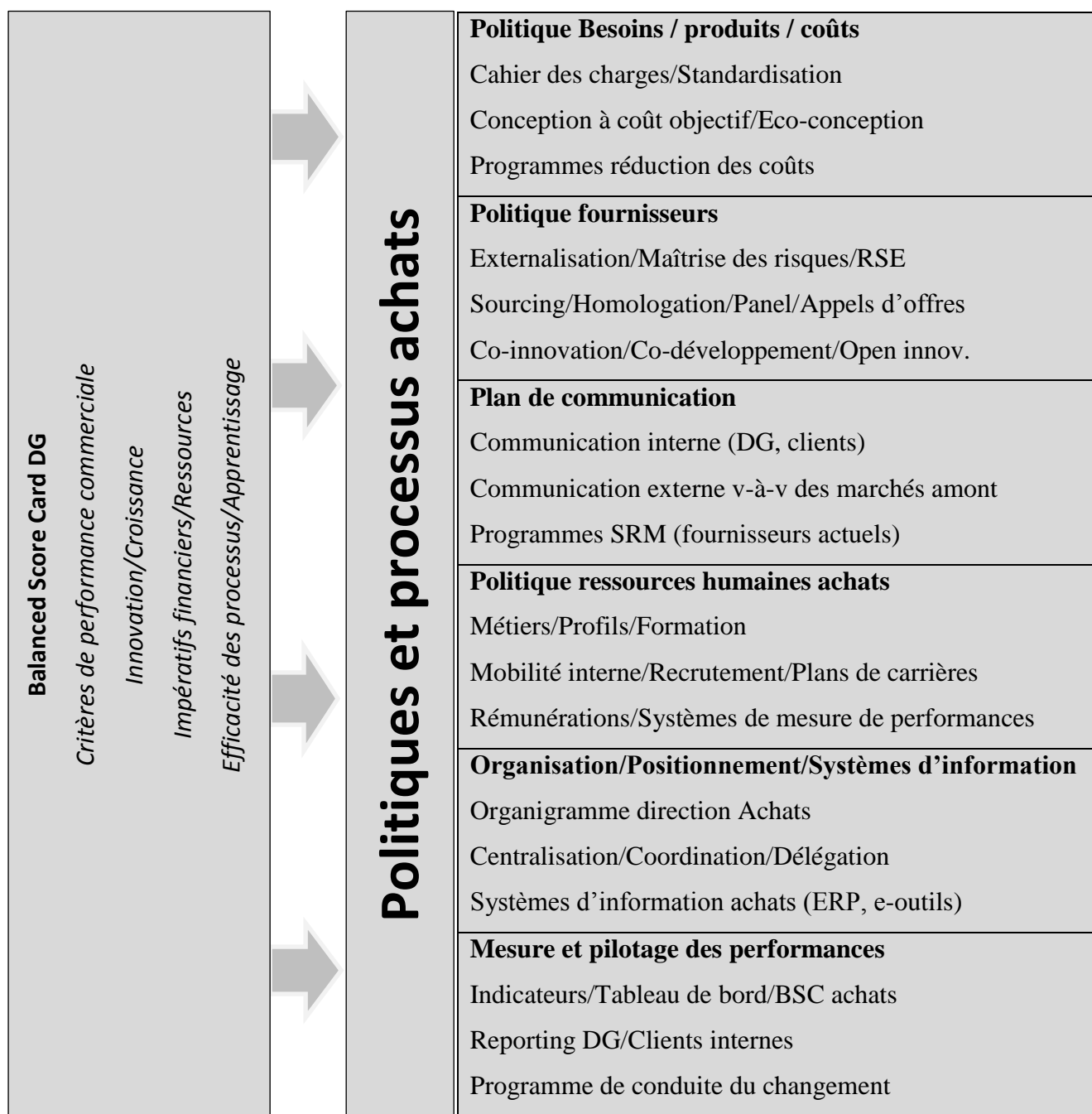
En marketing classique, la mise en œuvre de la stratégie porte sur la définition et le déploiement opérationnel du *marketing mix*. Concernant les achats, la démarche est parfaitement similaire et systémique : les domaines d'actions qui constituent un plan d'actions achat sont l'équivalent d'un *purchasing mix*. Pour simplifier, considérons que ces domaines d'action peuvent s'organiser autour des principaux points suivants :

- La politique d'expression et de définition des besoins, déployées par des leviers internes ;
- La politique fournisseur, et plus généralement tous les leviers d'actions sur les fournisseurs et les marchés amont ;
- La politique de communication interne et externe vis-à-vis de toutes les parties prenantes des achats ;
- La politique des systèmes d'information et d'aide à la décision achats, ainsi que le management des ressources humaines ;
- Les choix de structure et d'organisation adéquats ;
- La conception d'un système de mesure des performances adapté et cohérent et des actions de motivations résultantes.

Le schéma 01 fait ressortir les points principaux dans chaque domaine d'action,

¹² Bruel (O) et Ménage (P), OPCIT, P 248.

Schéma 02 : Diverses politiques achats



Source : Bruel (O) et Ménage (P), « *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », 4^e édition, Dunod, Paris, 2014, P 249.

En plus de ces éléments, PERROTIN¹³ ajoute le point de : l'établissement des règles de déontologie qui se décline, selon lui, en trois axes :

- l'établissement des règles et procédures, afin d'apporter plus de transparence et de conserver la confiance des fournisseurs et des clients ;
- procédures vis-à-vis des fournisseurs : une stricte égalité doit être assurée entre les processus d'achat ;
- la charte éthique: l'éthique achat, c'est l'ensemble des règles de comportement que l'on s'impose ou que l'on impose à ses fournisseurs.

2-3 L'organisation de la fonction Achats :

L'organisation et la place de la fonction Achats dans l'entreprise ont un impact majeur sur l'efficacité même de la fonction, il importe de replacer la fonction Achats dans le cadre générale de l'entreprise, pour analyser comment déployer les achats en cohérence avec la stratégie de l'entreprise et comment la fonction doit s'insérer dans les principaux processus transversaux.

Ce point fait référence à l'étendue des responsabilités confiées à l'entité remplissant la fonction Achats dans l'entreprise et à son rattachement dans l'organigramme de l'entreprise. Bruel et Ménage décrivent quelques modèles d'organisation de la fonction¹⁴ :

2-3-1 Service Achats/Approvisionnements : le modèle « historique »

Dans ce premier type d'organisation, le moins évolué, le service est bien dénommé « service Achats », mais sa fonction est surtout administrative et ses tâches sont en fait de l'approvisionnement, plutôt orienté vers l'exécution.

L'acheteur reçoit le plus souvent des demandes d'achats, ou des besoins résultants d'une application automatisée. Il n'a pas le pouvoir de validation ni de

¹³ PERROTIN (R), OPCIT, P 26.

¹⁴ Bruel (O) et Ménage (P), OPCIT, P 252.

remise en cause de ces demandes d'achats ou de cahier de charges. Son rôle consiste juste à les transformer en commandes fermes, en essayant de satisfaire les besoins au prix d'achat le plus bas. Pour ce faire, il dispose un fichier de fournisseurs potentiels, parmi lesquels il choisit le moins cher du moment.

On peut dire ainsi que l'acheteur, dans cette approche, n'agit que sur le court terme, leur métier est organisé par des *procédures*, aucune préoccupation de stratégie achats à long et moyen termes n'apparaît. Sur l'organigramme, les Achats n'ont pas le statut de fonction majeure.

2-3-2 Direction Achats « mature » : autonome

Dans ce deuxième modèle, le service Achats devient une direction, qui est responsable de la définition d'une politique et de sa mise en œuvre. De façon précise, ses responsabilités s'accroissent de la manière suivante :

- développement du sourcing et de la recherche des fournisseurs ;
- mise au point d'un système d'évaluation et de sélection des fournisseurs ;
- prise en charge du suivi des fournisseurs et du contrôle de leurs performances ;
- développement d'une attitude « proactive » vis-à-vis du marché des fournisseurs, grâce à une responsabilité croissante en termes de R&D sur les possibilités d'évolutions à moyen terme (étape intégrant la constitution et la gestion d'un panel de fournisseurs) ;
- participation à la conception des produits, et à la définition plus qualitative des besoins futurs de l'entreprise ;
- participation à la définition de la politique générale de l'entreprise.

Dans ce modèle, le plus souvent, la direction Achats devient hiérarchiquement l'égale des autres fonctions principales de l'entreprise et répond directement à la direction générale. Par ailleurs, les compétences que les acheteurs doivent posséder changent et se diversifient : rapidement, un seul acheteur n'est plus en mesure de les réunir toutes. Les spécialistes apparaissent (acheteurs amont, acheteurs projets, acheteurs négociateurs, responsables de marché, etc.).

A ce niveau, les approvisionnements ne sont pas (plus) gérés par les Achats, mais souvent rattachés à une fonction Logistique, ou des centres de distribution.

L'entreprise reste dans une organisation de type « verticale » par grandes fonctions où les Achats trouvent petit à petit leur place reconnue.

2-3-3 Direction Achats intégrée à la direction *supply chain*

Ce modèle n'a de sens qu'avec l'émergence d'une fonction *supply chain* rattaché à la direction générale. Dans ce cas, la priorité n'est plus donnée aux arbitrages fonctionnels « internes », mais le top management recherche une optimisation d'ensemble à tous les niveaux de la supply chain, avec une vision *transversale* des critères de performances (coûts totaux, qualité, délais, flexibilité, réactivité).

On confie, ainsi, la responsabilité globale du système opérationnel de l'entreprise de l'amont vers l'aval à une direction *supply chain*.

Concernant la position de la fonction Achats, deux approches existent, qui se traduisent par deux types possibles d'organigramme :

- Soit on considère que la fonction exerce une activité stratégique symétrique de celle du « marketing vente », de façon autonome, sans lien hiérarchique avec la supply chain.
- Soit on considère que les fournisseurs et partenaires de l'entreprise sont des acteurs et ressources externes de sa supply chain étendue, et dans ce cas, les Achats sont intégrés au sein de la direction supply chain, sous les responsabilités de son dirigeant.

De toute façon, dans ces deux types de structure, la notion de clients internes et d'obligation de résultats à leur profit reste identique à celle des modèles précédents.

2-4 Management des ressources humaines Achats

Parlant des ressources humaines Achats, Bruel et Ménage¹⁵ insiste sur deux points fondamentaux, qui doivent être analysés : d'une part la structure interne type d'une direction Achats mettant en lumière les différents fonctions ou métiers qui existent usuellement, et d'autre part les principales problématiques de management des collaborateurs achats.

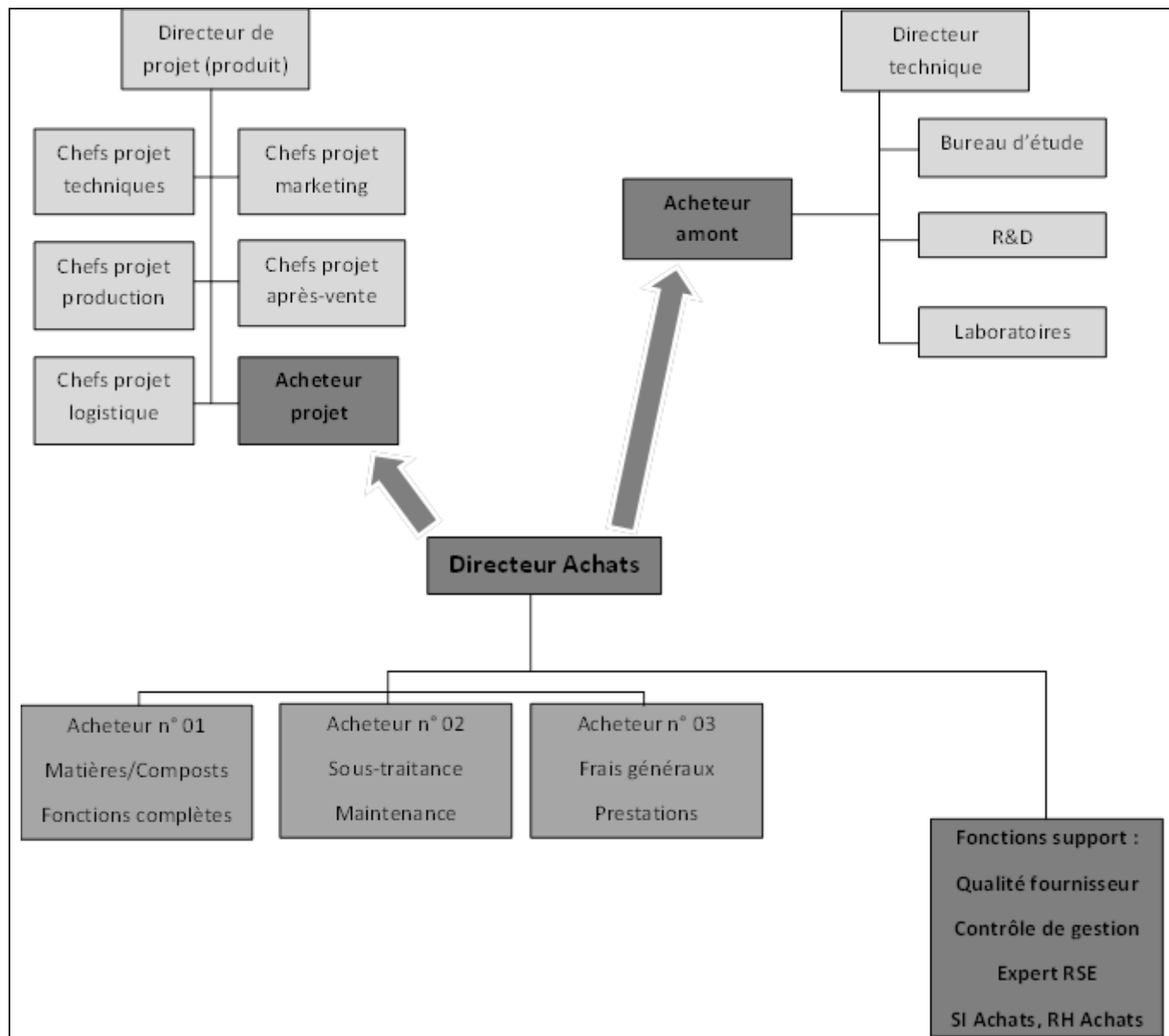
¹⁵ Bruel (O) et Ménage (P), OPCIT, P 264.

2-4-1 Organisation interne et différents métiers

En effet, il existe plusieurs organisations internes possibles pour un service Achats.

On présente une seule, que Bruel et Ménage qualifient de référence, car elle existe souvent et elle permet de ressortir les principaux métiers de la fonction.

Schéma 03 : structure tridimensionnelle type d'un service Achats



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

➤ **Acheteur projet**

L'acheteur projet est intégré à une équipe projet (ex. acheteur dédié dans un groupe de conception et de développement d'un nouveau produit). Cet acheteur reste hiérarchiquement dépendant du directeur Achats. Il veille à ce que les consultations et les décisions d'achat s'orientent en priorité vers les fournisseurs référencés, tout en veillant également à ne pas freiner l'innovation.

➤ **Acheteur amont**

Ce métier est moins répandu et souvent réservé aux grandes sociétés. L'acheteur amont est fondamentalement technologique, son travail est de faire de la veille technologique sur les marchés fournisseurs, et contribuer à qualifier par anticipation des solutions technologiques nouvelles, de telle façon à ce qu'elles puissent être proposées en vue de les intégrer au-delà dans de futurs nouveaux produits.

2-4-2 Problématique de management des acheteurs

Concrètement, les problématiques fondamentales qui doivent être absolument traitées, disent Bruel et Ménage¹⁶, sont :

- la définition des compétences et capacités nécessaires pour les différents profils de poste, en ce terme, Perrotin définit les qualités essentielles que l'on attend généralement d'un acheteur comme suit :
 - la compétence ;
 - la crédibilité ;
 - le discernement ;
 - l'indépendance ;
 - la responsabilité.
- Le déploiement de bilans de compétences internes ou externes ;
- Conception d'un dispositif de formation à déployer ;
- Mise en œuvre d'un système de mobilité interne, et d'un recrutement externe complémentaire ;

¹⁶ Bruel (O) et Ménage (P), OPCIT, P 267.

- Conception d'un système de mesure de performances individuelles.

2-5 La relation de la fonction Achats avec les autres fonctions de l'entreprise

La fonction Achats est amenée à travailler avec les autres fonctions de l'entreprise, les relations entre ces fonctions doivent être, d'après Person¹⁷, prises en compte au moment de décider de l'organisation de la fonction Achats.

2-5-1 La Fonction Achats et la Direction Générale

La fonction Achats, en collaboration avec la direction générale, doit établir une politique Achats qui entre en conformité avec la politique générale de l'entreprise, tout en tenant compte des réalités et des spécificités de l'environnement dans lequel évolue cette entreprise.

2-5-2 La Fonction Achats et le Bureau d'études

Les Achats entrent en jeu dès la conception des nouveaux produits. De ce fait, elle est souvent en relation avec le bureau d'études (où la fonction qui travaille sur l'élaboration des projets futurs de l'entreprise).

L'intervention dès la conception des produits est importante car c'est à ce moment que la fonction achats apporte le plus de valeur ajoutée à l'entreprise. En effet, le bureau d'études prend en considération les informations relatives au marché fournisseurs dès la conception du produit et l'adapte en fonction des variables de ce marché.

Les informations communiquées par la fonction achats au bureau d'études peuvent concerner :

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

¹⁷ PERSON (H), « *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME / PMI* », édition Maxima, 2000, PP 57- 61.

2-5-3 La fonction Achats et la production

La production est le principal utilisateur des articles sélectionnés et négociés par l'acheteur.

Les deux fonctions sont appelées à travailler ensemble même si la production est plus souvent en contact avec la fonction approvisionnement qui l'alimente.

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

- Délais de livraison ;
- Minimum de commandes ;
- Modules de commandes ;
- Emballage et conditionnement des articles ;

La fonction production est la mieux placée pour émettre un avis sur la qualité des matières achetées. Il est essentiel que la production apporte ce retour d'information à la fonction Achats pour que cette dernière puisse en tenir compte lors de négociations ultérieures.

2-5-4 La Fonction Achats et la Comptabilité

Les relations entre la fonction achats et la comptabilité sont purement 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 fournir au comptable l'ensemble des informations dont il a besoin pour l'élaboration de ce budget. Une copie du budget achats est communiquée par le comptable à l'acheteur.

Chapitre II

**L'achat amont et son processus
opérationnel**

Perrotin considère l'achat amont comme étant « *un ensemble de démarches d'anticipation des achats et qui regroupe le marketing achats et l'élaboration des stratégies d'achats* »¹. Il s'agit donc bien des stratégies d'achats à la disposition de la stratégie d'entreprise.

Ce deuxième chapitre est plus approfondie que le premier, il est divisé en deux sections : la première section est dédiée aux différentes stratégies d'achat, et la deuxième section est consacrée au processus opérationnel d'achat et ses différents aspects.

Section 1 : Stratégies d'achat

Une stratégie d'achat n'est pas neutre : elle doit résulter nécessairement de choix effectués au niveau de la politique générale recoupés ensuite par des considérations spécifiques au domaine.

Avant d'aborder les différents points de la stratégie d'achat, il est convenable de clarifier la terminologie, pour faire la distinction entre une stratégie et une politique MARCHAL² nous donne les deux définitions suivantes :

Une politique est « *l'ensemble des décisions et des règles de conduite adoptées à l'avance pour une certaine période de temps en vue d'atteindre certains objectifs* ».

Une stratégie est « *l'ensemble des moyens d'action utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs. La stratégie est orientée généralement contre la concurrence* ».

De ces deux définitions on comprend que, pourtant le but est toujours de réaliser des objectifs précis, mais la politique est plutôt les règles, les lignes directrices qui dirigent et traduisent, la vision et la culture de l'entreprise, alors que la stratégie est les moyens et les ressources mobilisés afin de réaliser des objectifs quantifiés. De ce fait, la stratégie s'inscrit dans une politique générale.

La démarche de l'élaboration des stratégies d'achat doit s'organiser en étapes successives :

¹ PERROTIN (R), « *LE Manuel Des Achats* », éditions d'Organisation, Paris, 2007, P 61.

² MARCHAL (A), « *marketing achat* », édition éllipses, Paris, 2007, P 21.

- La segmentation du portefeuille d'achat : identification de familles de produits ou prestations achetées homogènes du point de vue des problématiques d'achat et des diverses caractéristiques techniques ou commerciales ;
- pour chaque famille, détermination du chiffre d'achat (enjeu économique) annuel correspondant aux achats concernés ;
- pour ce couple famille/marché, compréhension des mécanismes de marché et identification des divers risques encourus par l'entreprise ;
- enfin, la définition de la stratégie résultante qui s'en déduit, avec une série d'actions jouant sur les deux dimensions du problème: soit les besoins d'achat de l'entreprise pour la famille analysée, soit sur les marchés fournisseurs par une série d'actions diverses.

1-1 Segmentation stratégique du portefeuille d'achat

De façon pragmatique, cette démarche aboutit à une segmentation en amont de l'entreprise, comme le marketing classique tend à rechercher une segmentation en aval. En effet, certains auteurs ou praticiens conviennent de parler de segments d'achats³, identifiés par rapport aux marchés en amont de l'entreprise, par parallélisme avec une approche de segmentation stratégique menée au niveau de produits finis, en liaison avec les marchés aval où l'entreprise exerce son activité. Ce découpage des achats de l'entreprise en familles d'achats est un travail fondamental à exécuter avant de bâtir une stratégie d'achats et donc d'engager des ressources.

Ainsi, il sera ensuite possible de cibler précisément une stratégie achat en correspondance parfaite avec une famille de produits ou prestations achetées, déterminée et homogène, on a compris qu'en général plusieurs stratégies d'achat peuvent exister si plusieurs segments d'achats particuliers sont identifiés

Selon PERROTIN⁴, Il n'existe pas de méthodologie universelle pour effectuer cette démarche. Toutefois il est intéressant de considérer trois niveaux de déclinaison :

➤ 1^{er} niveau

Il s'agit d'une classification fonctionnelle, à titre d'exemple, nous trouvons dans ce premier découpage :

³ INGHAM (M), « *management stratégique et compétitivité* », édition de boeck – wesmael, Bruxelles, P 216.

⁴ PERROTIN (R), OPCIT, P 79.

- les achats de matières premières ;
- les achats de sous-traitance ;
- les achats d'informatique ;
- etc.

➤ **2^e niveau**

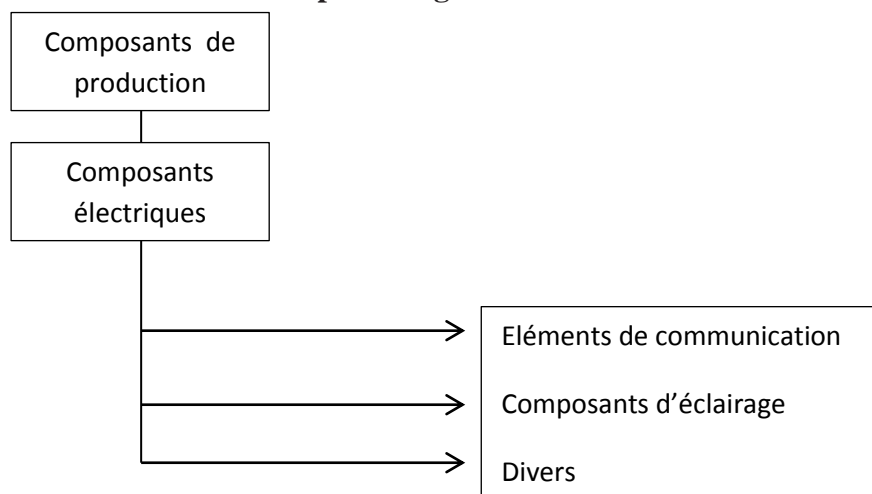
Au deuxième niveau, on trouve des lignes de produits correspondant à des métiers, ces lignes de produits déterminent, dans une large mesure, le profil des acteurs de la fonction achats, elles correspondent aux différents secteurs d'activité de l'entreprise et doivent donc être choisies avec le plus grand soin.

➤ **3^e niveau**

Ce troisième niveau consiste à créer des familles d'achats qui permettent de déterminer les enjeux aussi bien en termes financiers qu'en termes de risques de tous ordres.

Le schéma ci-dessous constitue un exemple de segmentation des achats de type : « composants de production ».

Schéma 04 : exemple de segmentation des achats



Source : Perrotin (R), « Le Manuel Des Achats », éditions d'Organisation, Paris, 2007, P 80.

Cette segmentation est bien entendu évolutive, après avoir analysé le marché, il sera peut-être utile de regrouper certaines familles s'il s'avère que ce compactage permet d'améliorer la représentation sur le marché.

Tandis que Perrotin classe les achats en niveaux, Bruel et Ménage⁵ et Marchal⁶ préfèrent l'outil de la matrice. De manière générale et de façon simplifiée, l'élaboration d'une stratégie nécessite de s'intéresser à trois composants : les objectifs à atteindre, les moyens (ressources) dont on dispose, et les obstacles pouvant s'opposer à l'atteinte de ces objectifs.

Dans la mesure où les objectifs sont clairement énoncés (prix/coûts, qualité, etc.), et supposant que les moyens nécessaires sont acquis, bâtir une stratégie d'achat nécessite donc de savoir d'une part les obstacles potentiels qui s'opposent à la réalisation des objectifs, et d'autre part quelles sont les opportunités non exploitées qui pourraient favoriser leur réalisation.

1-2 L'enjeu économique (chiffre d'achat annuel)

Selon Marchal⁷, pour acheter on doit tenir compte non seulement de la satisfaction des clients internes, mais également de l'engagement généré de dépenses par chaque famille. Pour chacune d'entre elles on détermine, en faisant la somme des achats consommés de chaque composant, le niveau d'engagement de dépenses annuelles.

Certaines familles ont des chiffres d'achats annuels importants, d'autres beaucoup plus faibles. Là encore, on ordonne les fonctions en fonction d'un indice de chiffre d'achat, la famille la plus importante ayant l'indice le plus important, etc.

Cette répartition des familles va amener à construire ce que certains appellent la matrice risques/profits, les risques représentent l'ensemble des contraintes, ce sont des risques pour la fonction achats. La notion de profits est liée au second degré à l'économie potentielle que l'on est capable de réaliser en fonction du chiffre d'achats. Cette notion de profit a un sens particulier dès l'instant où on peut considérer par exemple qu'un pourcentage d'économie se traduit par une économie substantielle en termes de prix de revient, de profit potentiel.

⁵ BRUEL (O) et Ménage (P) « *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », 4^e édition, Dunod, Paris, 2014, PP 60-66.

⁶ MARCHAL (A), OPCIT, PP 49-55.

⁷ IBID, P 52.

1-3 Analyses des risques

L'analyse des risques relatifs aux produits (ou prestations) achetés et de ceux reliés aux marchés fournisseurs est la base d'une segmentation des achats. INGHAM⁸ repose sur la méthode d'analyse suivante :

1-2-1 analyse des risques internes

L'analyse des risques internes consiste à observer ses caractéristiques du besoin à satisfaire à court et moyen termes selon différentes dimensions :

- risques de nature purement technique : problèmes potentiels liés à la définition et au respect du cahier des charges d'un produit ; incidences du non-respect de la régularité d'un niveau de qualité dans le temps ;
- risques liés à la "manufacturabilité" du produit, relatifs à la compatibilité avec l'outil de production en aval ;
- risques liés à la conception et au développement du produit (par exemple, compatibilité entre tes moyens de développement de l'entreprise et ceux des fournisseurs) ;
- risques logistiques (importance des délais de livraison et de la ponctualité, rapidité d'exécution de ces livraisons, nécessité souvent de maîtriser l'ensemble de la chaîne logistique problème de sécurité ou de nature écologique) ;
- risques liés au service (pour certains types d'achats, besoins en assistance technique et importance de la documentation technique, possibilités et modalités d'essais, nécessité de formation ou de perfectionnement du personnel de production) ;
- risques de savoir-faire, considérés d'un point de vue interne à l'entreprise : création involontaire d'une dépendance technique vis-à-vis d'un fournisseur; difficultés relatives à la confidentialité des informations techniques ou commerciales ; contrôle des transferts d'expérience, de la protection et de la propriété de l'innovation.

⁸ INGHAM (M), OPCIT, P 217.

1-2-2 Analyse des risques liés aux marchés fournisseurs

Cette deuxième dimension comporte deux types de préoccupations : tenir compte de la structure concurrentielle du marché fournisseur, et intégrer au mieux ses caractéristiques technologiques, ainsi que celles des fournisseurs pris individuellement.

Sur le plan de l'analyse concurrentiel on identifie si l'entreprise opère sur un marché concurrentiel, ou sur un marché beaucoup plus étroit (monopolistique de fait ou oligopolistique, mais avec des risques d'alignement entre fournisseurs). Ces éléments sont à relier aux marges de manœuvre possibles sur les prix, autant qu'aux risques en matière de sécurité et de flexibilité. Ceci impose que l'acheteur comprenne le jeu stratégique sur le marché fournisseur et sa probable évolution (l'intelligence de marché).

La seconde dimension consiste à apprécier la complexité technique du marché, directement reliée aux technologies existantes. Sur ce plan, plusieurs préoccupations doivent être prises en compte :

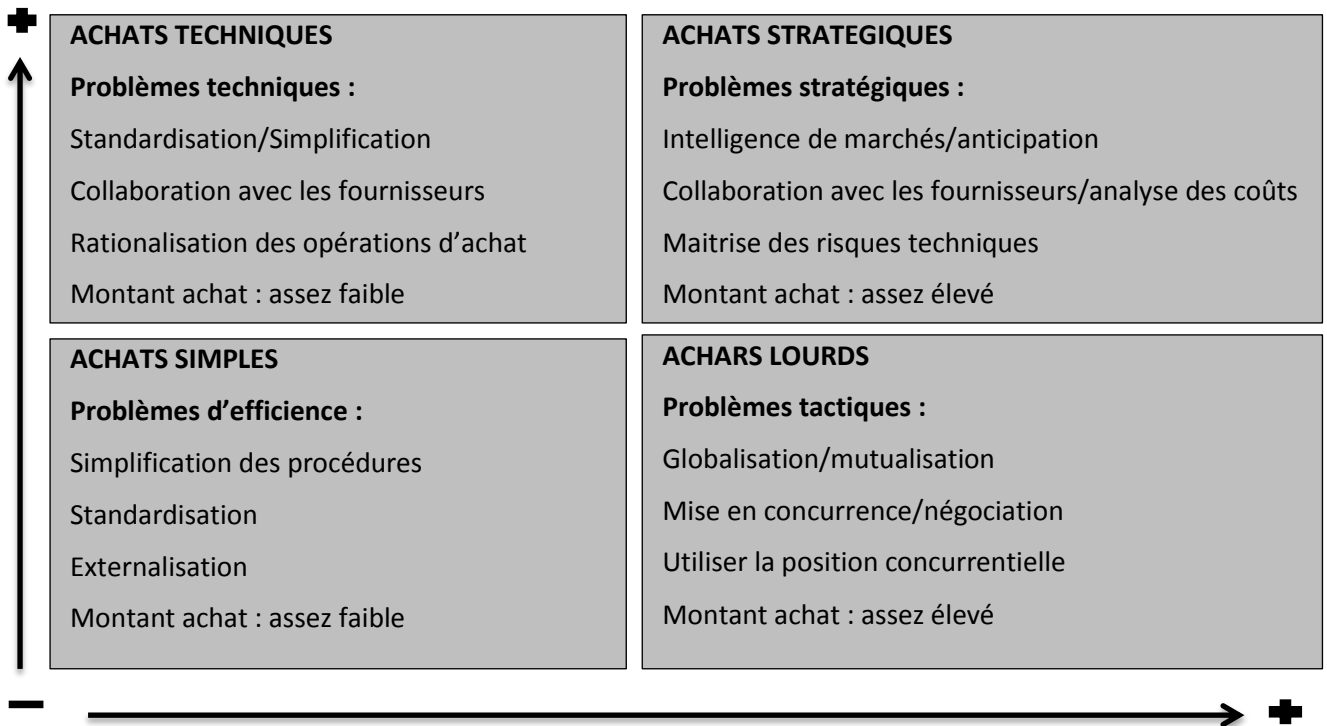
- La durée de vie prévisionnelle des technologies existantes, comparée à la durée de vie probable du produit en conception ;
- La stabilité de cette technologie dans le temps, voire les possibilités de substitution entre deux technologies ;
- Enfin, les caractéristiques technologiques des fournisseurs potentiels (certains étant spécialisés sur certaines technologies, d'autres ayant un spectre de compétences plus large).

Ainsi, on doit être en mesure d'intégrer tous ces facteurs de risques, formellement côtés, en une évaluation de risque externe agrégée, qui permet de positionner l'achat que l'on envisage de faire par rapport au marché.

1-4 L'élaboration de la matrice et des stratégies associées

L'élaboration de cette matrice se fait par le croisement des notions de risques/opportunités et d'enjeu économique (le montant annuel dépensé en valeur par une famille d'achat, ou bien chiffre d'achat), ce croisement suggère une typologie différenciée des familles d'achat comme indiqué dans la matrice ci-dessous.

Schéma 05 : matrice d'analyse stratégique d'un portefeuille d'achat



Source : Bruel (O) et Ménage (P), « *politique d'achat et gestion des approvisionnements* », 4^e édition, Dunod, Paris, 2014, P 63.

- **Les achats stratégiques**

On trouve dans cette catégorie d'achats, soit de achats spécifiques à fort coût de développement (pièces techniques, développement de logiciel, ...), soit des achats standards s'adressant à un marché des fournisseurs étroit (matières premières par exemple).

La qualification et la sélection des fournisseurs ont pour but de choisir des fournisseurs ayant réellement les capacités et le profil adéquat attendus, de ce fait, la contractualisation garantit à la fois l'obtention des performances produits et services souhaitées. D'autre part, la capacité de comprendre les évolutions probables des marchés fournisseurs (intelligence de marché/anticipation), est un facteur déterminant pour couvrir des achats à court ou à moyen terme, à travers des contrats fournisseurs (nouveaux).

- **Les achats techniques**

La différence entre les achats techniques et les achats stratégiques est en termes d'enjeu économique qui est plus faible pour les achats techniques. Ainsi, l'entreprise ne doit pas investir autant de temps dans les actions de : la qualification et la sélection des fournisseurs, l'analyse des coûts, et l'intelligence des marchés. Une rationalisation des actes d'achat est donc nécessaire, l'entreprise peut penser à s'engager dans des opérations de standardisation.

- **Les achats lourds**

Ils sont des achats avec des dépenses importants pour l'entreprise mais à faible risques, pour lesquels la transférabilité des fournisseurs est aisée, peu coûteuse et relativement rapide. Dès lors, l'appel d'offres et la mise en concurrence sont généralement des leviers importants pour créer des conditions d'une compétition suffisante.

- **Les achats simples**

Sans enjeu économique et sans risques majeurs, il s'agit par exemple d'achats indirectes (fournitures de bureau, frais généraux divers, ...), il faut veiller donc à ce que cette catégorie ne consomme pas trop de ressources. Sans cette logique, l'entreprise est invitée à avoir recours à l'externalisation.

Section 2 : le processus opérationnel

Pour Perrotin⁹, le nombre d'étapes permettant de couvrir la démarche achats depuis l'expression des besoins jusqu'à la satisfaction des clients internes peut différer d'une entreprise à une autre, et cela selon les secteurs d'activité, la taille des entreprises, leur impact national ou international.

Généralement les différentes étapes du processus achat sont les suivantes :

- L'expression des besoins ;
- Analyse du marché et sourcing ;
- Consultation, négociation et contractualisation ;
- Livraison et paiement.

2-1 l'expression des besoins

Avant d'entamer les différents points de l'expression des besoins, il est pertinent d'identifier les acteurs concernés, Petit¹⁰ les identifie comme suit :

- L'utilisateur : il est le destinataire du produit ou de la prestation ;
- Le demandeur : il est à l'origine de l'apparition du besoin, peut être le responsable du demandeur ;
- Le prescripteur : c'est l'expert habilité à décrire le besoin suivant « les règles de l'art ». par exemple concernant un ordinateur, c'est un membre du service informatique ;
- Le décideur : le seul à même de valider au final et globalement le produit/prestation proposé, notamment sur les aspects financiers, c'est souvent le chef de service, détenteur du budget ;
- L'acheteur : son rôle ici est d'assurer la coordination des différents intervenants et d'animer la relation avec le fournisseur.

Cette caractérisation des intervenants principaux est fondamentale car elle aidera l'acheteur à faire avancer son dossier jusqu'à l'éventuel appel d'offres.

La définition des besoins constitue une étape essentielle pour la plupart des entreprises, elle permet de déterminer la nature du besoin de manière qualitative et

⁹ PERROTIN (R), OPCIT, P 115.

¹⁰ PETIT (P), « toute la fonction achats », DUNOD, Paris, 2008, P 190.

quantitative, qualitative en déterminant les caractéristiques techniques des composants du produit final dans la mesure où ce produit final avait la meilleure qualité, et quantitative suivant l'arbitrage entre la demande du marché aval et la capacité de production de l'entreprise.

Cependant, et tenant en compte la segmentation des achats indiquées dans la section précédente, Bruel et Ménage¹¹ distinguent deux cas : le premier est celui où il n'existe pas d'entité technique, comme dans les achats généraux (ex. fournitures de bureau), dans le deuxième cas et au contraire au premier, il y a une forte exigence technique (ex. des achats pour le service R&D, des achats pour production).

Les clients internes expriment leurs besoins, d'après Marchal¹², par le biais d'un document qu'on appelle demande d'achat, qui peut être exprimé en différentes formes :

- Les spécifications fermées : le client précise des contraintes techniques particulières et impose les fournisseurs ;
- Les spécifications ouvertes : le client interne ne stipule que le type de produit recherché ;
- Les spécifications fonctionnelles : le client définit des objectifs à atteindre, en termes d'utilisation du produit final, en indiquant les fonctionnalités souhaitées dans le produit final, cela va entraîner à l'ouverture pour la concurrence technologique et l'apport d'innovation.

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 livre¹³, 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.

2-1-1 cahier des charges technique (détaillé)

Il s'agit d'un document regroupant toutes les caractéristiques que l'on impose aux fournisseurs, de façon implicite, un utilisateur qui choisit cette approche a une idée très précise d'une solution attendue, de ce fait, il ne laisse aucun degré de liberté à un fournisseur pour faire preuve de l'innovation.

¹¹ BRUEL (O) et MENAGE (P), OPCIT, P 74.

¹² MARCHAL (A), OPCIT, P 61.

¹³ IBID, P 76.

Cette approche correspond à certaines familles d'achats où l'entreprise a un besoin parfaitement identifié.

Le cahier des charges technique peut revêtir une forme simplifiée à partir d'un plan de définition et d'un certain nombre de critères commerciaux, selon Perrotin¹⁴ les grands axes qui constituent un cahier de charges sont les suivants :

- une introduction contenant des informations à caractère général ;
- l'objet du marché, spécifique à la consultation et définissant le contexte, la durée du marché, le contrat associé au marché, l'environnement et ses réglementations... ;
- la description du besoin, comprenant les caractéristiques du matériel ou de la prestation attendue, le niveau de qualité souhaité, le standard des normes à respecter... ;
- le prix du marché, qui consiste à préciser aux fournisseurs les modalités de réponses quant au prix ;
- l'organisation de la procédure, qui reprend la description des obligations à respecter, telles que la date de réception des offres, la personne en charge du dossier... ;
- Les critères d'attribution, qui présente la procédure de choix des fournisseurs.

Tandis que Bruel et Ménage¹⁵ nous donnent les différentes caractéristiques qui peuvent figurer dans un cahier de charges technique, comme l'illustre le tableau dans la page suivante.

Tableau 02 : caractéristiques d'un cahier de charges

| | |
|----------------------------|--|
| Exposé principal du besoin | Descriptif fonctionnel ou détaillé (fonctions à remplir ou plus souvent spécifications techniques et physiques détaillées) |
| | Obligation de résultat ou de moyens (à préciser) Modalités d'assurance-qualité attendues |
| | Critères techniques particuliers (risques et exigences qualité) Modalités de protection de la confidentialité Règles de propriété intellectuelle et industrielle |
| | Contraintes d'environnement/Respect des obligations légales Attentes d'éco-conception explicites |
| | Quantités/volumétrie (base prévisionnelle ou planifiée) |
| | Modalités particulières de commande (conditions de livraison, conditions de transport et de conditionnement, etc.) |

¹⁴ PERRORIN, (R), OPCIT, P 118.

¹⁵ BRUEL (O) et MENAGE (P), OPCIT, P 77.

| | |
|--|--|
| Autres caractéristiques du besoin | Délai de livraison souhaité/Niveau de flexibilité souhaité Niveau de réactivité attendu (avec demande de solutions à valider) |
| | Conditions de recette à réception et tests (cas de biens d'équipements) |
| | Exposé des critères d'évaluation des propositions fournisseurs |
| Caractéristiques économiques et informations attendues | Coût objectif |
| | Décomposition transparente du coût (selon un modèle de décomposition précise) |
| | Conditions de règlements souhaitées Conditions et systèmes de facturation |
| | Modalités de révision des prix (le cas d'achat incluant des éléments de volatilité des prix) |
| | Monnaie de facturation Modalités de protection contre les risques de change |
| | Plan d'amélioration de la productivité (cas d'achat visant une collaboration sur moyen terme) |
| | Coût fixe de développement |
| | Coût des outillages (cas d'achat de produits spécifiques réalisés en sous-traitance) |
| Périmètre (attentes complémentaires associées) | Prestations associées (maintenance, formation, documentation technique, assistance technique, etc.) |
| | Conditions de garantie et pièces de rechange Modalités d'après-vente attendues |
| | Obligations de stocks Modalités complémentaires de sécurité d'approvisionnement |
| | Obligation de mise à jour de la solution (ex. upgrading de progiciels) |
| | Obligation de gestion de la fin de vie du produit (par ex. modalités de recyclage/solutions proposées en termes de rétro-logistique) |

Source : BRUEL (O) et MENAGE (P), « politique d'achat et gestion des approvisionnements », 4^e édition, Dunod, Paris, 2014, P 77.

2-1-2 cahier des charges fonctionnel

Tout au contraire, ce type de cahier des charges ne décrit pas une solution technique, il s'exprime en terme de « fait pour », c'est-à-dire la recherche d'un résultat décliné à partir d'une solution fournisseur : il décrit les fonctions que le produit ou le service acheté doit remplir, associés à des contraintes d'environnement ou d'utilisation, c'est aux fournisseurs ensuite de faire des propositions de solutions techniques permettant, de leur point de vue, de remplir au mieux les fonctions attendues.

L'acheteur, avec le client interne, vérifie ensuite que ces fonctions sont respectées et met en comparaison cette conformité fonctionnelle au coût d'obtention de la solution.

Ainsi défini¹⁶, un cahier des charges doit être utilisé lorsqu'on attend de l'innovation ou un apport technique des fournisseurs, ce qui se justifie d'autant plus que les produits ou prestations à faire sont techniquement complexes.

2-1-2-1 les éléments constitutifs d'un cahier des charges fonctionnel

Dans son livre¹⁷, Perrotin détaille les points suivants :

- la présentation générale du besoin, qui décrit les besoins principaux auxquels le produit ou la prestation doit satisfaire, des informations sur les volumes et leur répartition dans le temps et le contexte général du projet (la situation, les parties concernées par le projet et les objectifs, la nature de la prestation demandée, le caractère de confidentialité et l'environnement recherché) ;
- l'expression fonctionnelle du besoin, qui est le résultat d'une analyse fonctionnelle du produit ou de la prestation, qui fait apparaître les différents niveaux de détail dans l'expression de la demande ;
- Les fonctions de service et les contraintes : une contrainte se définit par une limitation à la créativité et à l'innovation du concepteur. Ces contraintes peuvent être : réglementaires (sécurité, environnement) ; qualitatives (normes, labels) ; environnementales (énergies disponibles, installations environnantes, moyens de manutention).
- Les critères d'appréciation : pour chaque fonction, il convient de définir les critères d'appréciation permettant d'affirmer que la fonction est remplie ou la contrainte respectée. Par exemple : la contenance, la température, la durée du dépannage, la longueur de la flamme, etc.
- Le niveau des critères : pour chaque critère d'appréciation, on doit définir le niveau du critère d'appréciation et les limites d'acceptation.

2-1-2-2 la démarche d'analyse fonctionnelle

L'analyse fonctionnelle¹⁸ : démarche qui consiste à rechercher, ordonner, caractériser, hiérarchiser les fonctions, on peut expliquer ces quatre étapes de cette manière :

¹⁶ IBID, P 78.

¹⁷ PERRORIN, (R), OPCIT, P 119.

¹⁸ PETIT (PH), OPCIT, P 194.

➤ **Recenser les fonctions et les contraintes**

L'utilisateur exprimant à l'origine son besoin avec son propre vocabulaire, le prescripteur le traduit dans le langage du fournisseur, ce dernier identifie ainsi de manière exhaustive les différents « fonctions » que doit assurer le produit attendu.

Cependant, l'utilisateur aidé du prescripteur peuvent imposer des consignes qui limitent la liberté de choix de la part du fournisseur. Ces contraintes peuvent être liées à l'environnement matériel ou humain, aux usages, aux normes ou standards, à la réglementation, à la sécurité, etc.

➤ **Ordonner les fonctions**

Quand la phase « recensement » s'avère très détaillée, les nombreuses fonctions citées sont souvent incluses les unes dans les autres. Plus généralement, l'ensemble des fonctions consécutives à un besoin s'imbrique suivant leur « rang » respectif, on passe du rang « n » au rang « n+1 ».

➤ **Caractériser chaque fonction**

La méthode va maintenant doter l'acheteur de moyens qui lui permettent de juger que chaque fonction est remplie et chaque contrainte respectée, à l'aide d'un (ou plusieurs) critère(s) d'appréciation, systématiquement associé(s) à un moyen de mesure, défini par :

- Un niveau : indique la valeur souhaitée ;
- Une flexibilité : dimensionne la marge de manœuvre vis-à-vis du fournisseur si le niveau n'est pas atteint ;
- Une limite d'acceptation : niveau du critère d'acceptation au-delà (ou en deçà) duquel le besoin est jugé « non satisfait » ;

➤ **Hiérarchiser les fonctions**

Toutes les attentes de l'utilisateur ne revêtent pas la même importance à ses yeux. Ainsi, on effectue un classement des fonctions afin de :

- Quantifier le degré d'importance accordé par l'utilisateur ;
- Donner des priorités aux fonctions ;
- Attribuer une note d'utilité.

2-2 l'analyse de marché et sourcing

La compréhension des marchés fournisseurs est au cœur de l'activité des Achats, elle a comme objectif une connaissance des acteurs de marché, des pratiques et des mécanismes de ces marchés, et autant que possible des cibles et des stratégies des fournisseurs.

La qualité de l'analyse de marché achats dépend en grande partie de la pertinence des informations collectées, car c'est l'information qui permet à l'acheteur de comprendre l'environnement de marché dans lequel il évolue pour pouvoir en tirer profit. De ce fait, il est nécessaire pour l'acheteur d'être proactif, étendre son horizon de recherche et de *sourcing* des fournisseurs, ainsi que disposer plusieurs instruments recherche.

Selon Marchal¹⁹, on fait du sourcing pour tout segment d'achat, mais aussi on fait un sourcing relativement simple pour des achats simples, plus approfondi pour des achats techniques, un sourcing intense pour pouvoir bénéficier de conditions commerciales intéressantes pour les achats lourds, et un sourcing encore plus approfondi pour les achats stratégiques.

2-2-1 la recherche de l'information

La recherche d'information est une activité qui s'inscrit dans une approche dite marketing achat, comme l'explique Marchal²⁰ la notion du marketing achat peut être défini comme étant un processus qui consiste à rechercher, identifier, analyser, acquérir des produits chez des fournisseurs performants en vue des besoins actuels et futurs pour améliorer les performances de l'entreprise. En effet, c'est une étape qui se déroule en trois phases : la recherche de l'information, la préparation de l'action et l'action.

Les objectifs d'une démarche marketing achat, d'après Bruel et Ménage²¹ sont ainsi les suivantes :

- Apprécier de façon objective la position concurrentielle à l'achat de sa propre entreprise ;
- Apprécier la convergence des offres techniques des fournisseurs avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise et les moyens d'agir sur ceux-ci ;
- Mesurer le potentiel de sourcing des nouveaux fournisseurs, notamment au-delà des limites géographiques habituellement connues de l'entreprise, lorsque cela est réaliste ;

¹⁹ MARCHAL (A), OPCIT, P 65.

²⁰ IBID, P 65.

²¹ Bruel (O) et Ménage (P), OPCIT, P 85.

- Comprendre quelles actions l'acheteur peut entreprendre pour agir effectivement sur sa position concurrentielle vis-à-vis de marché.

D'autre part et pour faire une bonne analyse de marché, Bruel et Ménage recommandent un tableau synthétique relatif aux questions clés à se poser, le tableau est présenté ci-dessous.

Tableau 03 : les questions clés d'une étude de marché fournisseur

| Liste des questions à se poser | |
|---|--|
| Caractéristiques des produits/ prestations sur le marché | Existence de sous-segments de référence à l'intérieur de la famille d'achats (sur le marché fournisseurs) ? À quelles utilisations correspondent-ils ? Secteurs/principaux clients utilisateurs ? |
| | Différents standards existant sur le marché ? (Segments d'utilisation en correspondance) Possibilités d'adaptations/variantes sur cahier des charges spécifiques ? |
| | Technologies : courbes de vie/cycles de vie (durée de la technologie) Y a-t-il d'autres technologies de substitution ? |
| | Prix de marché : éléments explicatifs Selon quels critères déterminants le prix de marché évolue-t-il ? |
| | Autres critères |
| Caractéristiques des fournisseurs | <p style="text-align: center;">Identité des fournisseurs potentiels Structure du marché amont</p> <p>Qui ? Tailles ? Implantations ? Parts de marché ? Gamme de produits ? Niveaux prix ? Structure du marché fournisseurs : Mono-source ? Oligopole ? Structure concurrentielle (réelle) ? Offre concentrée ou diversifiée ? Segmentation possible (groupes) : tailles, implantations géographiques (marché mondial), gammes de produits</p> <ul style="list-style-type: none"> • Position stratégique 1 : leaders, outsiders, cœur de marché, perspectives d'évolution • Position stratégique 2 : R & D, services associés, secteurs utilisateurs, stratégies commerciales • Position stratégique 3 : stratégies produits et commerciales <p>Structure de distribution : représentations nationales, filiales, distributeurs Risques de modifications du marché fournisseurs : Indépendance, regroupements possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positions « filiales/sociétés mères » • Caractéristiques particulières : fournisseurs « captifs » fournisseurs filiales de concurrents |
| | <p style="text-align: center;">Technologies</p> <p>Technologies proposées par les fournisseurs ? Stabilité ?</p> |

| | | |
|---------------------------------------|---|--|
| | produits et services | Nature de la gamme des produits offerts (spécifique versus générique...) Politiques d'investissements : modifications dans les capacités installées (conséquences sur la formation des prix/délais) |
| Caractéristiques de la demande | Structure du marché (utilisateurs) | Répartition du marché utilisateurs (secteurs économiques, tailles d'entreprises, poids, répartition géographique) Parts de marché/poids des principaux concurrents Part de l'entreprise en regard (comparaison des puissances de négociation) Prévisions de croissance (ou de décroissance) des besoins |
| | Attentes des concurrents à l'achat | Facteurs de décision d'achat selon les secteurs clients (attentes priorités, perspectives d'évolution) Pratiques commerciales à l'achat (achat direct, passage par la distribution, etc.) |

Source : Bruel (O) et Ménage (P), « *politique d'achat et gestion des approvisionnements* », 4^e édition, Dunod, Paris, 2014, P85.

2-2-2 Les sources de l'information

Traditionnellement, le premier outil de la recherche de l'information est la prospection : il s'agit d'obtenir les informations relatives au marché fournisseur. Cependant il existe d'autres instruments comme²² :

- La veille : élément de l'intelligence économique. « *C'est l'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion (en vue de son exploitation) de l'information aux acteurs économiques* »²³ ;
- Les études de marché externes (benchmarking) : de nombreuses banques, des cabinets d'études spécialisées fournissent des chiffres clés gratuits issus d'études complètes payantes (ex. Coface, Dun & Bradstreet, Xerfi,...) ;
- Les réseaux : les contacts personnels de l'acheteur et ceux situés au sein de son entreprise constituent son réseau le plus facilement accessible.
- Les associations et clubs professionnels ;
- Les annuaires professionnels ;
- La presse : quotidiens économiques et magazines professionnels ;
- Les administrations publiques : ministère de l'économie, des finances, textes législatifs.

²² Petit (P), OPCIT, P 145.

²³ Marchal (A), OPCIT, P 65.

2-2-3 Le sourcing

Pour Marchal²⁴ « *le sourcing signifie rechercher des sources d'approvisionnement, des sources d'achat, c'est-à-dire des nouveaux fournisseurs ou de nouveaux produits comme* » nous l'avons déjà vu.

➤ Le sourcing à l'international (global sourcing)

Puisque une part importante des achats réalisés par les entreprises, aujourd'hui, est effectuée à l'extérieur, une nouvelle notion émergeait en 1981, elle signifie « *l'utilisation la plus rentable des ressources humaines, matérielles, énergétiques et financières mondiales* »²⁵, c'est une notion qui nécessite l'implantation d'équipements d'achat centralisés par produits et un système d'information le suivi des besoins et la réalisation de la performance mondiale.

➤ Les objectifs du global sourcing

La décision de faire des achats à l'international, l'expliquent Bruel et Ménage²⁶, doit s'inscrire dans une vision stratégique et d'un processus de décision formalisé. En effet, les objectifs d'un développement des achats à l'international sont multiples, on peut citer les suivants :

- Rechercher des coûts d'achats plus bas ;
- Accéder au savoir-faire technologique ;
- Réactiver la pression concurrentielle sur les fournisseurs traditionnels ;
- Optimiser la supply chain globale ;

➤ Méthodologie de l'achat à l'international

Un achat à l'international est une démarche qui se constitue, selon Bruel et Ménage, des étapes suivantes²⁷ :

- Analyser le portefeuille des achats, pour en faire ressortir la part « internationalisable » en fonction de la structure des coûts des produits et de l'existence des technologies concernées dans les pays a priori ciblés ;
- Procéder à l'analyse des risques pays, de façon, soit à éliminer certaines régions trop aléatoires, soit à prévoir les mesures de prévention adéquates ;

²⁴ IBID, P 66.

²⁵ IBID, P 66.

²⁶ BRUEL (O) et MENAGE (P), OPCIT, P 89.

²⁷ IBID, P 92.

- Procéder ensuite au ciblage, à l'évaluation et à la qualification des fournisseurs repérés dans les pays potentiels retenus ;
- Faire le choix des fournisseurs avec le système de cotation adéquat et selon les cahiers des charges des produits ;
- Déployer enfin la solution, en choisissant la forme juridique adaptée, et en veillant à mettre en place des dispositifs de pilotage justifiés par la situation, l'analyse des risques préalables et l'éloignement géographique.

On voit ainsi que c'est une démarche qui peut se faire en parallèle avec le processus de la segmentation stratégiques du portefeuille des achats.

2-3 De la consultation à la contractualisation

2-3-1 La consultation

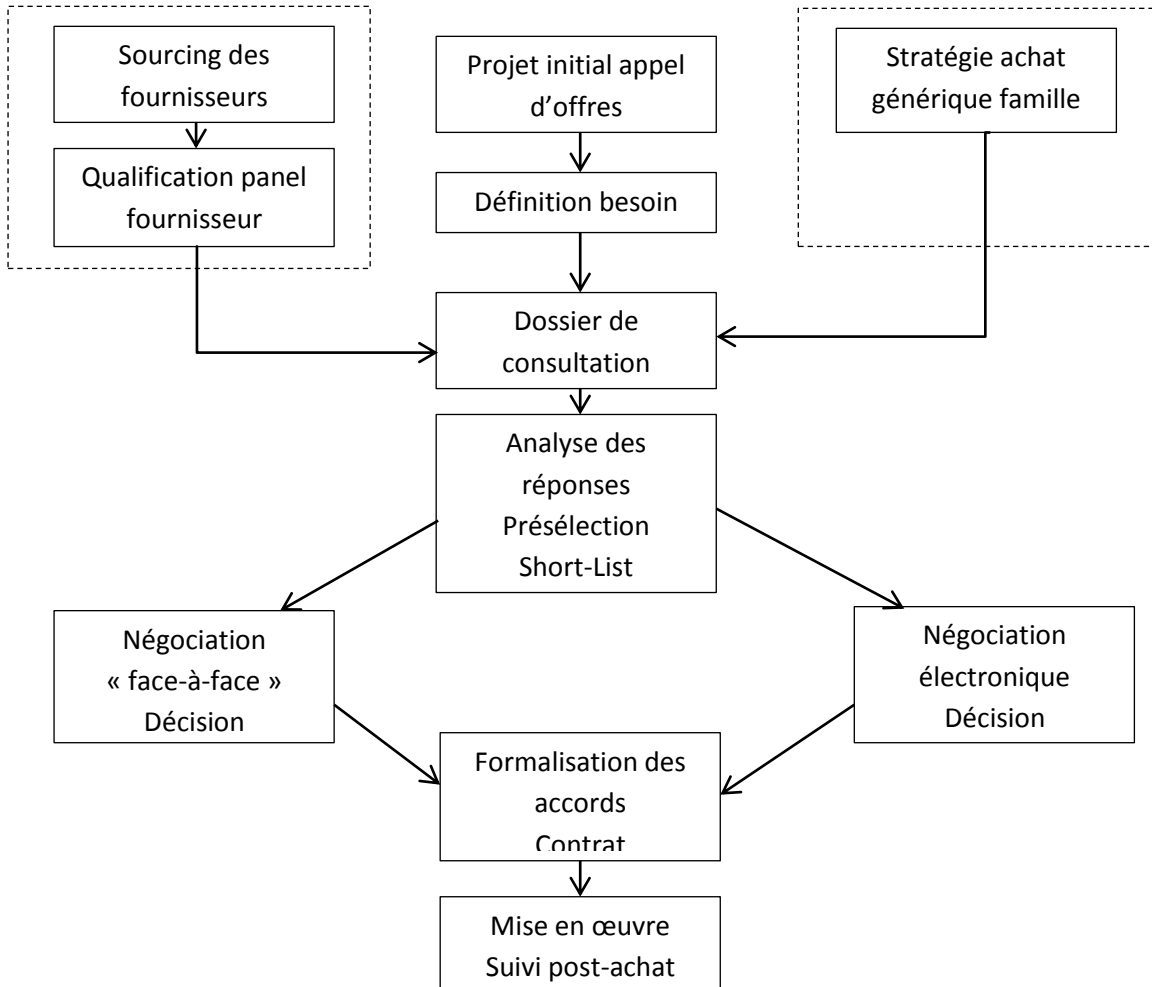
La consultation est une étape qui consiste à effectuer un pré-ciblage des fournisseurs à consulter, choisir les moyens à mettre en œuvre (consultation traditionnelle ou électronique), établir un dossier de consultation contenant tous les éléments nécessaires aux fournisseurs pour établir une offre technico-commerciale conforme en tout point aux besoins de l'acheteur.

Perrotin décompose cette activité de consultation en 3 étapes :

- la présélection des fournisseurs ;
- la constitution du dossier de consultation ;
- le dépouillement des offres.

Alors que Bruel et Ménage présente les différentes étapes d'un processus de consultation selon le schéma suivant.

Schéma 06 : les étapes principales d'un processus de consultation



Source : Bruel (O) et Ménage (P), « *politique d'achat et gestion des approvisionnements* », 4^e édition, Dunod, Paris, 2014, P 117.

2-3-1-1 La présélection des fournisseurs

Les différentes fonctions concernées (études, qualité, fabrication, logistique...) définissent ensemble un certain nombre de critères de présélection correspondants à la politique de l'entreprise. Il est alors possible de présenter la réponse des fournisseurs dans un tableau de ce type qui permet de faire un premier choix de fournisseurs à consulter.

Tableau 04 : Le pré-ciblage des fournisseurs

| Critères de choix | Fournisseurs | | | | | |
|--|--------------|----|----|----|----|----|
| | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 |
| Couverture géographique | + | + | + | -- | + | + |
| Part de marche | + | - | + | + | - | + |
| Pourcentage du potentiel du Groupe dans le CA de | + | + | - | -- | ++ | ++ |
| Références dans le secteur | + | ++ | + | - | + | ++ |
| Offre adaptée à la demande | ++ | ++ | + | - | + | + |
| stabilité économique | + | + | - | + | - | - |
| Capacité à fournir | + | + | ++ | - | - | - |
| TOTAL (ALGEBRIQUE) | +8 | +7 | +4 | -5 | +2 | +5 |

Source : PERROTIN (R), « *Le Manuel Des Achats* », éditions d'Organisation, Paris, 2007, P 123.

2-3-1-2 Le dossier de consultation

Le dossier de consultation est envoyé à chaque fournisseur présélectionné et comprend généralement quatre parties distinctes²⁸ :

- introduction : présentation de l'entreprise et objet de la consultation ;
- processus de la consultation : planning de la consultation (délais pour acceptation, délais de remise de l'offre), format de réponse à respecter ;
- description technique ou fonctionnelle : reprend le cahier des charges élaboré lors de l'étape d'expression des besoins ;
- liste des annexes : reprend tous les documents spécifiques à la consultation, y compris les éléments juridiques tels que les « conditions générales d'achats ».

2-3-1-3 Le dépouillement des offres

À cette étape du processus d'achat, on doit comparer les offres des fournisseurs retenus selon des critères de sélection préalablement établis, afin d'objectiver le choix des fournisseurs retenus avec lesquels se déroulera la négociation.

La comparaison des offres doit prendre en compte le coût global, c'est-à-dire une notion de coût intégrant différents aspects tels que le coût d'acquisition des produits, le coût

²⁸ Perrotin, OPCIT, P 123.

de possession des stocks, le coût d'industrialisation, le coût d'obtention de la qualité, les services associés, etc. Cette comparaison se fait à la base des critères d'évaluation en leur donnant un coefficient d'importance qui détermine pour chaque critère son poids, l'établissement de la liste des critères doit se faire en collaboration avec les différentes fonctions concernées. Le tableau ci-dessous nous donne un exemple de critères.

Tableau 05 : Grille de dépouillement des offres

| Critères | Coefficient de pondération | Fournisseur 1 | Fournisseur 2 | Fournisseur 3 | Fournisseur 4 |
|-------------------|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Prix | 25 | | | | |
| Délai | 15 | | | | |
| Qualité | 30 | | | | |
| Garantie | 10 | | | | |
| Formation | 10 | | | | |
| Pénalités | 10 | | | | |
| Notes de synthèse | 100 | | | | |

Source : Perrotin (R), « Le Manuel Des Achats », éditions d'Organisation, Paris, 2007, P 123.

Une fois rempli, le tableau de dépouillement des offres, l'acheteur et le prescripteur interne notent tous les fournisseurs en fonction des critères de sélection définis au préalable.

Le classement de fournisseurs ainsi obtenu permet de :

- déterminer la Short-List de négociation, c'est-à-dire la liste des fournisseurs avec lesquels l'acheteur va négocier ;
- déterminer des objectifs de négociation ;
- préparer la négociation selon une méthodologie détaillée dans le chapitre traitant de la négociation.

2-3-2 La négociation

Le succès de la négociation dépend généralement de la qualité de sa préparation. Les points non négociables doivent nécessairement être identifiés. On est par ailleurs d'autant

mieux puissant (en particulier en matière de conditions économiques) si on dispose d'un comparatif systématique entre les fournisseurs en fonction des réponses reçues.

Pour Bruel et Ménage²⁹, deux démarches alternatives sont possibles à ce stade : procéder de façon traditionnelle « présentielle ou de face à face » par négociation parallèle entre les fournisseurs présélectionnés, ou on procède par enchères électroniques « en ligne » lorsque la situation et le type d'achat s'y prêtent.

2-3-2-1 La négociation de face à face

Toute discussion commerciale est orientée en fonction des enjeux, des objectifs et des motivations des protagonistes. Rappelons seulement que les enjeux stratégiques de l'entreprise sont souvent³⁰ :

- différencier son offre pour gagner ;
- arriver au bon moment sur le marché lorsque s'ouvre le besoin d'un nouveau produit ;
- intégrer, dès la conception, l'ensemble des paramètres d'une bonne qualité de service : fiabilité du produit, efficacité logistique, coût d'achat le plus bas..., c'est-à-dire la notion de partenariat.

Face à ces enjeux, les relations clients/fournisseurs peuvent tendre vers une coopération dans laquelle les stratégies adoptées par les acheteurs consistent à : réduire le nombre de fournisseurs, gérer des relations à long terme dans lesquelles les acheteurs se doivent d'aider l'entreprise fournisseur à réussir.

L'acheteur doit donc être capable : d'établir des relations à long terme avec des entreprises partenaires tout en atteignant les objectifs qui lui sont fixés, tenir compte les valeurs culturelles de la partie adverse, tenir en compte les événements socio-politiques du pays d'origine de l'entreprise vendeuse, bâtir les stratégies de négociation adaptées aux éléments ci-dessus.

En outre, la quasi-obligation d'acheter à l'étranger, entraîne dans bien des cas une perte de pouvoir de l'acheteur. Cette perte de pouvoir est essentiellement due aux contraintes liées à l'achat international, telles que :

²⁹ Bruel (O) et Ménage (P), OPCIT, P 122.

³⁰ Perrotin, OPCIT, P 135.

- l'inadéquation entre les quantités de produits à commander et les minima de fabrication des industriels locaux ;
- les risques de tous ordres : politiques, logistiques, financiers ;

2-3-2-2 La négociation en ligne

Négociation en ligne ou enchère inversée est une négociation simultanée entre un acheteur et plusieurs fournisseurs. Dans sa forme la plus courante, l'acheteur définit préalablement sur le site d'enchères, l'objet de l'enchère, les conditions contractuelles et le dénouement de la négociation, un prix de départ, éventuellement un prix de réserve (le prix au-dessus duquel l'acheteur peut ne pas acheter), la durée de l'enchère et la liste des fournisseurs invités.

Cette démarche s'inscrit dans ce que l'on appelle : « *l'e-auction* »³¹ qui consiste en l'utilisation des enchères sur Internet pour sélectionner des fournisseurs, négocier des conditions d'achat, obtenir des réductions de coût, résoudre des pénuries et revendre des excès de matières.

Cependant, tous les achats ne présentent pas les caractéristiques requises pour adopter une négociation par enchères inversées. En effet, Il y a un prérequis avant de se lancer dans une démarche d'enchères inversées : faire un choix judicieux de produits relevant de cette démarche.

Ce choix étant fait, l'enchère en ligne doit se préparer de la manière la plus fine possible.

En effet, ce type de transaction relève de la même problématique que celle des appels de marchés publics dans lesquels le donneur d'ordres décline, auprès des soumissionnaires, l'ensemble des points à traiter, diffuse auprès de chacun d'entre eux la liste des soumissionnaires consultés, et choisit le moins-disant à partir d'une formule de gestion, sans qu'il y ait de discussion possible.

Chaque fournisseur a la possibilité d'enchérir en toute liberté et égalité devant l'information. Tout étant prédéfini à l'enchère, le site retenu est le dépositaire de toute l'information. Tous les fournisseurs invités doivent avoir accès à la même information et aux mêmes bases techniques d'utilisation du site d'enchères.

³¹ IBID, P 166.

2-3-3 La contractualisation

En matière de contrat, et pour un acheteur :

- il faut toujours avoir en tête de bien différencier un contrat d'achat, et un contrat de prestation ou d'outsourcing ;
- si l'achat s'opère au niveau international, il faut bien expliciter quel droit de référence va s'appliquer, et garantir ainsi que les interprétations respectives des deux parties sont bien alignées ;
- en dehors du rappel de l'objet même du contrat et des obligations réciproques qu'il a générées.

On veille aussi à ce que les modalités logistiques et financières, ainsi que les mécanismes de responsabilité liés aux incoterms, soient totalement définis. Cette étape de finalisation des accords doit aussi amener à expliciter le système de mesure des performances, ainsi que les modalités de relations, de suivi et de rencontres périodiques destinées au pilotage de la collaboration.

2-4 La livraison et le paiement

2-4-1 La passation de la commande ou appel de livraison

Dans tous les cas, il est judicieux d'essayer de réduire le coût d'une commande et ceci peut aussi se faire en passant des commandes ouvertes. Une commande ouverte porte en générale sur un certain nombre d'articles pour lesquels le fournisseur s'engage à respecter certaines conditions (prix et livraison en particulier) sur un certain horizon. Sauf à être un simple appel de livraison dans le cadre d'un contrat global, cette commande a valeur d'un contrat liant les deux parties : il est donc important d'insister sur toute l'attention qu'il convient de porter à cette étape.

Dans le cas d'une commande urgente, il faut noter que le caractère d'urgence peut provenir de plusieurs causes : mauvaises prévisions des besoins, ruptures de stock dues à une problématique de gestion des stocks, etc. il est recommandé d'en identifier les causes pour y remédier, plutôt que de les accepter et de prévoir pour elles une procédure spéciale et toujours plus coûteuse.

2-4-2 Le paiement et archivage

La dernière phase du processus concerne le paiement et ensuite l'archivage de la facture, une fois que tout a été soldé. Il y a pour cela des raisons de gestion et des justifications légales. Sur le plan légal, il s'agit en effet de conserver essentiellement les commandes et les factures, pour des raisons de recours ultérieurs possibles liés aux conditions de garantie ainsi que pour des raisons fiscales. Quant à la gestion interne, il s'agit d'enrichir le fichier des fournisseurs et, en particulier, de mettre à jour les performances opérationnelles du fournisseur en vue d'un processus de sélection ultérieur³².

³² Bruel (O) et Ménage (P), OPCIT, P 130.

Chapitre III

**Analyse du processus d'achat de
l'ANTIBIOTICAL**

Maintenant que nous avons essayé de présenter dans les deux chapitres précédents les grands axes du sujet étudié, dont nous avons précisé ce qu'est la fonction Achats, ses différentes sous-fonctions, sa place dans une organisation, ainsi que sa relation avec les différentes structures de l'entreprise, il est opportun d'entamer dans ce chapitre une présentation du groupe SAIDAL, ainsi que l'unité ANTIBIOTICAL (lieu de stage), présenter le processus d'achat de la matière première de SAIDAL et enfin la présentation d'une enquête réalisée au sein de l'unité ANTIBIOTICAL.

Ainsi, ce troisième chapitre est composé en 03 sections :

Section 1 : Présentation du groupe SAIDAL, et de l'unité ANTIBIOTICAL.

Section 2 : présentation du processus d'homologation des fournisseurs, processus d'achat de la matière et enfin le système d'évaluation de la performance des fournisseurs.

Section 3 : présentation du fond et des résultats d'une enquête par questionnaire réalisée au sein de l'unité ANTIBIOTICAL.

Section 1 : Présentation de l'entreprise SAIDAL

Le marché algérien des médicaments est estimé à 570.000.000 d'unités de ventes, ce chiffre représentait une lourde facture pour l'État. Il y a quelques années, les importations avoisinaient les 70% selon la demande ; la production nationale par contre ne couvrait que 30%¹.

Cette situation a contribué à la levée du monopole de l'État sur l'activité pharmaceutique, et a poussé le gouvernement à mettre en place une nouvelle réglementation du secteur, permettant aux opérateurs économiques nationaux (publics, privés), l'importation des médicaments, moyennant l'engagement d'un investissement productif à court termes (loi sur la monnaie et le crédit et codes des investissements).

Ce nouveau cadre réglementaire a offert des avantages fiscaux attractifs pour la réalisation d'un investissement productif soutenu et promu par l'agence de promotion et de soutien créé à cet effet, ce qui a encouragé les investissements étrangers en Algérie et inciter fortement les laboratoires étrangers à mener un projet industriel dans le pays, alors SAIDAL s'est lancé de façon active dans le partenariat avec les grandes firmes internationales.

Ceci dit, et consciente de représenter le premier marché pharmaceutique du Maghreb, l'Algérie entend diminuer sa facture pharmaceutique extérieure par une augmentation de ses fabrications locales. Une production nationale qui reste essentiellement l'apanage du groupe SAIDAL, avec plus de 80%, le secteur privé et une dizaine de laboratoires ne participant qu'à une faible part du marché intérieur.

La présentation du groupe SAIDAL est l'objet de cette première section, consacré à l'étude des activités du groupe et la définition de sa nature économique, car se contenter de la théorie est insuffisant, pour analyser notre travail de recherche dans son ensemble.

1-1 Définition et création du groupe SAIDAL

Cette contribution s'articule sur la définition et création du groupe SAIDAL, pour la production et la distribution de produits pharmaceutique.

¹ <http://www.elmoudjahid.com/fr/mobile/detail-article/id/54175>, consulté le 16 juillet 2015

1-1-1 Définition du groupe SAIDAL

SAIDAL est une société par actions, au capital de 2.500.000.000 dinars algériens, présenté par des entités centrales de gestion, d'un centre de recherche et de développement, de centres de distribution, d'une direction marketing et information médicale et trois (03) filiales de production et dont sa mission principale est de développer, produire et commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain et vétérinaire.

Sa vision réside dans sa capacité de se projeter dans le futur et assurer la position d'un laboratoire leader au niveau national et régional tout en perçant le marché international, son chiffre d'affaire avoisine de nos jours 6.4 milliard de dinars.

1-1-2 Sa création

La Pharmacie Centrale Algérienne a été créée en 1969 par une ordonnance présidentielle lui confiant la mission d'assurer le monopole de l'État sur l'importation, la fabrication et la commercialisation des produits pharmaceutiques à usage humain. Dans le cadre de sa mission de production, elle a créé en 1971 l'unité de production d'El Harrach et racheté en deux étapes (1971 puis 1975) les unités de BIOTIC et PHARMAL.

A la suite de la restructuration de la pharmacie centrale algérienne, sa branche de production fut érigée en entreprise nationale de production pharmaceutique par le décret 82/161, promulgué en Avril 1982.

Son patrimoine était constitué par les unités de production d'Alger, le projet antibiotiques de Médéa, qui appartenait alors à la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques), qui en avait assuré la réalisation, lui fut intégré officiellement en 1988 (les actions relatives à ce transfert ayant débuté dès 1986).

L'entreprise nationale de production pharmaceutique avait pour mission d'assurer le monopole de la production et de la distribution des médicaments, produits assimilés et réactif et pour objectifs d'approvisionner de manière suffisante et régulière le marché algérien.

Elle changera de dénomination en 1985 pour devenir SAIDAL. En 1989, suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devint une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion et fut choisie, parmi les premières entreprises nationales, pour acquérir le statut de société par actions.

En 1993, des changements ont été apportés aux statuts de l'entreprise lui permettant de participer à toutes les opérations industrielles ou commerciales pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales.

En 1997, la société SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en groupe industriel le 02 Février 1998 auquel sont rattachées trois (03) filiale (Pharmal, Antibiotical et Biotic) issues de cette restructuration.

Grâce à la compétitivité de ses produits, SAIDAL a signé divers contrats à l'exportation (Irak, Sénégal). De par sa bonne santé financière, il a été introduit à la bourse des valeurs d'Alger en 1998.

La première usine de SAIDAL est l'unité de Gué de Constantine dénommée donc Biotic avec trois unités et la deuxième est l'unité Pharmal, avec trois unités de fabrication et qui a commencé ses activités en 1962, car ce sont deux unités qui appartenaient à des entreprises étrangères et ont été nationalisées en 1975. La troisième filiale est Antibiotical, composé du complexe antibiotique de Médéa avec 1311 salariées inauguré le 4/10/1988.

1-2 Centre de recherche et développement (CRD)

En 1975, un laboratoire de recherche et développement est créé par la Pharmacie Centrale Algérienne, entreprise nationale détenant le monopole de l'importation de la distribution, de la production des médicaments et des produits pharmaceutiques.

Les missions principales de ce laboratoire sont la formulation des formes pommades et les études de faisabilité sur sites de certains médicaments fabriqués sous licence.

Après restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne, et la création de l'entreprise nationale de production pharmaceutique SAIDAL, cette dernière procède à la transformation du laboratoire de recherche en une unité de recherche en médicaments et techniques pharmaceutiques (URMTP). Celle-ci est créée par arrêté ministériel du 13 septembre 1987.

Cette entité scientifique est chargée notamment de la recherche et du développement des médicaments et des techniques pharmaceutiques par :

- La formulation des médicaments génériques répondent aux besoins de santé publique ;
- L'intégration des matières premières locales (d'origine chimique et végétale) et des produits des industries nationales ;
- Le développement des techniques de fabrication et des méthodes de contrôle en vue d'assurer la qualité du produit pharmaceutique national ;
- Le suivi permanent des médicaments fabriqués par l'entreprise et la diffusion des renseignements économiques et scientifiques les concernant ;
- La contribution à l'élaboration d'une pharmacopée nationale ;
- La contribution à la formation graduée et post-graduée et aux actions de recyclage et de perfectionnement.

Le groupe a connu ces dernières années de profonds changements qui s'inscrivent dans le contexte économique marqué par l'ouverture du marché à la concurrence et la mondialisation, vécue plus particulièrement par le secteur de l'industrie pharmaceutique.

Parmi des défis que devrait relever le groupe, il y a celui visant à assurer sa survie et sa pérennité à travers l'accentuation de ses activités de développement et de recherche, en vue d'élargir, de moderniser et d'innover la gamme de ses produits en y intégrant des médicaments générique récents, à forme d'administration moderne et répondant aux principes pathologies, ainsi qu'aux mutations du marché national et international.

Ainsi a mûri l'idée de transformer l'URMTP en CRD, outil permettant l'atteinte des objectifs fixés. Par décision N° PDG/AA/SG/99/397 du président directeur général du groupe, le CRD est créé le 27 juillet 1998.

Le CRD annuellement développe cinq (05) à six (06) produits génériques² qui sont intégrés dans la gamme de production des différentes filiales du groupe.

1-2-1 Missions et activités du CRD

Le CRD est chargé principalement de :

- L'élaboration de la politique et du développement des axes de recherche en rapport

² Article el moudhehid

avec les missions stratégiques de SAIDAL dans le domaine des sciences médicales, plus particulièrement dans l'innovation pharmaceutique ;

- La participation à l'élaboration de la politique de développement des médicaments du groupe SAIDAL ;
- L'assistance technique aux filiales de production ;
- La réunion des moyens matériels et techniques ainsi que la mobilisation et la valorisation des ressources humaines lui permettant d'assurer une veille technologique et une démarche prospective au profit du groupe ;
- La collecte, le traitement et la capitalisation de l'information scientifique et technique en rapport avec son domaine d'activité et les missions du groupe, il en assure la conservation et la diffusion et en facilite la consultation ;
- La participation à la formation et aux actions de recyclage et de perfectionnement du personnel technique scientifique du groupe ;
- Les prestations de contrôle de qualité physico-chimique, pharmaco technique, pharmaco toxicologique et microbiologique ;
- La promotion, la valorisation et la diffusion des travaux techniques et scientifiques et des résultats de la recherche.

1-3 L'espace Commercial

L'unité commerciale centre (UCC) était la première unité, elle est créée en 1996 en vue de stocker et d'unifier la commercialisation et la distribution des produits du groupe SAIDAL à partir d'un même point de vente, et assurer un meilleur service aux clients.

Pour se rapprocher de ses clients, et vu Les résultats encourageants obtenus par l'UCC, deux unités commerciales ont été construites :

- En 1999, l'unité commerciale Est à Batna avec un effectif de 50 personnes ;
- En 2000, l'unité commerciale Ouest à Oran avec un effectif de 40 personnes.

Doté des moyens logistiques forts appréciables et d'un potentiel humain, dynamique et spécialisé, les centres de distribution ont atteint aujourd'hui leur pleine maturité.

L'expérience capitalisée en matière de vente a permis aux centres de distribution de

contribuer pleinement au développement du groupe SAIDAL. Le chiffre d'affaire réalisé par les centres de distribution a doublé en cinq ans.

1-4 Le partenariat

La coopération pour la modernisation du secteur public industriel notamment à travers ce qui est appelé partenariat, apparaît aujourd'hui comme une nécessité incontournable pour accompagner l'insertion de l'économie locale dans l'économie de marché internationale. Le partenariat qui peut s'appliquer à trois domaines d'activités et qui sont :

- L'outil de production existant, en particulier les complexes industriels ;
- Les secteurs d'activités où il reste encore des gisements de marchés importants à satisfaire ;
- Les secteurs d'activités non couverts par l'industrie nationale.

Après l'avènement de la loi sur la monnaie et le crédit en 1990 et promulgation des premières taxes relatives à l'encouragement des investissements étrangers en Algérie, SAIDAL s'est lancé de façon active dans le partenariat avec les grandes firmes internationales visant les objectifs suivant :

- Augmentation de sa part dans le marché local ;
- Intégration du groupe dans le marché régional et international dans le cadre de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC ;
- Transfert technologique et acquisition de savoir-faire ;
- Préparer le groupe SAIDAL à intégrer la recherche et le développement de nouveaux produits.

Depuis 2010 le groupe SAIDAL a adopté une nouvelle stratégie de partenariat afin de réaliser ses objectifs de développement et de renforcer sa position d'acteur majeur dans l'industrie pharmaceutique.

La mise en œuvre de cette stratégie est basée sur le transfert de technologie et de savoir-faire, lui permet, à travers des alliances stratégiques avec de grands laboratoires pharmaceutiques internationales, de développer son activité et d'étendre sa gamme de

produits.

Les partenariats conclus sont au nombre de 07³ (JULPHAR, SANOFI, ACDIMA, SERVIER, PFIZER, NOVONORDISK, NORTHAFRICA Holding Company) et recouvrent plusieurs formes (partenariat commercial, industriel, cession de licence et création de sociétés conjointes).

Titres de participations détenus par SAIDAL

Filiales détenues à plus de 50% ⁴

| | |
|------------|-------|
| ✓ SOMEDIAL | (59%) |
| ✓ IBERAL | (40%) |

Joint-ventures⁵

| | |
|----------|-----------|
| ✓ TAPHCO | (44, 51%) |
| ✓ PSM | (30%) |
| ✓ WPS | (30%) |
| ✓ SNM | (49%) |

Autres participations⁶

| | |
|--------------------|-----------|
| ✓ NOVER | (04, 40%) |
| ✓ ALGERIE-CLEARING | (02, 43%) |
| ✓ ACDIMA | (0, 43%) |

1-5 La direction de Marketing et de l'information médicale

Rattachée à la direction générale du groupe SAIDAL, elle a pour mission d'assurer le coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise, de promouvoir ses produits et son image de marque. Pour ce faire, cette structure est dotée d'une équipe médico-marketing de haut niveau, d'un réseau de délégués médicaux couvrant l'ensemble du territoire national.

Une organisation efficace et performante, lui permet aujourd'hui de répondre sans délai aux menaces du marché national et international et d'en saisir les opportunités.

Les dépenses allouées à l'activité Marketing, de l'ordre de 114 millions de dinars, représentent 1,25% des prévisions et 1% seulement du chiffre d'affaires⁷.

³ www.saidalgroup.dz, consulté le 26 mai 2015.

⁴ Rapport du conseil d'administration SAIDAL 2014.

⁵ Rapport du conseil d'administration SAIDAL 2014.

⁶ Rapport du conseil d'administration SAIDAL 2014.

⁷ Rapport du conseil d'administration SAIDAL 2014.

Les activités ont été marquées par une participation plus importante du Groupe SAIDAL aux congrès et journées médicales.

La présence du Groupe SAIDAL s'est étendue à toutes les régions du pays assurant ainsi une grande proximité et la consolidation de ses relations avec les médecins.

1-6 L'organisation du groupe

L'année 2013 a vu la mise en place de la nouvelle organisation centrée autour d'une structure corporate et une revalorisation des fonctions "cœur de métier".

L'opération s'est effectuée en 4 phases, à savoir :

- Diagnostic opérationnel de toutes les fonctions centrales, des opérations et de la supply chain ;
- Identification de l'organisation cible par structuration des scénarios et leurs impacts ;
- Choix de la configuration du Groupe et du modèle opérationnel Macro ;
- Elaboration du plan de communication, de la feuille de route et du manuel d'organisation, comprenant les organigrammes et les fiches de postes.

Cette nouvelle gouvernance a pour principaux objectifs :

- Le renforcement des fonctions centrales pour un meilleur pilotage ;
- L'harmonisation des outils et des méthodes de travail ;
- La rationalisation des fonctions autour de leurs métiers de base et leur spécialisation ;
- Le développement des notions de performance et de gestion par objectifs.

Dans le cadre de cette nouvelle organisation, Le Groupe SAIDAL a procédé en janvier 2014 à la fusion, par voie d'absorption, des filiales ANTIBIOTICAL, PHARMAL et BIOTIC. Cette décision approuvée par ses organes sociaux a donné lieu à une nouvelle organisation s'articulant autour de :

1-6-1 La direction générale du groupe

Structure décisionnelle regroupant les Directions Centrales

- Direction de l'Audit Interne ;
- Direction de la Gestion des Programmes ;
- Direction de la Stratégie et de l'Organisation ;

- Direction du Marketing et des Ventes ;
- Centre de Recherche et Développement ;
- Centre de la Bioéquivalence ;
- Direction des Achats ;
- Direction de l'Assurance Qualité ;
- Direction des Affaires Pharmaceutiques ;
- Direction des Systèmes d'Information ;
- Direction des Finances et de la Comptabilité ;
- Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux ;
- Direction de la Communication ;
- Direction des Opérations ;
- Direction du Développement Industriel ;
- Direction du Personnel ;
- Direction de la Formation ;
- Direction Juridique.

1-6-4 Les sites de production

SAIDAL compte 09 usines de production d'une capacité totale de 200 Millions d'Unités Ventes :

- **Site de production de Médéa**

Spécialisé dans la production d'antibiotiques pénicilliniques et non pénicilliniques. Il dispose de deux unités de semi-synthèse pour les produits oraux et injectables, d'une entité pour les spécialités pharmaceutiques et de deux bâtiments : l'un consacré aux produits pénicilliniques, l'autre aux non pénicilliniques ;

- **Site de production de Dar El Beida**

Situé dans la zone industrielle d'Alger, cette usine produit une large gamme de médicaments sous plusieurs formes galéniques (sirops, solutions, comprimés et pommades) ;

- **Site de production de Gué de Constantine**

Composé de deux parties distinctes : l'une pour la fabrication des formes galéniques (suppositoires, ampoules et comprimés), l'autre dotée d'une technologie très récente spécialisée dans la production des solutés massifs (poches et flacons). Cette usine dispose d'un laboratoire de contrôle de la qualité. ;

- **Site de production d'El Harrach**

Dispose de quatre ateliers de production : sirops, solutions, comprimés et pommades ;

- **Site de production de Cherchell**

Composé de trois ateliers de production : sirops, formes sèches (comprimés, poudre en sachets, gélules) et concentré d'hémodialyse ;

- **Site de production de Constantine**

Situé à Constantine, à l'Est du pays, il dispose de deux ateliers spécialisés dans la production des sirops ;

- **Site de production de Constantine (unité d'Insuline)**

Spécialisé dans la production d'insuline humaine à trois types d'action : rapide (Rapid), lente (Basal) et intermédiaire (Comb 25) ;

- **Site de production d'Annaba**

Spécialisé dans la fabrication des formes sèches ;

- **Site de production de Batna**

Spécialisé dans la production des suppositoires.

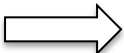


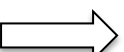
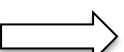
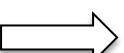
1-7 L'ANTIBIOTICAL

1-7-1 Historique d'ANTIBIOTICAL

En 1997, SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation, le 02/02/1998, en groupe industriel SAIDAL, ainsi le complexe d'ANTIBIOTICAL est devenu ANTIBIOTICAL Médéa filiale du groupe SAIDAL.

ANTIBIOTICAL est située à 12 km à l'ouest de la ville de Médéa, et à 6 km environ de localité chef-lieu de Harbil sur la route nationale reliant Médéa et EL-Khemis, elle s'étale sur une superficie de 25 hectares, il est distant de l'aéroport et de port d'Alger de 10 km. Le transport des matières premières vers le complexe ANTIBIOTICAL se fait par voie terrestre.

On peut résumer les étapes de réalisation du complexe comme suit :

- Appel d'offres :  Juin 1972 ;
- Signature du contrat :  5 mai 1977 ;
- Ouverture du chantier :  12 mars 1978 ;
- Mise en exploitation :  mars 1986 ;
- Constructeur :  CTIP (Italie) ;
- Bailleurs de licence :  IBI (Italie), SQUIB (USA).

Le complexe est construit conformément à la norme de bonne fabrication (GMP), et est certifié selon la norme ISO 9002 version 1994, et la norme ISO 9001 version 2000.

Ce complexe est spécialisée dans la production des antibiotiques, pénicilliniques et non pénicilliniques, dotée des installations nécessaires à la fabrication des médicaments depuis l'obtention du principe actif jusqu'à sa mise en forme galénique, il produit les formes galéniques suivantes : injectables, gélules, pommades, sirops et comprimés.

ANTIBIOTICAL dispose des atouts suivants :

- Une capacité de production importante dans la fabrication de matières premières en vrac et des spécialités pharmaceutiques ;
- Des laboratoires d'analyse permettant le contrôle complet de la qualité meilleure ;
- Un personnel de production compétant pour fabriquer des produits de qualité ;
- Un savoir-faire élevé dans la technologie du vrac et des formes pharmaceutiques complexes (injectables et gélules) ;
- Une expérience de plus de douze (12) années dans la production d'antibiotiques par fermentation et semi-synthèse.

Au sein du complexe ANTIBIOTICAL, nous distinguons 2 zones :

- Zone classée dangereuse du fait de l'utilisation de solvants et de produits chimiques construite en antidéflagrant (ADF) ;
- Zone normale d'activité

La filiale ANTIBIOTICAL- se compose de :

- Un bâtiment de production de matières premières en vrac par fermentation ;
- Un bâtiment de production des matières en vrac par synthèses chimique à partir des produits de la fermentation ;
- Deux bâtiment de production spécialisés pharmaceutiques, l'un consacré aux produits pénicilliniques et l'autre aux non pénicilliniques ;
- Une unité de production d'articles de conditionnement (imprimerie) ;
- Des services généraux nécessaires au fonctionnement de ces installations.

1-7-2 la structure d'ANTIBIOTICAL

Le complexe ANTIBIOTICAL est composé des assistants et des directions, qui sont distingués de la manière suivante :

a. Les assistants

➤ **Assistant juridique**

Assure la prise en charge aux contentieux et affaires de justice (litiges, ...).

➤ **Assistant analyse & synthèse**

Détecter les différents problèmes de gestion ainsi que la récolte des informations liés au fonctionnement de l'entreprise, afin de procéder à la synthèse des résultats obtenus par l'entreprise.

➤ **Assistant relations extérieurs**

Le suivi des relations commerciales que l'entreprise aura à entreprendre avec ses différents fournisseurs étrangers.

➤ **Assistant communication & information**

Assume les opérations d'information et de communication internes et externes relatives au fonctionnement de l'entreprise.

➤ **Organisation & informatique**

La recherche solutions en matière d'informatique dans le domaine administratif, industriel, technique. Assure l'organisation, le suivi et la validation des développements informatiques faisant l'objet de ses prescriptions

b. Les directions

➤ **Direction générale** : directeur générale adjoint, secrétariat.

➤ **Direction production**

Chargée de la production des différentes gammes de produits de l'ANTIBIOTICAL

➤ **Direction production des matières premières** : La production des principes actifs en vrac

➤ **Direction système management qualité (SMQ)**

Elle assure le bon fonctionnement du système de la qualité, tout en veillant sur l'appel de toutes les procédures et modes d'emploi, qui sont formulés selon les normes internationales.

➤ **Direction sécurité industriel & environnementale** : assure la sécurité de l'environnement

➤ **Direction des approvisionnements & commerciale**

Elle s'occupe des achats de la matière première et articles de conditionnement, pièces de rechange et de la gestion des stocks des matières premières, elle s'occupe également de toutes les opérations d'analyse et de contrôle de matière première, des articles de conditionnement et des produits finis et semi-finis.

➤ **Direction des ressources humaines**

La gestion de la ressource humaine, gestion des carrières, ainsi que la formation des employés en collaboration avec les différentes directions.

➤ **Direction finances & comptabilité**

L'établissement des différents états comptables (bilan, compte de résultat, journal, ...), ainsi que le règlement des factures et la rémunération des salariés.

➤ **Direction techniques pharmaceutiques**

Procèdes aux études pour les interventions techniques, les nouvelles installations et les projets d'extension et de renouvellement.

➤ **Direction maintenance centrale**

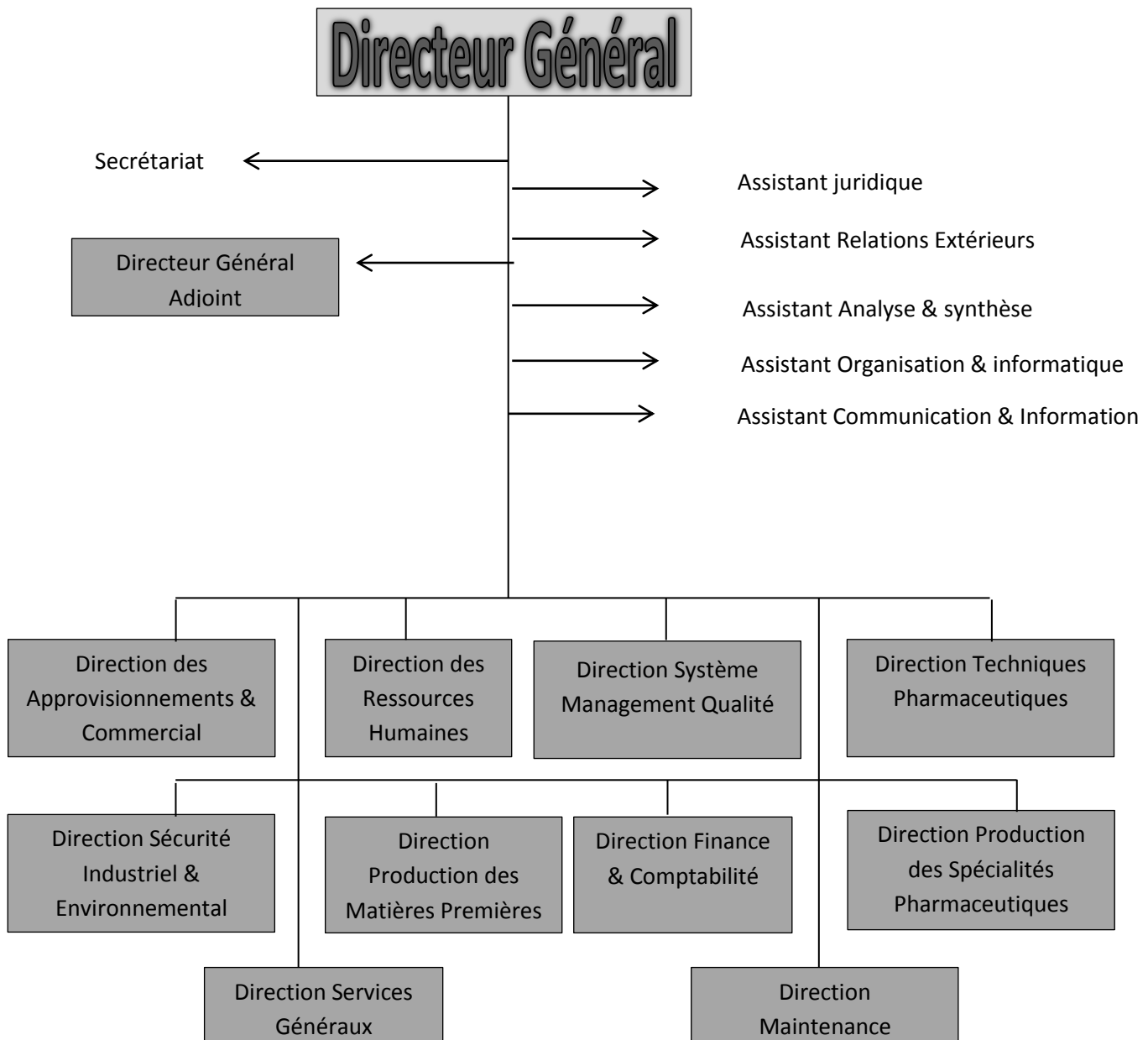
Procède à la planification des différentes opérations de maintenance, ainsi que la détermination des coûts d'intervention et assure la garantie, la maintenance et l'entretien des équipements dans bonnes conditions d'exploitation.

➤ **Direction services généraux**

Chargée de l'alimentation de toutes les utilités nécessaires aux divers besoins d'exploitation de l'usine.

De cette description des différents assistants et directions, l'organigramme de l'ANTIBIOTICAL est le suivant.

Schéma 07 : l'organigramme de l'ANTIBIOTICAL



Source : Documents de SAIDAL, service de documentation.

1-8 Missions et objectifs

1-8-1 Missions

- Satisfaire le marché national de médicaments ;
- Mettre sur le marché un produit de qualité ;

- Former la ressource humaine nécessaire pour l'acquisition du savoir-faire.

1-8-2 Objectifs

- Devenir leader sur le marché arabe et africain ;
- Augmenter la part de marché susceptible de protéger le produit national ;
- La recherche de la satisfaction du client, par la mise en place progressive de management de qualité ;
- La diversification de la gamme de production par le biais d'une politique recherche et développement de nouveaux médicaments génériques dans des formes galéniques de nouvelles générations, et la mise en place d'une veille technologique.

Section 2 : processus d'achat de la matière première

Dans cette section nous allons présenter le processus d'achat des matières premières de l'entreprise SAIDAL, c'est-à-dire de l'ANTIBIOTICAL. Dans ce cadre, on va discuter trois points :

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

Pour ce faire, il nous faut d'abord donner une définition d'un produit pharmaceutique, et de ses composants.

2-1 La notion de produit pharmaceutique

Selon la loi n ° 08-13 du 20 juillet 2008, un produit pharmaceutique est défini comme suit : « *les médicaments ; les réactifs biologiques ; les produits chimiques officinaux ; les produits galéniques ; les objets de pansement* »⁸.

Selon la même loi, un médicament est défini comme : « *toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales, et tous produits pouvant être administrés à l'homme ou l'animal en vue d'établir un diagnostic médical ou de restaurer, corriger et modifier ses fonctions organiques* ».

On comprend ainsi qu'un médicament est un produit de consommation dont l'utilisation a pour objectif de traiter ou de prévenir une maladie, dans des conditions parfaitement définies.

⁸ Loi n ° 08-13 du 20 juillet 2008 relative la protection et la promotion de la santé.

✓ La spécialité pharmaceutique

Une spécialité pharmaceutique est le médicament tel qu'il est le plus connu du public, c'est en effet le nom donné au médicament préparé industriellement, selon un mode de fabrication parfaitement défini et contrôlé.

2-1-1 Les composants d'un médicament

Le médicament incorpore un principe actif qui est l'élément porteur de la capacité de traitement ou de prévention recherchée. Le principe actif est une substance d'origine chimique ou d'origine naturelle, caractérisée par un mécanisme d'action précis dans l'organisme.

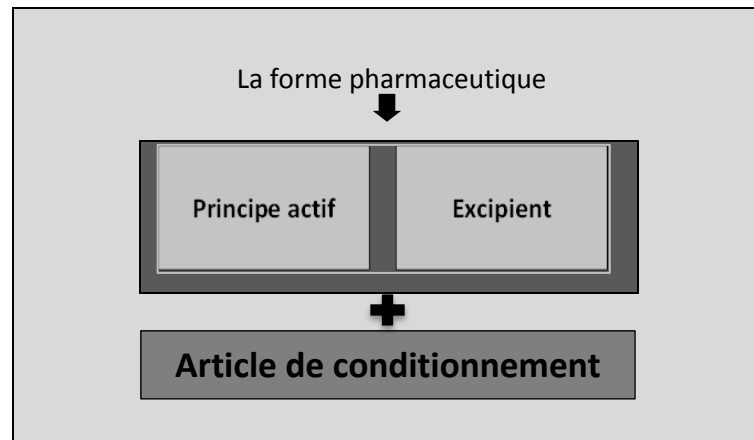
A ce principe actif sont associés des éléments qui facilitent l'emploi du médicament : les excipients. Ceux-ci sont également des substances d'origine chimique ou naturelle mais qui, individuellement, ne présentent pas d'effet curatif ou préventif. Ces éléments sont inertes mais néanmoins essentiels, car ils rendent possible l'utilisation du médicament.

L'ensemble du principe actif et des excipients constitue la forme pharmaceutique, c'est à dire le médicament dans sa forme destinée à être administrée à l'homme, comme par exemple le comprimé pour une administration par voie orale ou le soluté injectable pour une administration par voie parentérale.

La forme pharmaceutique est présentée accompagnée d'un conditionnement particulier. Plus précisément, on parle de conditionnement primaire, comme par exemple le blister qui renferme des comprimés, et de conditionnement secondaire, c'est à dire l'emballage final délivré à la personne qui va utiliser le médicament.

Le médicament est accompagné d'une notice d'utilisation et d'un étiquetage spécifique afin de donner les informations utiles à son utilisation dans les conditions les plus adaptées possibles. De cette explication, on peut décomposer un médicament selon le schéma ci-dessous.

Schéma 08 : Les composants d'un médicament



Source : élaboré par nous-même

2-2 L'homologation des fournisseurs

L'homologation est le processus qui consiste à ajouter un fournisseur au panel ou le fichier fournisseurs de l'entreprise. C'est une étape qui se situe en amont du processus d'achat, avec la complexité du domaine pharmaceutique, ce qui lui donne une grande importance. Cette importance vient principalement de la nécessité, pour une entreprise, d'enrichir son fichier fournisseur.

Il faut noter qu'un fichier fournisseur riche offre à l'entreprise plusieurs avantages :

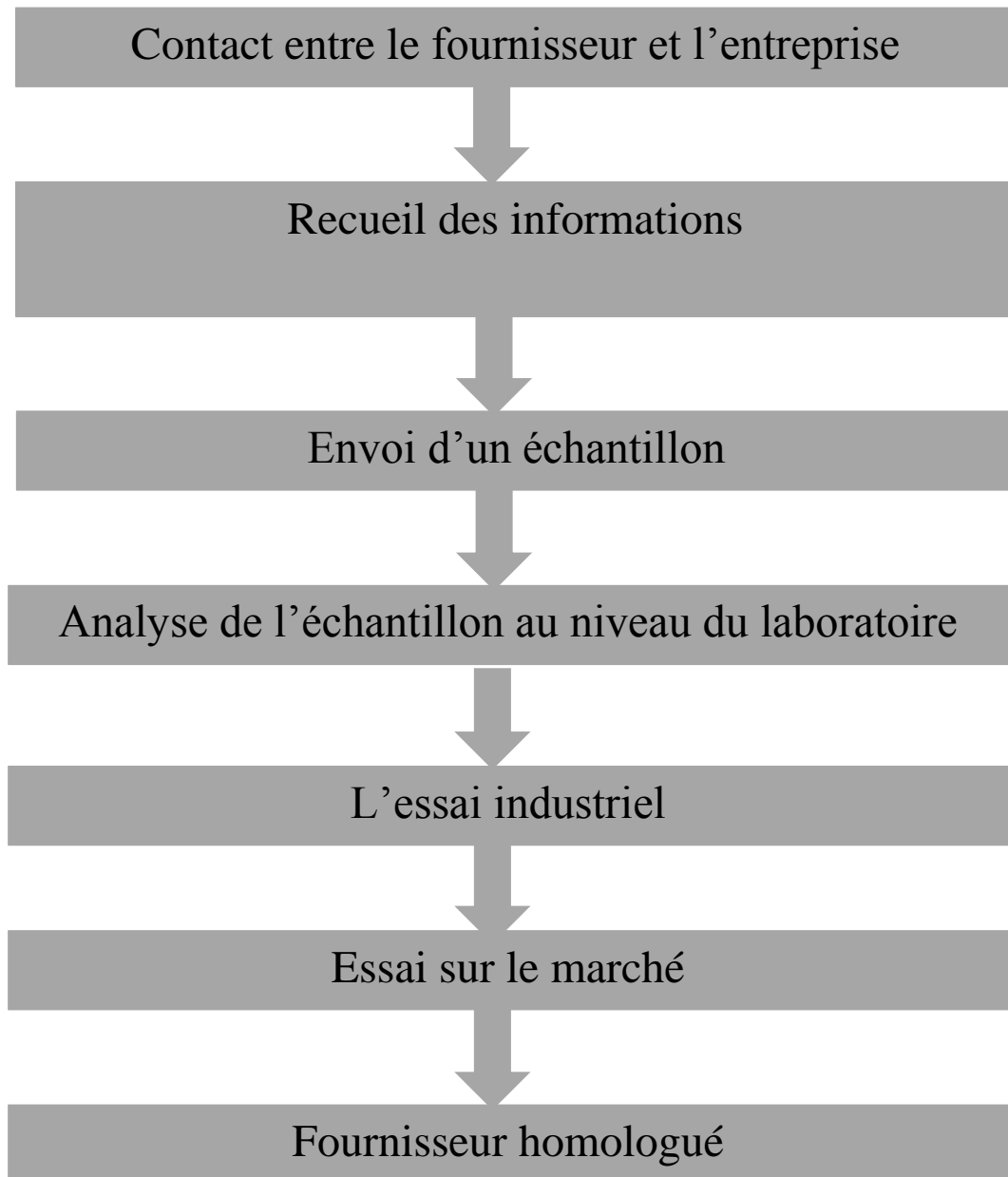
- Il lui augmente la marge de sécurité en termes d'approvisionnement, à cause de la multiplicité des choix de sources d'approvisionnement ;
- Il met l'entreprise dans une position de force vis-à-vis de ses fournisseurs ;
- Il incite la compétitivité entre les fournisseurs.

Cependant, cette activité d'homologation peut apparaître au milieu du processus d'achat, après l'étape d'identification des besoins, ce qui va être expliqué ultérieurement dans le processus d'achat. Les Achats sont donc donneurs d'ordre pour le lancement du processus d'homologation d'un nouveau fournisseur ou sous-traitant.

Il faut donc faire la différence entre homologation et attribution des marchés, L'homologation ne signifie pas forcément l'obtention d'un marché. L'attribution des marchés reposera sur la compétitivité prix, la compétitivité qualité et la compétitivité service des fournisseurs lors des réponses aux consultations.

Avant d'entamer l'analyse des différents points de ce processus, il est pertinent de les résumer dans le schéma ci –dessous.

Schéma 09 : processus d'homologation de l'ANTIBIOTICAL



Source : l'étudiant, adapté d'un document de SAIDAL, direction Appro/Commerciale.

2-2-1 Premier contact entre le fournisseur et l'entreprise

On distingue dans cette première phase deux cas ou deux possibilités pour SAIDAL :

- Le fournisseur propose et promouvoir ses gammes de produits à l'entreprise :

Dans ce cas SAIDAL peut choisir de ne pas avancer dans la démarche, à la base des critères, voyant le nombre des fournisseurs déjà homologué relatif aux produits offerts par le fournisseur concerné, par exemple, il peut proposer 2 produits A et B, le produit A dont on 10 fournisseurs homologués, ainsi il n'est pas intéressant d'ajouter un autre au panel, en revanche et pour le produit B on a seulement 3 fournisseurs homologués, il serai donc avantageux de l'ajouter au panel.

- SAIDAL contacte le fournisseur :

Elle s'engage dans une opération du sourcing dans le cadre d'attribution d'un marché pour un achat spécifique. L'entreprise consulte des nouveaux fournisseurs qui fournissent des articles dont les fournisseurs déjà homologués sont au nombre insuffisant.

2-2-2 Recueil des informations

Après la première phase du contact, le fournisseur doit fournir un document qui contient la fiche technique du produit, ainsi que le certificat d'analyse.

C'est quoi un certificat d'analyse : Un certificat émis par l'Inspectorat décrivant le statut du produit pharmaceutique, biologique, radio-pharmaceutique ou vétérinaire indiqué et la conformité du fabricant du produit. Ce certificat respecte le format recommandé par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS).

Ces documents permettent à l'entreprise de faire une comparaison avec les exigences techniques et de qualité demandées par SAIDAL, afin d'assurer l'homogénéité.

Ce travail de vérification est validé par la direction technique de SAIDAL, si le dossier est validé on passe à la phase suivante.

2-2-3 Envoi d'un échantillon

Cette phase est la suite de la précédente, le fournisseur est censé de livrer un échantillon du produit concerné, qui doit passer par le laboratoire de l'ANTIBIOTICAL, et ce pour faire l'objet d'une analyse, en vue de déterminer sa conformité.

C'est plutôt la vérification de la qualité du produit, par le biais d'une analyse, déjà avouée dans la fiche technique et le certificat d'analyse délivrés auparavant.

En cas de conformité de l'échantillon, on passe à l'étape suivante qui est la plus importante, n'oublions pas que la finalité est de produire un médicament avec un degré de qualité conforme aux normes internationales.

2-2-4 L'essai industriel

Vu que la conformité d'un produit ne suffit pas pour déterminer la qualité d'un produit, des défaillances peuvent apparaître lors de la production.

De ce fait, SAIDAL oblige les nouveaux fournisseurs, en cours d'homologation, à envoyer une petite quantité de son produit dans le but de produire un lot déterminé du médicament dont le produit du fournisseur constitue la matière première, le principe actif ou l'article de conditionnement.

Ensuite on prend un prélèvement du produit fini et l'envoyer au laboratoire, pour passer, également, une analyse déterminant sa conformité.

Il faut noter que cette opération d'essai industriel se déroule seulement pour les articles de conditionnement et le principe actif, et non pas pour les excipients. On peut dire que ça fait partie de la politique de l'entreprise, elle accorde la grande importance au principe actif et l'article de conditionnement.

2-2-4 L'essai sur le marché

L'essai du médicament sur le marché est une procédure mis en œuvre si le médicament est nouveau, dans le cadre d'un projet d'innovation et développement, si non (le médicament est déjà sur le marché) l'analyse de conformité au niveau du laboratoire est suffisante.

2-2-5 Fournisseur homologué

Si le fournisseur passe toutes les étapes précédentes avec succès il est ajouté au panel de l'ANTIBIOTICAL, un fournisseur homologué est un fournisseur qui répond à des exigences en termes de qualité, de respect des délais et de coût et peut de ce fait être privilégié dans ses relations avec l'entreprise.

2-3 Le déroulement du processus d'achat

Suite à la nouvelle organisation du groupe SAIDAL mis en œuvre depuis 2013, Les filiales ont été supprimées et les activités d'achats de matières premières ont été centralisées au niveau de la direction générale du groupe pour des économies d'échelle.

Dès lors, l'ANTIBIOTICAL est devenu une usine doté principalement de la production, les usines ont été rattachées directement à la direction centrale du groupe. Les transformations induites par la nouvelle organisation permettront de réaliser les objectifs du groupe en termes de compétitivité, de renforcement de la qualité, de valorisation des ressources humaines et de développement d'une culture assise sur les valeurs de transparence, d'intégrité et de redevabilité.

2-3-1 Avant 2014

Avant cette nouvelle organisation, chaque filiale est censé d'effectuer toutes les étapes du processus d'achat avec une certaine indépendance. L'acte d'achat était décentralisé.

Ainsi, le processus était composé des étapes suivantes :

2-3-1-1 Identification des besoins :

Dans cette étape on prépare, au niveau de la gestion des stocks, un plan de prévisions de consommation, sur la base de 2 documents internes, lesquels:

- A. **La fiche de lot** : c'est un tableau qui comporte tous les composants nécessaires (le principe actif, les éléments de conditionnement, ...), avec la quantité de chaque élément, permettant de produire 1 unité d'un produit.
- B. **Le plan de production annuel** : c'est un tableau également, qui définit la production annuel, répartie entre les 12 mois d'une année N, de chaque produit. Cette quantité est définie principalement selon la capacité des machines à produire durant l'année, et la demande des clients. L'élaboration du tableau des prévisions de consommation des matières premières se fait à travers la multiplication des quantités des produits présentés dans le plan de production et la quantité de chaque élément de la fiche de lot, pour obtenir la quantité des différents matières premières (MP) à consommer durant l'année N. Ce document est envoyé au bureau des achats.

2-3-1-2 L'appel d'offres

L'achat des matières premières (MP) se faisait par le lancement d'un appel d'offres, précisément pour le groupe SAIDAL, par adjudication nationale et internationale. L'appel d'offres est la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché au soumissionnaire trouvé le plus favorable en termes de prix, de qualité et de délai de livraison.

2-3-1-3 La réception des offres

Après avoir lancé l'appel d'offres, chacun des fournisseurs voulant répondre à cet appel prépare son offre avec toutes les informations nécessaires (le mode de paiement désiré, le mode transport, délai de livraison,...), les offres vont être envoyées dans des plis à l'entreprise.

2-3-1-4 L'ouverture et l'évaluation des offres

Ces plis vont passer par plusieurs commissions pour les étudier :

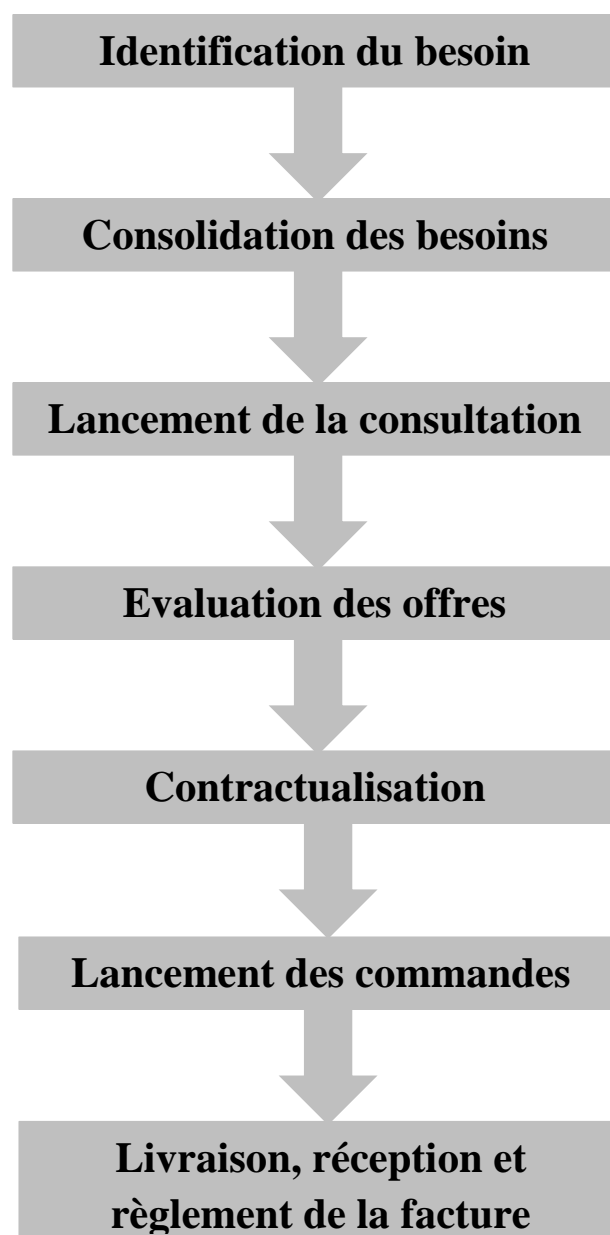
- A. La commission d'ouverture des plis : Son rôle est d'assurer la transparence durant l'ouverture des plis, pour ne pas confondre les offres entre eux, et les organiser.
- B. La commission de l'évaluation des offres : L'évaluation des offres sert à comparer les offres entre eux, selon certains critères (qualité ; prix ; service ; délai), pour choisir à la fin de cette tâche l'offre la plus satisfaisante.
- C. La commission d'attribution de marché : Cette étape est la plus importante, c'est là où chaque matière première est attribuée à un fournisseur, après avoir déterminé les points forts et les points faibles de chaque soumissionnaire, à la fin on établit un PV d'attribution.

2-3-1-5 Contractualisation

On signe le contrat, qui indique la quantité qui sera vendue le prix, les conditions de livraison, le mode et le délai de paiement, ainsi que l'incoterm utilisé. On passe par la suite à la concrétisation de l'achat, c'est-à-dire les étapes du processus d'approvisionnement.

2-3-2 Après 2014

Comme indiqué au-dessus, les achats de la matière première ont été centralisés au niveau de la direction du groupe, les nouvelles étapes du processus peuvent être présentées selon le schéma ci-dessous.

Schéma 10 : processus d'achat de la matière première de l'ANTIBIOTICAL

Source : l'étudiant, adapté d'un document de SAIDAL, direction Appro/Commerciale.

2-3-2-1 L'identification des besoins

Cette étape reste la même, on détermine les besoins en termes de matière première à la base du plan de production et la fiche de lot de chaque produit. L'identification des besoins se fait du mois du Juin, en définissant les besoins de toute l'année.

Cependant, ce plan de prévision des consommations n'est figé, des réunions à la fin de chaque mois sont organisées pour le but de réajuster les besoins à partir du plan de production et le plan d'approvisionnement du mois tout en considérant les contraintes occurrentes.

Chaque site de production envoie son plan de consommation des matières premières à la direction du groupe pour être consolidés en un seul plan des besoins global du groupe.

2-3-2-2 Lancement de la consultation

Avant de consulter les fournisseurs, un document dénommé « Short-List » préalable doit être établi. La Short-List est un tableau dont lequel on ressort, du panel, les fournisseurs pouvant fournir les matières qui figurent dans les besoins. De ce fait, une matière première peut être associée à plusieurs fournisseurs.

Le tableau de la Short-List est présenté de la manière suivante :

Tableau 06 : Short-List fournisseurs/matière première

| | MP 1 | MP 2 | MP 3 | ... | MP n |
|---------------|------|------|------|-----|------|
| Fournisseur 1 | ✓ | X | ✓ | ... | ✓ |
| Fournisseur 2 | X | X | ✓ | ... | X |
| Fournisseur 3 | ✓ | ✓ | ✓ | ... | ✓ |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| Fournisseur n | X | ✓ | X | ... | ✓ |

Source : l'étudiant, adapté d'un document de SAIDAL, direction Appro/Commerciale.

Dans cette étape, on établit le cahier de charges qui doit contenir tous les conditions exigées par SAIDAL en termes du niveau qualité requise, le délai et le moyen de livraison, les incoterms, ainsi qu'autres différentes conditions propres à SAIDAL.

Le cahier de charges est envoyé aux fournisseurs de la Short-List par mail, un délai d'un mois est accordé pour les fournisseurs pour le signer et le renvoyer avec les offres anonymement.

Une première vérification est faite pour voir si les offres sont cohérentes avec les cahiers de charges, et que les fournisseurs ont respectés les conditions mentionnées dedans. Si un fournisseur oublie de mentionner certaines informations, un délai de 10 jours est alloué pour les compléter.

2-3-2-3 L'évaluation des offres et attribution du marché

Vu que toutes les conditions ont été déjà exigées dans le cahier de charges, il ne reste que choisir l'offre qui a le prix le plus bas, pour ce faire on établit le tableau comparatif des offres, afin de faciliter la tâche de l'évaluation et comparaison entre les différents fournisseurs. Cette étape se termine par l'attribution du marché, chaque matière première est accordée à un fournisseur.

On passe par la suite à la formalisation de l'accord par la signature du contrat, tous les conditions exigées dans le cahier de charges (prix, qualité, délai, ...) doivent apparaître dans les termes du contrat.

2-3-2-4 Lancement des commandes

Une fois les contrats négociés, les différents services peuvent passer les commandes. De ce fait, des bons de commandes sont établis conformément au contrat et envoyés aux fournisseurs, on peut commander la quantité totale dans une seule fois, comme on peut la diviser en lots (ce qui doit figurer dans le contrat), le fournisseur, qui, de son côté, il envoie une facture pro forma avec un accusé de réception, en revanche on prépare le dossier d'expédition pour la banque on attend la livraison physique de la marchandise.

2-3-2-5 Réception et contrôle de la livraison

Dans le domaine pharmaceutique, la livraison d'une matière première nécessite une copie de la facture, une du BL, et une copie du certificat d'analyse (CA). Au niveau du port, le transitaire reçoit la marchandise, lorsqu'elle est arrivée, il vérifie les papiers documents nécessaires ainsi que la marchandise et il garde des copies chez lui. Le transport de la matière première vers l'ANTIBIOTICAL se fait par voie terrestre.

Lors de l'arrivée à la filiale, les réceptions sont enregistrées sur un bordereau un bon de réception (BR), basant sur les 3 documents (facture, bon de livraison, certificat d'analyse), ce document précise l'identité du fournisseur, le numéro de commande, la quantité réellement reçu et la quantité rejetée (au cas où elle a été manifestement abîmée dans le transport).

La matière première est envoyée au magasin pour le stockage, dans le rayon « stock en quarantaine », car on ne peut pas l'utiliser dans la chaîne de production elle doit être analysée. Le stock en quarantaine est un stock bloqué qu'on le différencie par une étiquette jaune, le laboratoire prend un prélèvement pour l'analyse et prépare un bulletin d'analyse (interne).

Lorsque les résultats apparaissent, on va distinguer 2 cas :

- ✓ Si ce n'est pas conforme, on prend un autre prélèvement pour s'assurer des résultats précédents, dans le cas où il est clair que la matière première est totalement ou quasiment n'est pas conforme une étiquette rouge est placée sur le produit en attendant sa destruction, on contacte le fournisseur pour chercher une solution, souvent le fournisseur envoie de nouveau un autre lot.
- ✓ Si c'est conforme, le lot sera débloqué, le magasinier colle une étiquette verte à la place de l'étiquette jaune. Une fois la matière première est déclarée conforme, on prépare la CA spécifique du lot, à la base du bulletin d'analyse.

2-3-2-6 Règlement du dossier

Le dossier est envoyé à la direction finance et comptabilité pour le paiement du fournisseur, les documents doivent être archivés pour des raisons de gestion et des justifications légales, il s'agit de conserver essentiellement les commandes et les factures, pour pouvoir faire des recours ultérieurs possibles liés aux conditions de garantie ainsi que pour des raisons de fiscalité.

2-4 L'évaluation de la performance des fournisseurs

Comme l'homologation, le suivi des réalisations et l'évaluation opérationnelle des fournisseurs est relié à la gestion du panel de fournisseurs. Ce travail consiste à effectuer un contrôle continu et permanent des fournisseurs homologués, afin de corriger des erreurs et améliorer la qualité de ses produits et services fournis.

La mesure de performance est nécessaire pour : comparer périodiquement la performance globale des fournisseurs, déterminer l'opportunité de les consulter à nouveaux, classer les fournisseurs entre eux, enrichir le dépouillement des offres par des critères a posteriori, engager un dialogue constructif avec les fournisseurs, interrompre un contrat en cas de non-respect par le fournisseur de ses obligations.

Pour SAIDAL, on évalue un fournisseur selon 4 critères : le respect des délais de livraison, la machinabilité, la qualité analytique et enfin la qualité de l'emballage.

2-4-1 Les délais de livraison

Le délai de livraison est la durée prise par le fournisseur pour expédier la marchandise jusqu'au site de l'ANTIBIOTICAL, le délai de livraison commencera à courir à partir de la date de notification du bon de commande, le cocontractant (le fournisseur) s'engage à respecter les plannings des livraisons convenus.

2-4-2 La qualité analytique

La qualité d'un produit est son aptitude et sa capacité à satisfaire les besoins de l'utilisateur. Dans le domaine pharmaceutique, et comme il est expliqué au-dessus, la matière première doit passer un certain nombre de tests chimiques qui détermine sa conformité, la qualité analytique est le degré de réussite d'un produit à passer ces tests.

2-4-3 La qualité de l'emballage

La qualité d'un emballage a une influence directe sur la qualité d'un médicament, l'emballage doit protéger le contenu contre les influences extérieures comme par exemple l'humidité, la lumière, l'acidité ou les changements de température, il doit empêcher les contaminations biologiques et protéger le produit des influences physiques extérieures.

L'emballage en lui-même ne doit pas interagir avec son contenu ni avoir un effet négatif sur lui. Dans l'idéal, l'emballage ne libère pas de composants dans le médicament.

2-4-4 La machinabilité

Par la machinabilité d'une matière première on veut dire son degré de facilité à passer les opérations dans la chaîne de production, c'est-à-dire on détermine si la matière facilite les opérations de la production. Par exemple, certaines matières viennent sous la forme d'une ampoule, la notion de machinabilité consiste à déterminer si le design de cette ampoule facilite son passage au fil de la chaîne de production.

2-4-5 Le système de notation

Le système de notation de SAIDAL est très simple, chaque critère est noté sur une échelle de 10 points, on peut l'illustrer dans le tableau ci-dessous.

Tableau 07 : illustration du système de notation de l'ANTIBIOTICAL

| | La machinabilité | Le respect des délais de livraison | Qualité analytique | Qualité d'emballage | Total d'évaluation |
|---------------|------------------|------------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| Fournisseur 1 | 5 | 2 | 5 | 2 | 14 |
| Fournisseur 2 | 8 | 9 | 8 | 7 | 32 |
| Fournisseur 3 | 6 | 5 | 6 | 6 | 23 |

Source : l'étudiant, adapté d'un document de SAIDAL, direction Appro/Commerciale.

A partir du total d'évaluation dans le tableau ci-dessus, l'ANTIBIOTICAL répartit les fournisseurs dans 3 classes, pour chaque classe des mesures correctives et d'amélioration sont prises. Le tableau suivant représente les 3 classes.

Tableau 08 : représentation des classes des fournisseurs évalués

| Fournisseurs privilégiés (à conserver) Total > 25 points | Fournisseurs à faire progresser 25 points < total < 15 points | Fournisseurs à éliminer Total < 15 points |
|--|---|---|
| <p>Fournisseurs les plus efficaces en terme de transparence (cout, délai...), fiabilité (qualité, délai, service), flexibilité (aptitude à suivre la demande).</p> <p>Un engagement vers des démarches de progrès.</p> <p>Ils sont consultés systématiquement lors des consultations qui les concernent. Ils sont des partenaires du Groupe.</p> | <p>L'acheteur demandera à ses fournisseurs un plan d'action afin d'améliorer un certain nombre de points.</p> <p>Ils doivent avoir la capacité à réaliser un plan de progrès.</p> | <p>Ce sont les fournisseurs qui n'ont pas fait preuve d'une qualité globale suffisante pour que le Groupe s'engage à nouveau à travailler avec eux.</p> <p>Ils seront donc éliminés du panel de fournisseurs actif du groupe au plus tôt.</p> <p>Le service qualité établit une fiche de déviation.</p> |

Source : l'étudiant, adapté d'un document de SAIDAL, direction Appro/Commerciale.

2-5 Les points forts et les points faibles du processus d'achat de SAIDAL

La centralisation est retenue pour pouvoir fixer des objectifs clairs compris par tous, comparables et mesurables. Puis vient la mise en place d'outils globaux, de plan de gestion de risques et de panels fournisseurs garantissant la performance durable (pérennité) des sources. Pour autant, dans l'environnement mouvant actuel, les directions Achats ne sont pas insensibles au besoin de flexibilité et cherchent à s'adapter le plus souvent en gardant les décisions centralement tout en en décentralisant partiellement les organisations.

Ainsi, nous pouvons citer quelques avantages et inconvénients d'une telle centralisation des achats de la matière première comme suit

2-5-1 Avantages

- Réduction des coûts grâce à des coûts de stockage optimisés, une optimisation des prix de transport (moins fréquents), des réductions générales suite à l'augmentation des volumes d'achats ou encore par une réduction des coûts de passation de commandes.

- La responsabilité est facilement identifiable en cas de situation d'achats problématique, étant donné qu'il y a moins de personnes engagées dans le processus d'achats, cela réduit le risque d'erreur dans la passation de commande.
- Centraliser permet de décharger les acheteurs de certaines activités à faible valeur ajoutée et de pouvoir leur confier des missions davantage stratégiques.
- Augmentation du pouvoir de négociation par effet de levier dans la mesure où les commandes seront regroupées et augmenteront le volume d'achat ce qui permet de faciliter de négocier des prix bas.
- Amélioration des relations avec les fournisseurs pour qui notre part du chiffre d'affaires augmente.
- Les acheteurs développeront une meilleure connaissance et des compétences spécifiques.
- La création d'une base commune d'achats standardisés permet un meilleur suivi comptable et une meilleure visibilité des dépenses par regroupement des achats en un seul lieu.

2-5-2 Inconvénients

- L'équipe en charge des achats centralisés peut manquer d'expertise sur les produits de la matière première et les articles de conditionnement ainsi que les excipients, et son éloignement par rapport aux attentes des utilisateurs peut engendrer de l'insatisfaction.
- Les acheteurs étant déresponsabilisés d'une partie de leurs achats peut créer une baisse de pouvoir et de motivation, le bouleversement des habitudes d'achats et les problèmes cités ici nécessitent la mise en place d'un accompagnement du changement.
- Une erreur sur un achat aura des conséquences plus démultipliées dans la mesure où les volumes achetés sont plus importants, que ce soit au niveau de la qualité ou de la livraison mais également au niveau financier.
- Il peut y avoir des problèmes de communication entre les différents sites de production et le site d'achats centralisés.

- Augmentation des coûts de communication entre les sites de production et la direction générale.
- Faible réactivité en raison de procédures plus contraignantes, notamment dans le cas d'achats non anticipés ou d'urgence.
- Les coûts de mise en place d'un centre d'achats centralisés sont importants.
- 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.

Section 03 : Enquête par questionnaire

Après avoir présenté les différents points essentiels de la procédure d'homologation, le système d'évaluation de la performance des fournisseurs et le processus d'achat de la matière première de SAIDAL, ainsi que les différents changements qu'il a connu à travers le temps, nous avons choisi d'entamer une enquête par questionnaire au niveau des deux directions : l'Appro/Commerciale et la direction du Système Management de la qualité.

3-1 Présentation de l'enquête

3-1-1 L'objectif de l'enquête

L'objectif principal de cette étude est de mesurer la performance du processus d'achat de SAIDAL et son optimisation en termes de coût et de qualité, pour cela les questions de notre étude s'entourent sur les 3 points suivants :

- Le rôle et l'attribution de l'homologation dans le rehaussement la qualité de la matière première achetée de l'extérieur ;
- Le rôle du processus d'achat dans la minimisation des coûts et la réduction des délais de livraison de la matière première chez SAIDAL ;
- Le système d'évaluation de la performance des fournisseurs et sa contribution dans l'amélioration des services obtenues des fournisseurs de SAIDAL ;

3-1-2 La population de l'enquête

La population concernée par cette l'étude étude est constituée de l'ensemble des travailleurs des deux directions : Appro/Commerciale et SMQ, de cette population l'effectif qui a répondu à notre questionnaire sont au nombre de 29 employés.

Le choix de ces deux directions est, à la base pour deux motifs essentiels, le premier vient de la nature du produit traité (matière première des produits pharmaceutiques) dont la qualité est une question primordiale, pour cela nous avons jugé approprié de compter l'effectif de la direction SMQ, en plus de la direction Appro/Commerciale dans la population pour avoir des réponses du point de vue des spécialistes de la qualité, le deuxième est liée au nombre de la population de l'enquête, car les travailleurs de la direction Appro/Commerciale sont au nombre limité. Une population restreinte mais spécialisée.

La méthode d'échantillonnage utilisée pour cette enquête est la méthode aléatoire simple, vue le nombre limité de la population, d'après cette méthode chaque élément de la population a une chance égale d'être inclus, pour cela nous avons distribué 35 exemplaires de notre questionnaire et nous avons reçu 29 réponses.

Notre questionnaire est constitué de la manière suivante :

- Quatre parties en générale, dont trois traitants les éléments exposés dans la section précédente (homologation, processus d'achat, évaluation de la performance des fournisseurs), la quatrième partie est dédiée aux informations supplémentaires (Sexe, Âge, ...).
- Concernant les questions nous avons formulé deux types de questions :
 - Questions fermées : réponses oui ou non ;
 - Questions semi-ouvertes : avec des réponses au choix multiples.

3-2 Dépouillement et analyse des résultats

3-2-1 La répartition de l'échantillon étudié

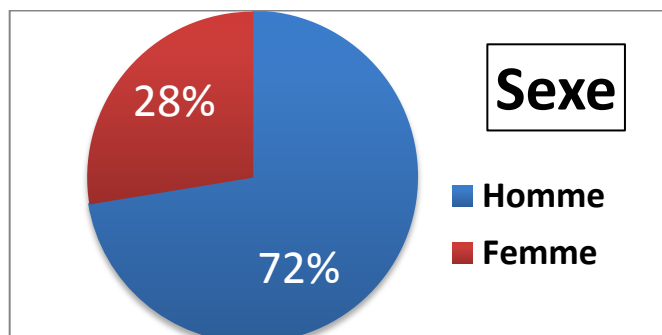
a) Selon le Sexe

Tableau 09 : La répartition de l'échantillon selon le sexe

| Sexe | Nombre | Pourcentage |
|--------------|-----------|----------------|
| Homme | 21 | 72,41% |
| Femme | 8 | 27,59% |
| Total | 29 | 100,00% |

Source : Dépouillement du questionnaire

Schéma 11 : La répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : Dépouillement du questionnaire

Commentaire

Notre échantillon qui est au nombre total de 29 employés est plus ou moins dominé par des hommes avec une proportion de 72 %, ce qui fait une proportion de 28 % pour les femmes, on constate que cette répartition n'est pas équilibrée entre les deux sexes mais elle représente une contribution assez bonne de la femme dans ce domaine.

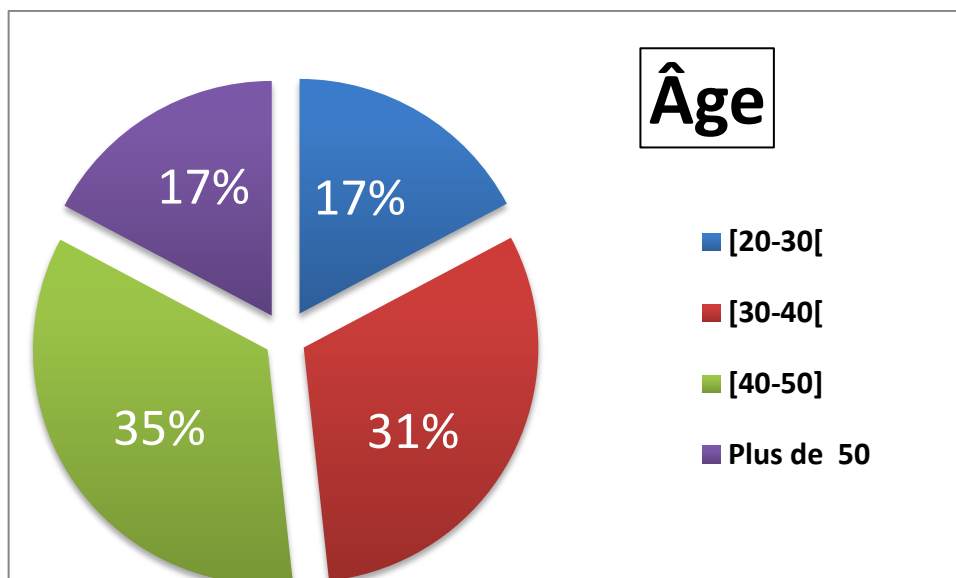
b) Selon l'Âge

Tableau 10 : La répartition de l'échantillon selon l'Âge

| Tranche d'âge | Nombre | Pourcentage |
|---------------|-----------|----------------|
| [20-30[| 5 | 17,24% |
| [30-40[| 9 | 31,03% |
| [40-50] | 10 | 34,48% |
| Plus de 50 | 5 | 17,24% |
| Total | 29 | 100,00% |

Source : Dépouillement du questionnaire

Schéma 12 : La répartition de l'échantillon selon l'Âge



Source : Dépouillement du questionnaire

Commentaire

Une simple lecture de ce graphe permet de constater que la majorité de l'échantillon est entre 30 et 40 ans avec 31 % pour la catégorie [30-40[et 35 % pour [40-50], le reste est divisé également entre les deux tranches [20-30[et plus de 50. On réalise ainsi que la population constitue une combinaison entre le dynamisme des jeunes et l'expérience des cadres.

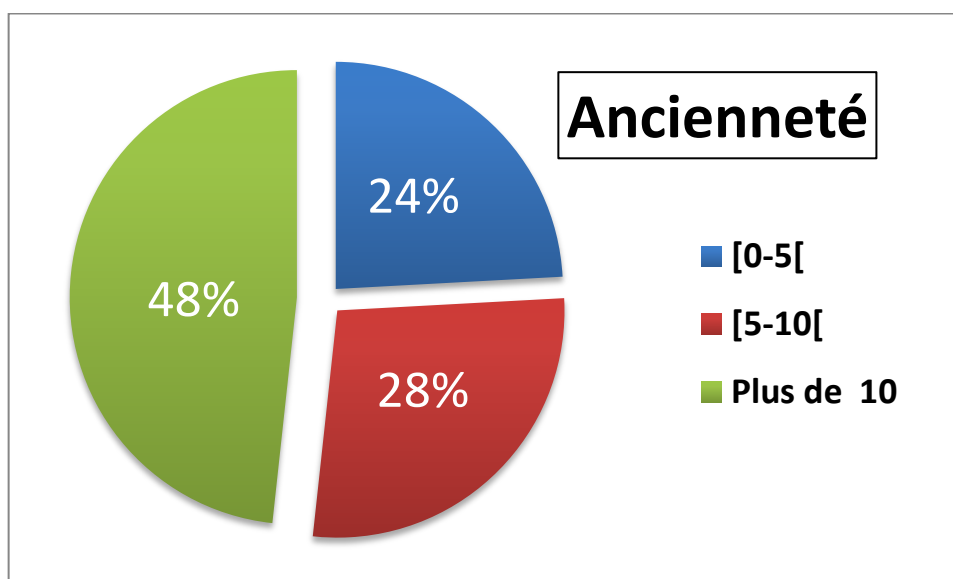
c) Selon l'Ancienneté

Tableau 11 : La répartition de l'échantillon selon l'Ancienneté

| Ancienneté | Nombre | Pourcentage |
|--------------|-----------|----------------|
| [0-5[| 7 | 24,14% |
| [5-10[| 8 | 27,59% |
| Plus de 10 | 14 | 48,28% |
| Total | 29 | 100,00% |

Source : Dépouillement du questionnaire

Schéma 13 : La répartition de l'échantillon selon l'Ancienneté



Source : Dépouillement du questionnaire

Commentaire

D'après le graphe on constate que 48 % de l'échantillon étudié ont plus de 10 ans d'ancienneté avec 28% entre 5 et 10 ans d'ancienneté contre 24 % de l'échantillon ayant moins de 5 ans d'ancienneté. Ce cumul des années d'ancienneté donne une bonne crédibilité en ce qui concerne les réponses obtenues par notre questionnaire.

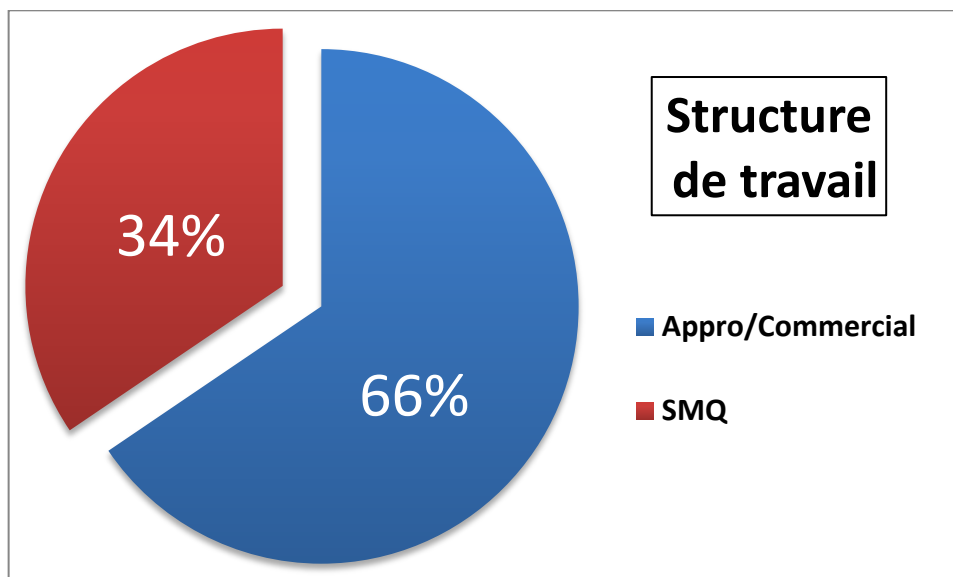
d) Selon la structure de travail

Tableau 12 : La répartition de l'échantillon selon la structure de travail

| Structure | Nombre | Pourcentage |
|------------------|--------|-------------|
| Appro/Commercial | 19 | 65,52% |
| SMQ | 10 | 34,48% |
| Total | 29 | 100,00% |

Source : Dépouillement du questionnaire

Schéma 14 : La répartition de l'échantillon selon la structure de travail



Source : Dépouillement du questionnaire

Commentaire

On remarque que 66 % des interrogés sont de la direction Appro/Commerciale, ce qui fait en revanche une proportion de 34 % de la direction Système Management Qualité.

3-2-2 L'interprétation des résultats du questionnaire

a) L'homologation

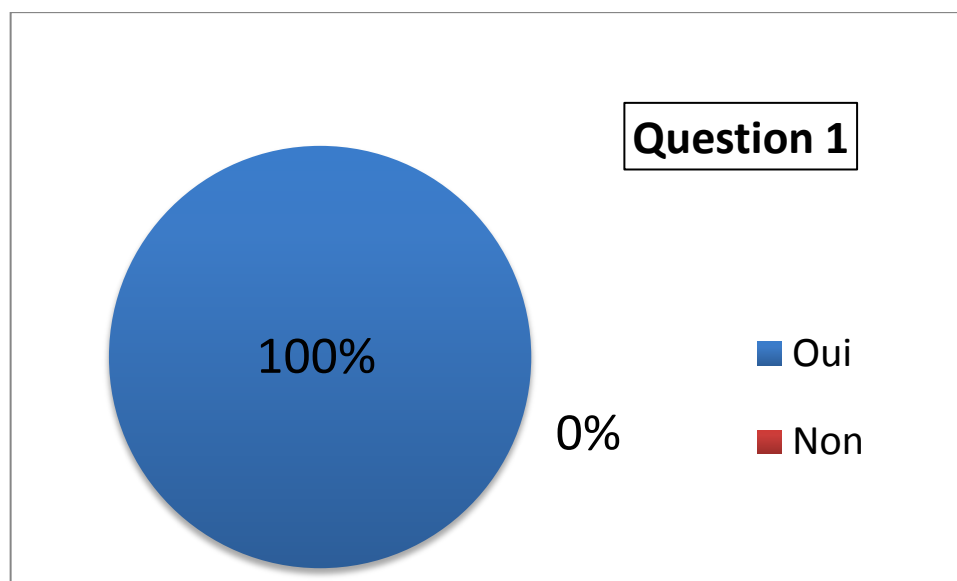
Question 01 : La procédure d'homologation contribue-t-elle dans l'optimisation de la fonction achats ?

Tableau 13 : L'homologation et la fonction Achats

| Réponse | Fréquence | Pourcentage |
|---------|-----------|-------------|
| Oui | 29 | 100,00% |
| Non | 0 | 0,00% |
| Total | 29 | 100,00% |

Source : Dépouillement de la question N° 01

Schéma 15 : L'homologation et la fonction Achats



Source : Dépouillement de la question N° 01

Commentaire

On peut dire sans doute que la procédure d'homologation contribue dans l'optimisation de la fonction Achats, la totalité des interrogés ont répondu avec oui pour cette question ce qui reflète l'importance et l'intérêt qu'accorde SAIDAL à cette fonction

d'homologation, ainsi que la conscience des employés de l'ANTIBIOTICAL du caractère crucial de cette mission.

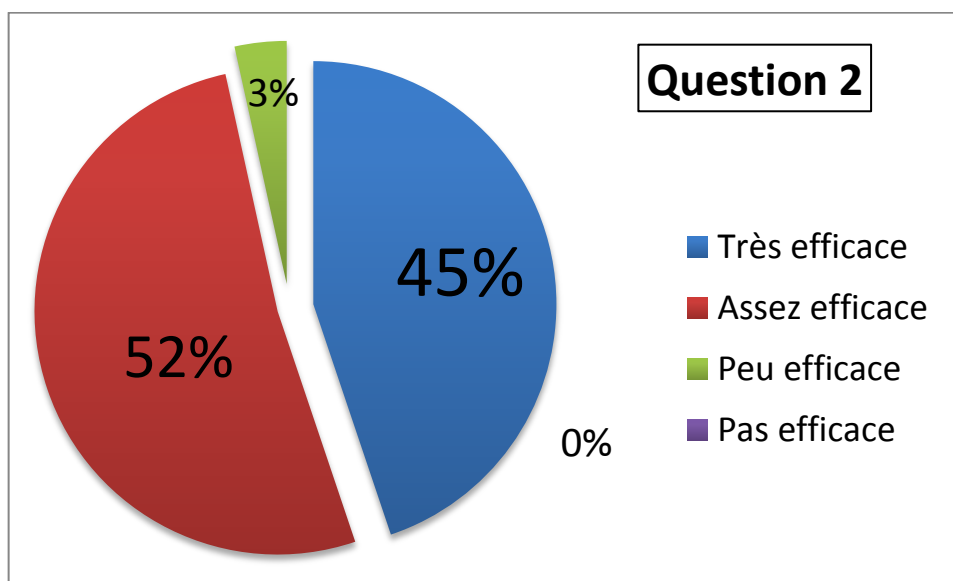
Question 02 : Comment voyez-vous la procédure d'homologation de SAIDAL ?

Tableau 14 : La procédure d'homologation de SAIDAL

| Réponse | Fréquence | Pourcentage |
|----------------|-----------|----------------|
| Très efficace | 13 | 44,83% |
| Assez efficace | 15 | 51,72% |
| Peu efficace | 1 | 3,45% |
| Pas efficace | 0 | 0,00% |
| Total | 29 | 100,00% |

Source : Dépouillement de la question N° 02

Schéma 16 : La procédure d'homologation de SAIDAL



Source : Dépouillement de la question N° 02

Commentaire

Se référant au graphe ci-dessus, la majorité des interrogés disent que la procédure d'homologation de SAIDAL est efficace, 52 % ont répondu avec « assez efficace », 45 % ont répondu « très efficace » alors que 3 % seulement pensent qu'elle est peu efficace.

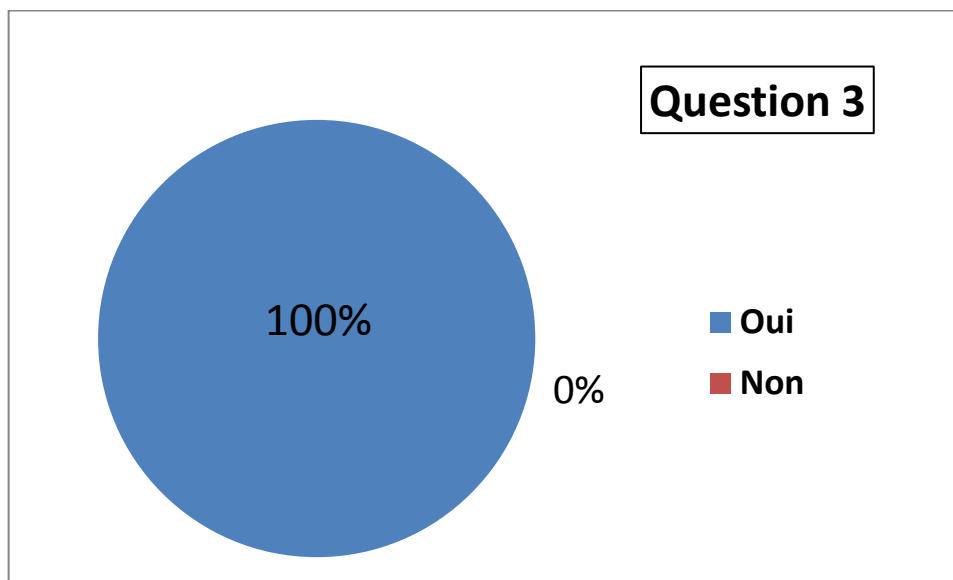
Question 03 : Selon vous, la procédure d'homologation de SAIDAL permet-elle d'obtenir les meilleurs fournisseurs en termes de qualité des produits ?

Tableau 15 : L'homologation et la qualité

| Réponse | Fréquence | Pourcentage |
|---------|-----------|-------------|
| Oui | 29 | 100,00% |
| Non | 0 | 0,00% |
| Total | 29 | 100,00% |

Source : Dépouillement de la question N° 3

Schéma 17 : L'homologation et la qualité



Source : Dépouillement de la question N° 3

Commentaire

Tous les interrogés ont répondu avec « oui » à cette question, ce qui permet d'affirmer que la procédure en vigueur de SAIDAL permet de repérer les meilleurs fournisseurs en termes de qualité.

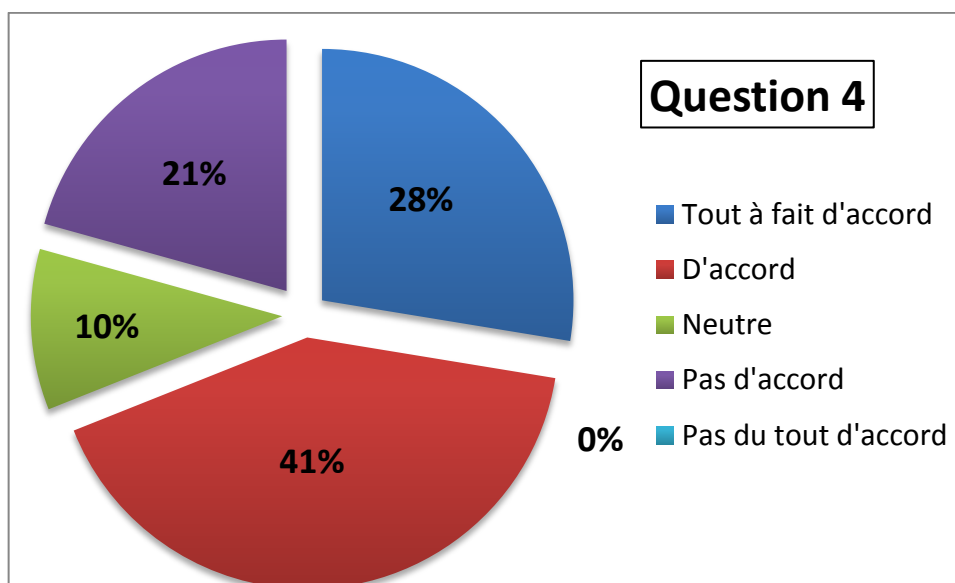
Question 04: L'essai industriel constitue l'étape la plus importante dans la procédure d'homologation

Tableau 16 : L'essai industriel

| Réponse | Fréquence | Pourcentage |
|----------------------|-----------|-------------|
| Tout à fait d'accord | 8 | 27,59% |
| D'accord | 12 | 41,38% |
| Neutre | 3 | 10,34% |
| Pas d'accord | 6 | 20,69% |
| Pas du tout d'accord | 0 | 0,00% |
| Total | 29 | 100,00% |

Source : Dépouillement de la question N° 4

Schéma 18 : L'essai industriel



Source : Dépouillement de la question N° 4

Commentaire

41 % de l'échantillon sont d'accord et 28 % sont tout à fait d'accord, ce qui fait 69 % qui pensent que l'essai industriel représente l'étape la plus importante, contre 21 % qui disent le contraire, alors 10 % ont choisi la réponse neutre.

b) La procédure d'achat

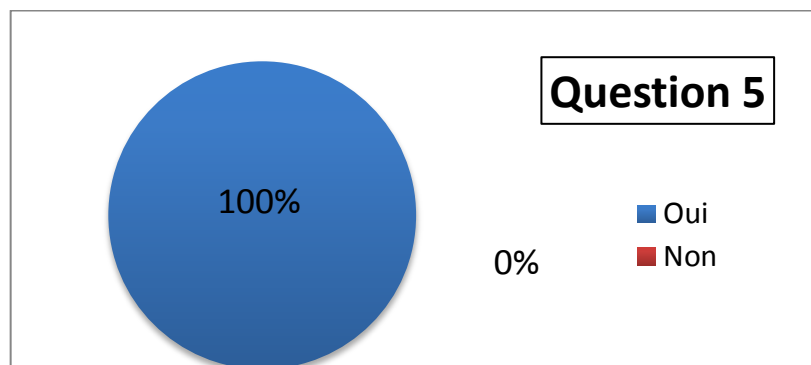
Question 05: Pensez-vous que la centralisation des achats de la matière première au niveau du groupe permet de minimiser les coûts d'achat ?

Tableau 17 : La centralisation et la minimisation des coûts

| Réponse | Fréquence | Pourcentage |
|---------|-----------|-------------|
| Oui | 29 | 100,00% |
| Non | 0 | 0,00% |
| Total | 29 | 100,00% |

Source : Dépouillement de la question N° 5

Schéma 19 : La centralisation et la minimisation des coûts



Source : Dépouillement de la question N° 5

Commentaire

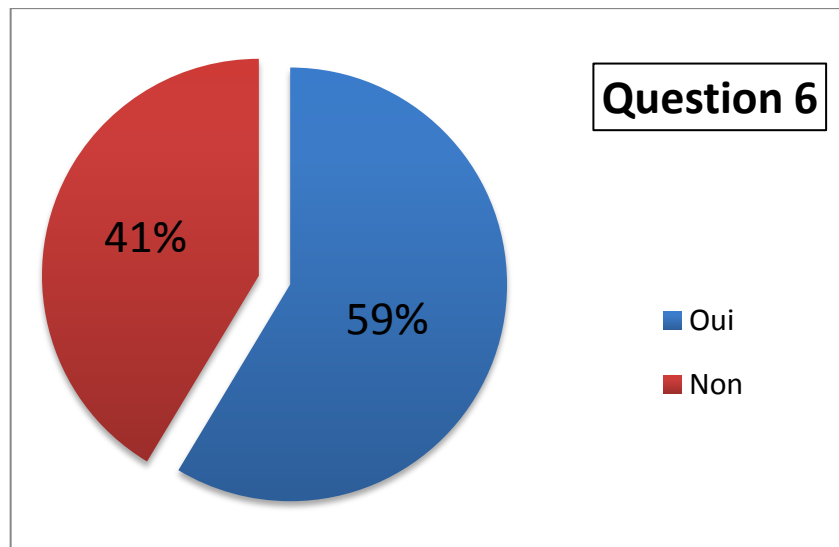
En se basant sur le graphe ci-dessus on remarque que 100 % des employés adressés ont répondu avec oui à cette question.

Question 06: Pensez-vous que la procédure d'achat de la matière première en vigueur contribue dans la réduction des délais de livraison ?

Tableau 18 : La procédure d'achat et la réduction des délais de livraison

| Réponse | Fréquence | Pourcentage |
|---------|-----------|-------------|
| Oui | 17 | 58,62% |
| Non | 12 | 41,38% |
| Total | 29 | 100,00% |

Source : Dépouillement de la question N° 6

Schéma 20 : La procédure d'achat et la réduction des délais de livraison

Source : Dépouillement de la question N° 6

Commentaire

Se référant à l'analyse des réponses de cette question, 59 % des employés des deux directions disent que la procédure d'achat de SAIDAL contribue dans la réduction des délais de livraison, en revanche 41 % pensent que cette procédure d'achat ne permet pas de réduire les délais de livraison.

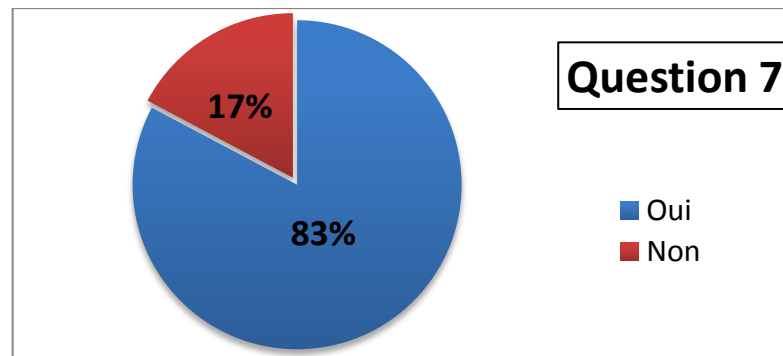
Question 07: Cette procédure d'achat contribue-t-elle dans la réduction des coûts d'achat ?

Tableau 19 : La contribution de la procédure d'achat dans la réduction des coûts

| Réponse | Fréquence | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Oui | 24 | 82,76% |
| Non | 5 | 17,24% |
| Total | 29 | 100,00% |

Source : Dépouillement de la question N° 7

Schéma 21 : La contribution de la procédure d'achat dans la réduction des coûts



Source : Dépouillement de la question N° 7

Commentaire

Se référant au graphe ci-dessus, on remarque que 83 % des employés questionnés disent que la procédure d'achat en vigueur de SAIDAL contribue dans la réduction des coûts d'achat, tandis que 17 % ont répondu avec non.

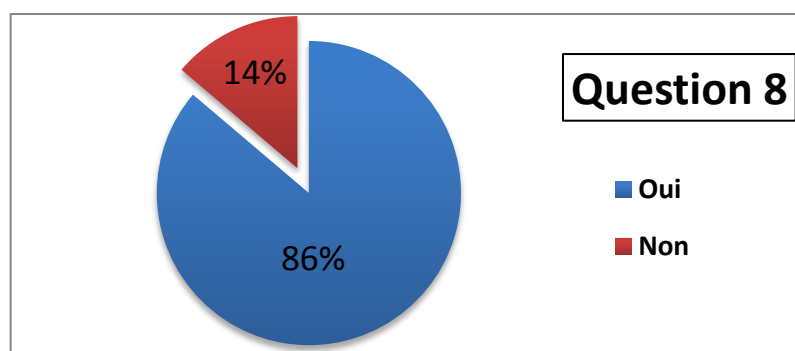
Question 08: Cette procédure d'achat permet-elle d'obtenir les prix les plus bas sur le marché?

Tableau 20 : L'obtention des meilleurs prix sur le marché

| Réponse | Fréquence | Pourcentage |
|---------|-----------|-------------|
| Oui | 25 | 86,21% |
| Non | 4 | 13,79% |
| Total | 29 | 100,00% |

Source : Dépouillement de la question N° 8

Schéma 22 : L'obtention des meilleurs prix sur le marché



Source : Dépouillement de la question N° 8

Commentaire

D'après le graphe ci-dessus, on constate que 86 % des interrogés des deux directions affirment que la procédure d'achat de SAIDAL permet d'obtenir les prix les plus bas sur le marché de la matière première, contre seulement 14 % qui disent le contraire.

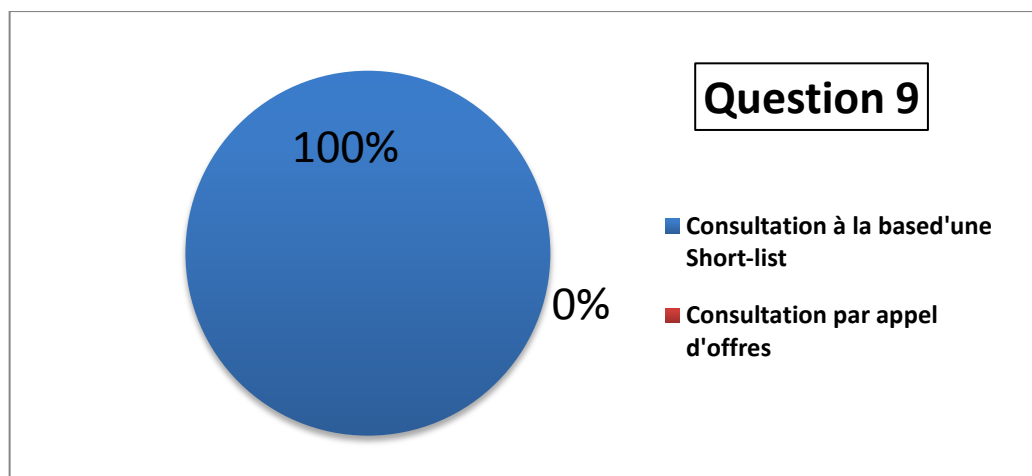
Question 09: Selon vous, quelle est la méthode la plus efficace pour la consultation des fournisseurs ?

Tableau 21 : La meilleure méthode de consulter les fournisseurs de SAIDAL

| Réponse | Fréquence | Pourcentage |
|---|-----------|-------------|
| Consultation à la base d'une Short-List | 29 | 100,00% |
| Consultation par appel d'offres | 0 | 0,00% |
| Total | 29 | 100,00% |

Source : Dépouillement de la question N° 9

Schéma 23 : La meilleure méthode de consulter les fournisseurs de SAIDAL



Source : Dépouillement de la question N° 9

Commentaire

Selon les résultats qui figurent dans le graphe ci-dessus, on peut signaler que la meilleure méthode de consultation des fournisseurs de SAIDAL (ou de l'ANTIBIOTICAL) est la consultation à la base d'une Short-List, vue que 100 % des employés ont répondu avec oui à cette question.

c) Le système d'évaluation de la performance des fournisseurs

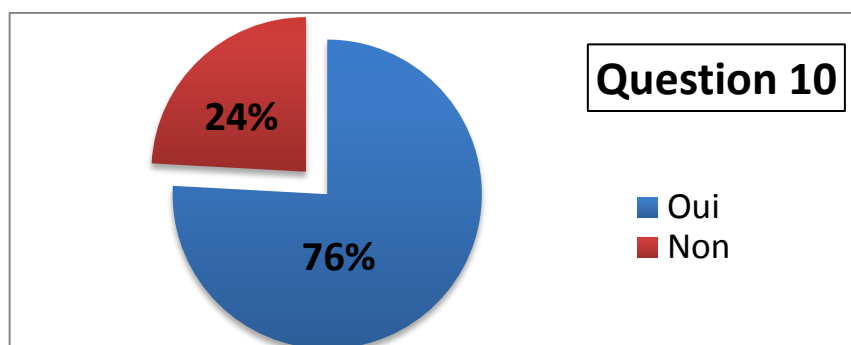
Question 10: Voyez-vous que le système d'évaluation de la performance des fournisseurs de SAIDAL contribue dans l'amélioration de la qualité des produits?

Tableau 22 : L'évaluation de la performance des fournisseurs et la qualité

| Réponse | Fréquence | Pourcentage |
|---------|-----------|-------------|
| Oui | 22 | 75,86% |
| Non | 7 | 24,14% |
| Total | 29 | 100,00% |

Source : Dépouillement de la question N° 10

Schéma 24 : L'évaluation de la performance des fournisseurs et la qualité



Source : Dépouillement de la question N° 10

Commentaire

La majorité des employés interrogés disent que oui le système d'évaluation de la performance des fournisseurs de SAIDAL contribue dans l'amélioration de la qualité des produits, de l'autre côté 24 % des employés ont répondu avec non.

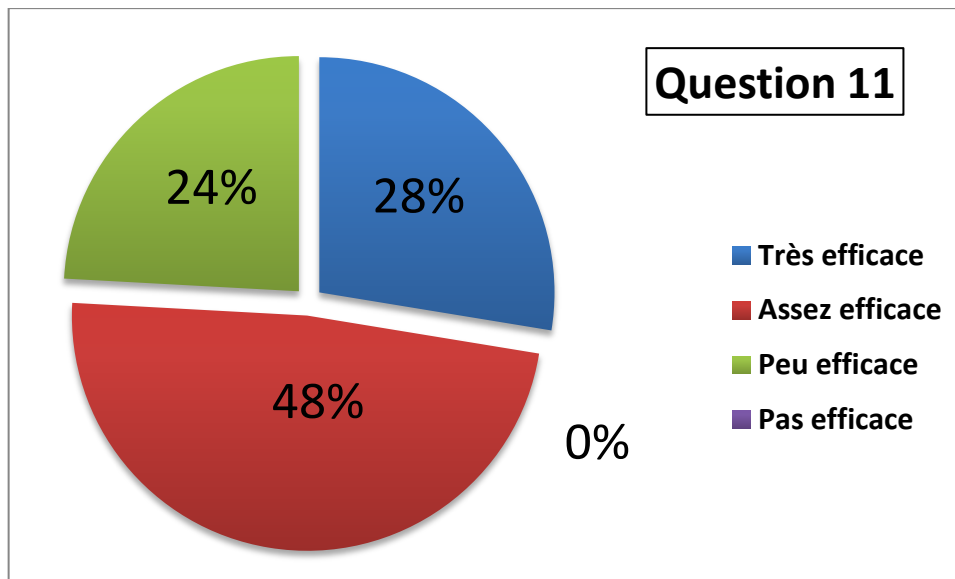
Question 11: Selon vous, Le système d'évaluation de la performance des fournisseurs de l'ANTIBIOTICAL est ?

Tableau 23 : l'efficacité du système d'évaluation de des fournisseurs de SAIDAL

| Réponse | Fréquence | Pourcentage |
|----------------|-----------|-------------|
| Très efficace | 8 | 27,59% |
| Assez efficace | 14 | 48,28% |
| Peu efficace | 7 | 24,14% |
| Pas efficace | 0 | 0,00% |
| Total | 29 | 100,00% |

Source : Dépouillement de la question N° 11

Schéma 25 : l'efficacité du système d'évaluation des fournisseurs de SAIDAL



Source : Dépouillement de la question N° 11

Commentaire

De ce graphe, on remarque que 48 % des employés pensent que le système d'évaluation de la performance des fournisseurs de SAIDAL est assez efficace, 28 % disent que réellement le système est très efficace, par contre, alors que 24 % considèrent qu'il est peu efficace.

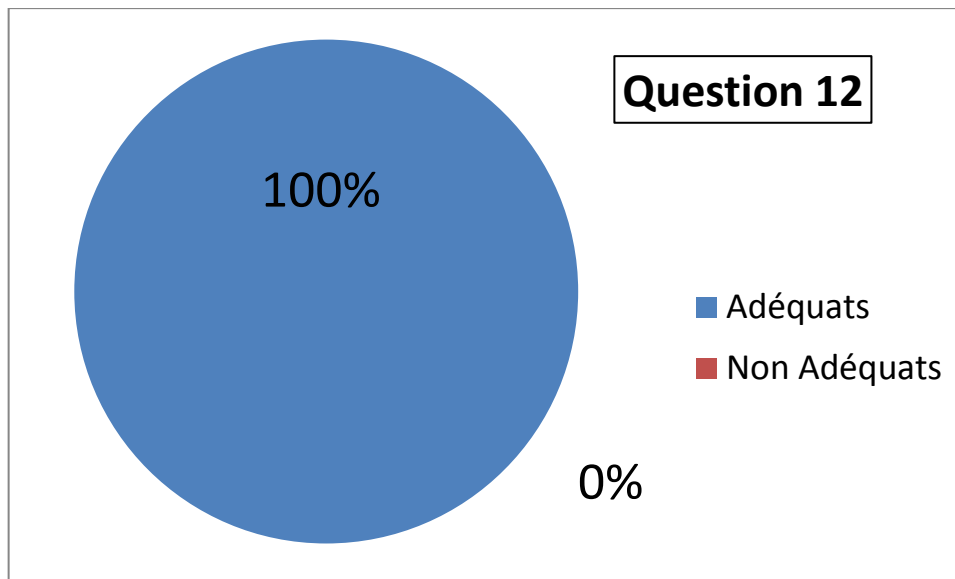
Question 12: Comment voyez-vous les critères d'évaluation de la performance des fournisseurs de l'ANTIBIOTICAL ?

Tableau 24 : Le choix des critères d'évaluation des fournisseurs

| Réponse | Fréquence | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Adéquats | 29 | 100,00% |
| Non Adéquats | 0 | 0,00% |
| Total | 29 | 100,00% |

Source : Dépouillement de la question N° 12

Schéma 26 : Le choix des critères d'évaluation des fournisseurs



Source : Dépouillement de la question N° 12

Commentaire

Comme c'est montré dans le graphe ci-dessus, 100 % de l'effectif interrogés affirment les critères d'évaluation des fournisseurs appliqués au sein de SAIDAL sont certainement adéquats, et servent les objectifs et les attentes de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs.

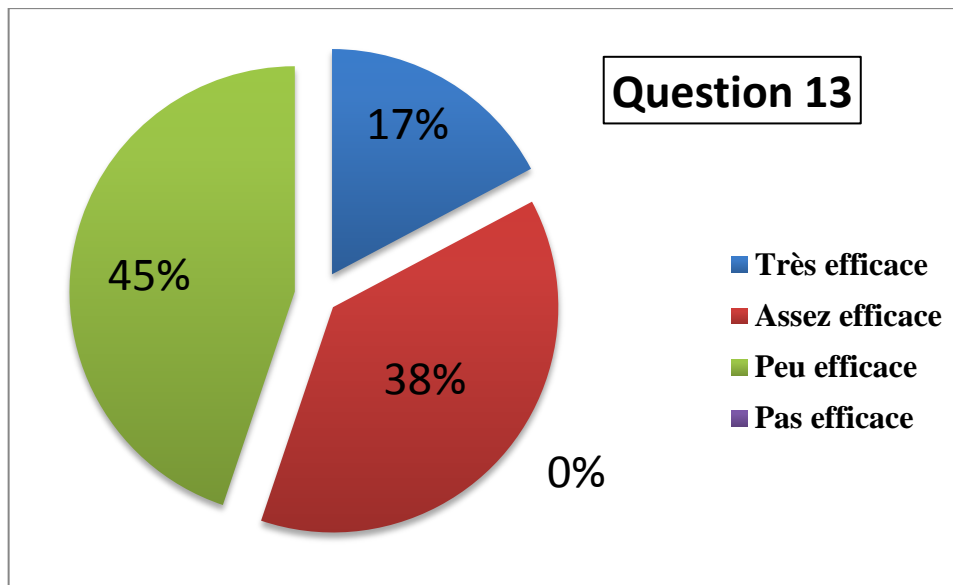
Question 13: L'ANTIBIOTICAL accorde à chaque critère une note de 10 points, comment jugez-vous ce système de notation ?

Tableau 25 : Le système de notation des critères d'évaluation

| Réponse | Fréquence | Pourcentage |
|----------------|-----------|----------------|
| Très efficace | 5 | 17,24% |
| Assez efficace | 11 | 37,93% |
| Peu efficace | 13 | 44,83% |
| Pas efficace | 0 | 0,00% |
| Total | 29 | 100,00% |

Source : Dépouillement de la question N° 13

Schéma 27 : Le système de notation des critères d'évaluation



Source : Dépouillement de la question N° 13

Commentaire

Selon ce graphe, 45 % pensent que le système de notation des critères d'évaluation des fournisseurs (10 points pour chaque critère) est peu efficace, en revanche, 38 % disent qu'il est assez efficace, tandis que 17 % seulement ont évalué le système comme très efficace.

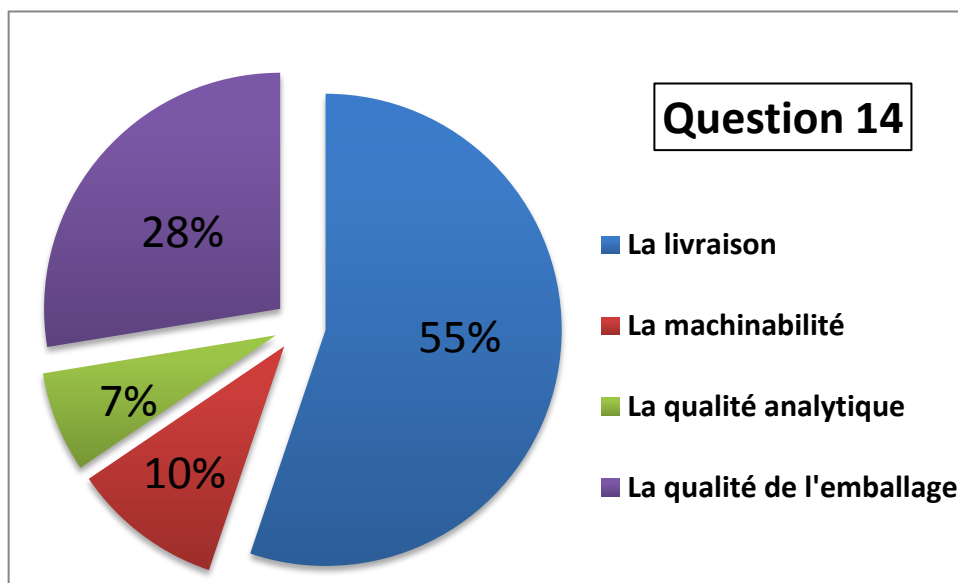
Question 14: Les fournisseurs de SAIDAL manifestent des anomalies beaucoup plus dans le critère ?

Tableau 26 : Le critère qui révèle le plus des anomalies

| Réponse | Fréquence | Pourcentage |
|---------------------------|-----------|-------------|
| La livraison | 16 | 55,17% |
| La machinabilité | 2 | 6,90% |
| La qualité analytique | 3 | 10,34% |
| La qualité de l'emballage | 8 | 27,59% |
| Total | 29 | 100,00% |

Source : Dépouillement de la question N° 14

Schéma 28 : Le critère qui révèle le plus des anomalies



Source : Dépouillement de la question N° 14

Commentaire

Il apparaît clair qu'une proportion importante, 55 %, de l'effectif interrogé approuvent que le critère pour lequel les fournisseurs montrent souvent des anomalies est le délai de livraison, 28 % disent que c'est la qualité d'emballage qui manifestent des anomalies, 10 % considèrent que c'est la machinabilité, alors que 7 % ont répondu ont sélectionné la qualité analytique.

3-3 Résultats de l'enquête

Après avoir dépouillé et commenté chaque question de notre questionnaire, nous mettons en évidence les résultats suivants :

- SAIDAL reconnaît l'importance et le rôle de l'homologation dans la fonction Achats, et pour cela elle applique une procédure plus ou moins sévère, le fournisseur doit passer plusieurs étapes afin de prouver son aptitude de délivrer un produit de qualité.
- on peut affirmer que la procédure d'homologation de SAIDAL est assez efficace, en se basant aux résultats de cette enquête, et permet de repérer les meilleurs fournisseurs de la matière première.

- L'essai industriel représente l'étape la plus importante de la procédure d'homologation, car c'est à cette phase qu'on examine réellement le niveau de qualité de la matière première délivrée par le fournisseur, en détectant les différentes anomalies potentielles.
- SAIDAL a décidée de centraliser l'achat de la matière première, cette stratégie qui consiste à effectuer des achats consolidés contribue énormément dans la réduction des coûts d'achats.
- Cette décision de centralisation d'achat de la matière première (lié directement à la direction générale du groupe) reflète l'importance et la position stratégique qu'elle accorde à cette fonction.
- Pour l'achat de la matière première, SAIDAL utilise la technique de consultation des fournisseurs à la base d'une Short-List, ce qui permet de simplifier les étapes du procès et assure son rapidité, en comparaison avec l'appel d'offres.
- Malgré la diversité des achats d'une grande entreprise comme SAIDAL, la décision de suivre une stratégie spécifique à l'achat de la matière première permet d'assurer la bonne gestion de la fonction Achats.
- Pour examiner la performance de ses fournisseurs, SAIDAL suit un système d'évaluation assez simple, il s'agit d'une notation sur 10 pour chaque critère qui sont au nombre de quatre, mais bien efficace en termes de détection des anomalies.

Pour conclure, on peut dire que l'ANTIBIOTICAL (SAIDAL) arrive à bien gérer sa fonction Achats, à travers :

- Une bonne organisation de la fonction et de ses différents services.
- La bonne relation entre l'entreprise et ses fournisseurs et partenaires, d'un côté par une procédure d'homologation très rigoureuse qui permet de bien sélectionner ses fournisseurs, et de l'autre côté d'un système d'évaluation.
- La recherche continue de la minimisation des coûts, ce qui se transforme en réalité en décisions stratégiques comme la centralisation des achats de la matière première.
- Un bon système de communication interne qui contribue énormément dans l'unification des efforts et du langage interne autour des objectifs de l'entreprise.

Cependant nous avons pu détecter quelques défaillances :

- Dédier toute la procédure d'homologation seulement à l'aspect de la qualité, ce qui reste dans le domaine pharmaceutique une priorité, mais il y'a d'autres aspects à considérer comme les délais de livraison et la machinabilité.
- Nous avons pu remarquer, d'après les réponses des interrogés, que l'ANTIBIOTICAL souffre un peu du côté de la livraison, l'évaluation des fournisseurs permet de signaler qu'ils manifestent fréquemment des retards de livraison.
- La simplicité du système d'évaluation des fournisseurs, ce qui peut influencer négativement l'efficacité du procès, et probablement laisser quelques anomalies inconnues déroulent dans tout le processus.

3-4 Suggestion et recommandations

Afin de restreindre les défaillances citées au-dessus, nous proposons quelques suggestions :

- Essayer d'intégrer d'autres paramètres dans le processus d'homologation, notamment le délai de livraison, et cela dans le but d'examiner la performance du fournisseur avant de l'ajouter dans la fiche fournisseurs.
- Pour le système d'évaluation des fournisseurs, une étude approfondie est suggérée dans l'objectif de déterminer le poids de chaque critère d'évaluation, tout en considérant le caractère des produits traités et les objectifs de l'entreprise.
- L'utilisation des technologies de l'information est devenue nécessaire pour les grandes entreprises modernes, pour cela nous suggérons à l'entreprise SAIDAL de s'équiper des EDI (Echange des Données Informatisées), afin de faciliter la communication avec ses fournisseurs.

Conclusion générale

Nous avons vu tout au long de ce travail, à quel point les achats sont devenus une fonction stratégique au sein de l'entreprise au cours des dernières années. Cette fonction symbolise la recherche continue de baisse des coûts des entreprises qui veulent rester compétitives sur leur marché tout en préservant un certain niveau de la rentabilité.

Ainsi, notre recherche nous a permis de mettre en évidence les conditions de fonctionnement de la fonction Achats, l'importance en matière de son organisation, les techniques appliquées pour son bon déroulement, une importance d'une analyse approfondie et permanente du processus d'achat pour une amélioration continue.

Après notre passage à l'ANTIBIOTICAL, et après présenté les différents aspects de notre recherche, nous avons pu répondre à notre problématique : Comment optimiser le processus d'achat de la matière première au niveau de SAIDAL en termes de prix, qualité et délais de livraison? Et cela à travers les renseignements obtenus des différents ouvrages traitant le sujet étudié, ainsi que les résultats de l'enquête réalisée au sein de l'ANTIBIOTICAL. De ce fait, SAIDAL assure l'optimisation de son processus d'achat de la matière première en gérant trois sous-fonctions essentiels qui sont l'homologation, l'évaluation de la performance des fournisseurs et le processus d'achat opérationnel.

En termes de prix, SAIDAL obtient les prix les plus bas en gardant toujours une concurrence entre ses différents fournisseurs homologués, chacun d'eux doit offrir son prix de vente pour que SAIDAL choisisse le meilleur entre eux. En termes de qualité, SAIDAL applique une procédure d'homologation assez rigoureuse ainsi qu'un système d'évaluation de la performance des fournisseurs, ces deux sous-fonctions assurent l'obtention des produits d'une excellente qualité.

Cependant, nous constatons que les achats représentent également des enjeux non financiers, la sensibilité des produits pharmaceutiques oblige l'entreprise à prendre en considération non seulement le niveau du prix, mais aussi la qualité des articles de l'emballage et les articles de conditionnement.

L'obtention des produits et matières premières de qualité passe par une bonne gestion du panel fournisseurs, de ce fait, SAIDAL doit être plus rigoureux en termes de critères d'évaluation de la performance des fournisseurs, car nous avons constaté que le système de

notation est trop simple, nous recommandons d'effectuer une analyse approfondie des causes de la non-conformité des produits finis, afin de déterminer le poids de chaque critère d'évaluation et de sélection.

Néanmoins, l'ANTIBIOTICAL dispose d'un processus d'homologation rigide, précis et bien déterminé, il constitue l'un des points forts de l'entreprise, il permet de détecter les fournisseurs qui ne sont à la mesure de livrer des produits d'une meilleure qualité.

Bibliographie

Bibliographie

Liste des ouvrages

- BARTANE (H) « *Pratique achats* », édition d'organisation, Paris, 1978.
- BRUEL (O) et Ménage (P) « *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », 4^e édition, Dunod, Paris, 2014.
- INGHAM (M), « *management stratégique et compétitivité* », édition de boeck – wesmael, Bruxelles.
- JARDIN (J) « *Techniques de l'achat industriel* », édition Hommes et techniques, 1980.
- LAURENT (L) « *Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants* », édition Dunod, Paris, 1995.
- MARCHAL (A) « *Marketing achat* », édition Ellipses, Paris, 2007.
- PERROTIN (R), « *LE Manuel Des Achats* », éditions d'Organisation, Paris, 2007.
- PERSON (H), « *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME / PMI* », édition Maxima, 2000.
- PETIT (P), « *toute la fonction achats* », DUNOD, Paris, 2008.

Liste des travaux universitaires

- SEKHER kahina, « *Partenariat d'innovation technologique : une opportunité concurrentielle pour les entreprises* », mémoire de magister, université Mouloud Mammeri, Tizi ousou, 2012.
- Missouni (A) et Hamdi (M), « *analyse de processus d'achat* », mémoire de licence, Institut national de commerce, Alger, 2008.

Webographie

- www.saidalgroup.dz

Annexes

CERTIFICATION



N° QJAL/2001/17411a

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL
Filiale ANTIBIOTICAL

انتیبیوتکال

صناعة و تسويق لمجمع صيدال، مواد خام فعالة
و المنتجات الصيدلانية الموجهة للحقن، مساحيق و سوائل، مراهم جلدية و أخرى
موجهة للعيون، اشربة، مساحيق مستحلبة، اشكال جافة.

FABRICATION ET VENTE POUR LE GROUPE SAIDAL DE PRINCIPES ACTIFS
ET DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES INJECTABLES, POUDE ET LIQUIDE,
POMMADES DERMIQUES ET OPHTALMIQUES, SIROPS, POUDE POUR
SUSPENSION, FORMES SECHES.

MANUFACTURING AND SALES TO SAIDAL GROUP OF ACTIVE INGREDIENTS
AND INJECTABLE PHARMACEUTICAL PRODUCTS, POWDER AND LIQUID, DERMIC
AND OPHTHALMIC OINTMENTS, SYRUPS, POWDER FOR SUSPENSION,
AND SOLID FORMS.

Route d'El Khemis BP 33 26000 MEDEA ALGERIE

AFAC AFNOR INTERNATIONAL certifies that all the arrangements covering the above mentioned
activities and locations established to meet the requirements of the international standard :

AFAC AFNOR INTERNATIONAL certifie que pour les activités et les sites a l'échelle et dessus
toutes les dispositions mises en œuvre pour répondre aux exigences requises par la norme internationale :

ISO 9001 : 2000

have been examined and found conform.
ont été examinées et jugées conformes.

2005-02-02

2008-02-01

(signature)

Il est valide jusqu'au
It is valid until

(signature)

On behalf of AAI
Le Représentant de AAI

F. HOUZON

Civil Executive Officer - AAFISA
Le Président de l'Instance de AAI SA

E. NICOLAS

On Behalf of the firm
Le Représentant de l'Entreprise

A. AGUIH

Le présent certificat est valide jusqu'au 29/02/2008. Toute réévaluation sera effectuée par AFAC AFNOR INTERNATIONAL. Toute modification de l'installation ou de l'activité doit être déclarée à AFAC AFNOR INTERNATIONAL. Toute violation des exigences de la norme ISO 9001:2000 peut entraîner la suspension ou l'annulation du certificat. Toute réévaluation sera effectuée par AFAC AFNOR INTERNATIONAL. Toute modification de l'installation ou de l'activité doit être déclarée à AFAC AFNOR INTERNATIONAL. Toute violation des exigences de la norme ISO 9001:2000 peut entraîner la suspension ou l'annulation du certificat.

L'évolution de l'effectif de l'ANTIBIOTICAL

ANNEE 2010

| | CDI | CDD | TOTAL | dont effectifs feminins |
|--------------|-------------|------------|-------------|-------------------------|
| CADRE | 329 | 4 | 333 | 37 |
| MAITRISE | 622 | 115 | 737 | 80 |
| EXECUTION | 61 | 2 | 63 | 19 |
| TOTAL | 1012 | 121 | 1133 | 136 |

ANNEE 2011

| | CDI | CDD | TOTAL | effectifs feminins |
|--------------|------------|------------|-------------|--------------------|
| CADRE | 191 | 0 | 191 | 26 |
| MAITRISE | 293 | 2 | 295 | 32 |
| EXECUTION | 407 | 121 | 528 | 60 |
| TOTAL | 891 | 123 | 1014 | 118 |

ANNEE 2012

| | CDI | CDD | TOTAL | effectifs feminins |
|--------------|------------|------------|-------------|--------------------|
| CADRE | 190 | 0 | 190 | 26 |
| MAITRISE | 320 | 2 | 322 | 32 |
| EXECUTION | 380 | 121 | 501 | 60 |
| TOTAL | 890 | 123 | 1013 | 118 |

ANNEE 2013

| | CDI | CDD | TOTAL | effectifs feminins |
|--------------|------------|------------|------------|--------------------|
| CADRE | 148 | 8 | 156 | 22 |
| MAITRISE | 215 | 8 | 223 | 26 |
| EXECUTION | 276 | 141 | 417 | 45 |
| TOTAL | 639 | 157 | 796 | 93 |

ANNEE 2014

| | CDI | CDD | TOTAL | effectifs feminins |
|--------------|------------|------------|------------|--------------------|
| CADRE | 131 | 9 | 140 | 23 |
| MAITRISE | 182 | 11 | 193 | 23 |
| EXECUTION | 191 | 198 | 389 | 46 |
| TOTAL | 504 | 218 | 722 | 92 |

rdiel (lous)

PLAN DE PRODUCTION DEGLOBALISE DES SPECIALITES PHARMACEUTIQUES PAR

| | MOIS | | | | | | | | | | | |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------|----------|
| | JANVIER | FEBVRIER | MARS | AVRIL | MAI | JUN | JUILLET | SEPTEMBRE | OCTOBRE | NOVEMBRE | DECEMBRE | TOTAL |
| Doxyline 100Mg | 0 | 200 000 | 150 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ibunnal 200mg | 100 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mycollucon 50Mg | 0 | 0 | 20 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Oxaline 500Mg | 360 000 | 100 000 | 360 000 | 0 | 360 000 | 0 | 360 000 | 0 | 360 000 | 0 | 360 000 | 100 000 |
| Oxymed 250Mg | 0 | 0 | 0 | 200 000 | 150 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amoxyphen 125Mg | 100 000 | 0 | 100 000 | 0 | 100 000 | 100 000 | 0 | 0 | 100 000 | 0 | 100 000 | 100 000 |
| Amoxyphen 250Mg | 100 000 | 0 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 0 | 100 000 | 0 | 100 000 | 0 | 100 000 | 100 000 |
| Amoxyphen 500Mg | 100 000 | 0 | 100 000 | 200 000 | 100 000 | 0 | 200 000 | 0 | 100 000 | 0 | 100 000 | 100 000 |
| Azilycine | 100 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 000 | 0 | 0 | 100 000 | 0 | 0 | 0 |
| Orapen 0,250MUI | 0 | 300 000 | 0 | 0 | 0 | 200 000 | 0 | 0 | 300 000 | 0 | 0 | 0 |
| Acfludal 2% | 200 000 | 0 | 200 000 | 0 | 0 | 0 | 200 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Betacyl 0,05% | 0 | 240 000 | 0 | 240 000 | 0 | 240 000 | 0 | 240 000 | 0 | 240 000 | 0 | 0 |
| Betasono0,05% | 185 000 | 185 000 | 185 000 | 185 000 | 185 000 | 185 000 | 185 000 | 185 000 | 185 000 | 185 000 | 185 000 | 185 000 |
| Betasono0,1% | 115 000 | 75 000 | 0 | 75 000 | 200 000 | 0 | 115 000 | 75 000 | 0 | 75 000 | 0 | 315 000 |
| Clomycine 3% | 0 | 0 | 115 000 | 0 | 115 000 | 75 000 | 0 | 0 | 75 000 | 0 | 0 | 0 |
| Clomycine1% | 400 000 | 400 000 | 400 000 | 400 000 | 400 000 | 400 000 | 400 000 | 400 000 | 400 000 | 400 000 | 400 000 | 400 000 |
| Alerfene | 0 | 180 000 | 0 | 280 000 | 0 | 180 000 | 60 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Betasone Gouttes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 150 000 | 0 | 0 | 100 000 | 0 |
| Clopramid 125ml | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 180 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Metrogl 4% | 0 | 0 | 0 | 70 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nauseidum | 0 | 50 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rinastiline 5% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 000 | 0 | 0 | 200 000 | 0 |
| Ximalex | 380 000 | 0 | 380 000 | 0 | 380 000 | 0 | 380 000 | 0 | 380 000 | 0 | 380 000 | 0 |
| Total général | 5 400 000 | 4 804 000 | 5 348 000 | 4 814 000 | 5 180 000 | 4 914 000 | 4 750 000 | 4 514 000 | 4 800 000 | 4 752 400 | 0 | 0 |

CERTIFICATION



N° QUAL/2001/17411

The Quality System developed by :
Le Système Qualité adopté par :

GRUPE INDUSTRIEL SAIDAL Filiale ANTIBIOTICAL

for the following activities :
pour les activités suivantes :

**FABRICATION ET VENTE POUR LE GROUPE SAIDAL DE PRINCIPES ACTIFS
ET DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES INJECTABLES, POUVRE ET LIQUIDE,
POINTMADES DERMICIQUES ET OPHTALMIQUES, SIROPS,
POUVRE PAR SUSPENSION, FORMES SECHES ET ORALES.**

صناعة و تصويق لمجمع صيدال، مواد خام فعالة و المنتجات الصيدلانية لموجهة للحقن مصالحق و سواقل،
مراهم جلدية و اخرى موجهة لطب العيون، اشربة، مصالحق مصتخلبة، لشكال جافة.

**MANUFACTURING AND SALES TO SAIDAL GROUP OF ACTIVE INGREDIENTS
AND INJECTABLE PHARMACEUTICAL PRODUCTS, POWDER AND LIQUID,
DERMIC AND OPHTHALMIC OINTMENTS, SYRUPS,
POWDER FOR SUSPENSION AND ORAL SOLID FORMS.**

carried out in the following location(s)
exercées sur le(s) site(s) suivant(s)

Route d'El Khemis BP 33 26000 MEDEA ALGERIE

has been assessed and found to conform to the requirements of the standard :
a été évalué et jugé conforme aux exigences de la norme :

ISO 9002 (1994)

The corresponding certificate has been delivered under AFAQ ASCERT International (AAI) rules on :
Le certificat correspondant a été délivré dans les conditions d'application fixées par AFAQ ASCERT International (AAI) le :

2001 - 11 - 23

It is valid until*
(année-mois-jour) Il est valable jusqu'au*

2003 - 12 - 14

(year-month-day)

GENERAL SECRETARY OF AAI SA
LE SECRETAIRE GENERAL D'AAI SA

F. de LAUZON

CHIEF EXECUTIVE OFFICER OF AAI SA
LE PRESIDENT DU DIRECTOIRE D'AAI SA

J. PEYRAT

ON BEHALF OF THE FIRM
LE REPRESENTANT DE L'ENTREPRISE

A. AOUN

les previsions de consommations MP-EXCIPIENT 2013

| DES_MP | QTÉ PREV |
|---|-----------|
| ACIDE ALGINIQUE | 10,50 |
| ACIDE CHLORHYDRIQUE | 24,31 |
| ACIDE CITRIQUE | 488,44 |
| ACIDE FUSIDIQUE | 264,00 |
| ACIDE SALICYLIQUE | 601,92 |
| ACIDE STEARIQUE | 22,90 |
| ACIDE TARTRIQUE | 352,80 |
| ALCOOL BENZYLIQUE | 1 456,05 |
| ALCOOL ETHYLIQUE | 3 336,11 |
| ALCOOL STEARYLIQUE | 1 861,23 |
| ALPHA AMYLASE (BAN 480) | 2 375,00 |
| AMIDON DE MAIS | 438,17 |
| AMOXICILLINE 3H2O COMPACTEE | 42 485,99 |
| AMOXICILLINE 3H2O POUDRE. | 12 516,06 |
| Amoxicilline Na / Clavulanate de potassium (5/1) | 385,14 |
| AMOXICILLINE NA+ STERILE | 7 708,11 |
| AMPICILLINE 3H2O COMPACTEE | 3 584,26 |
| AMPICILLINE NA+ STERILE | 1 491,89 |
| AROME ABRICOT EN POUDRE | 219,35 |
| Arome de Fraise Poudre | 188,10 |
| AROME DE MANDARINE LIQUIDE | 760,00 |
| AROME DE MENTHE FORTE EN POUDRE | 7,48 |
| AROME DE MENTHE POUDRE | 1 633,33 |
| AROME ORANGE DOUCE | 241,44 |
| AROME WILD CHERRY 630 LIQUIDE | 75,00 |
| Aspartam | 653,33 |
| ATORVASTATINE GRANULE 10 mg | 118,40 |
| AZYTHROMYCINE P/PPS | 3 600,00 |
| Benzoate de Sodium | 292,90 |
| BETAMETHASONE BASE PH EUR MICRONISEE | 3,94 |
| BUPRENORPHINE HCL | 0,16 |
| CANDESARTAN CILEXETIL *** | 11,19 |
| CARBOXY METHYL CYSTEINE | 1 875,00 |
| CARBOXYMETHYL AMIDON SODIQUE | 827,55 |
| Carboxymethylcellulose de sodium (Carmellose sodique) | 1 373,42 |
| CELLULOSE MICROCRISTALLINE (AVICEL PH 200) QSP 300 K | 55,96 |
| CHLORTETRACYCLINE HCL 500 | 171,00 |
| CHLORTETRACYCLINE HCL STERILE | 222,44 |
| CHLORURE DE SODIUM | 28,80 |
| CITRATE DE SODIUM | 17,60 |
| CITRATE DISSODIQUE (BIBASIQUE). | 67,20 |
| COLORANT E 104 | 2,24 |
| COLORANT JAUNE FCS | 2,91 |
| Crospovidone (P.V.P XL10) | 2 115,27 |
| CYANOCOBALAMINE | 2,00 |
| DEMITICONE PUR | 1,44 |
| DEXAMETHASONE PHOSPHATE SODIQUE | 7,68 |
| DICLOFENAC SODIUM | 340,20 |
| DIPROPIONATE DE BETAMETHASONE | 52,31 |
| DOMPERIDONE*** | 44,10 |
| DOXYCYCLINE HYCLATE | 247,80 |
| EDETATE DE SODIUM | 0,79 |

200

450

50

5000

QUESTIONNAIRE

Questionnaire destiné à l'effectif de la direction Appro/commerciale et la direction Système Management de la Qualité de l'ANTIBIOTICAL

Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC)

Etudiant : Hamza ZAAF.

Spécialité : Distribution & Supply Chain Management.

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme de master en sciences commerciales, sur le thème « essai d'analyse du processus d'achat stratégique », et Afin de récolter les informations nécessaires et utiles pour la réalisation et l'enrichissement de notre travail de recherche, nous avons l'honneur de solliciter votre collaboration en voulant bien répondre au questionnaire qui vous est présenté.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

NB : l'anonymat est garanti.

I – L'homologation

1. La procédure d'homologation contribue-t-elle dans l'optimisation de la fonction achat ?
 - Oui
 - Non

2. Comment voyez-vous la procédure d'homologation de SAIDAL ?
 - Très efficace
 - Assez efficace
 - Peu efficace
 - Pas efficace

3. Selon vous, la procédure d'homologation de SAIDAL permet-elle d'obtenir les meilleurs fournisseurs en termes de qualité des produits ?
 - Oui
 - Non

4. L'essai industriel constitue l'étape la plus importante dans la procédure d'homologation
 - Tout à fait d'accord
 - D'accord
 - Neutre

- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

II – La procédure d'achat

5. Pensez-vous que la centralisation des achats de la matière première au niveau du groupe permet de minimiser les coûts d'achat ?
 - Oui
 - Non
6. Pensez-vous que la procédure d'achat de la matière première en vigueur contribue dans la réduction des délais de livraison ?
 - Oui
 - Non
7. Cette procédure d'achat contribue-t-elle dans la réduction des coûts d'achat ?
 - Oui
 - Non
8. Cette procédure d'achat permet-elle d'obtenir les prix les plus bas sur le marché?
 - Oui
 - Non
9. Selon vous, quelle est la méthode la plus efficace pour la consultation des fournisseurs ?
 - Consultation à la base d'une short-list
 - Consultation par appel d'offres

III – Le système d'évaluation de la performance des fournisseurs

10. Voyez-vous que le système d'évaluation de la performance des fournisseurs contribue dans l'amélioration de la qualité des produits de SAIDAL ?
 - Oui
 - Non
11. Selon vous, le système d'évaluation de la performance des fournisseurs de l'ANTIBIOTICAL est ?
 - Très efficace
 - assez efficace
 - peu efficace
 - Pas efficace

12. Comment voyez-vous les critères d'évaluation de la performance des fournisseurs de l'ANTIBIOTICAL ?

- Adéquats
- Non adéquats

13. L'ANTIBIOTICAL accorde à chaque critère une note de 10 points, comment jugez-vous ce système de notation ?

- Très efficace
- assez efficace
- peu efficace
- Pas efficace

14. Les fournisseurs de SAIDAL manifestent des anomalies beaucoup plus dans le critère ?

- La livraison
- La machinabilité
- La qualité analytique
- Qualité de l'emballage

Informations complémentaires

Sexe : masculin féminin

Age : [20-30[
 [30-40[
 [40-50]
 Plus de 50

Ancienneté : [0-5[
 [5-10]
 Plus de 10 ans

Structure : Direction Appro/Commerciale
 Direction Système Management Qualité

Table des matières

Tables des matières

Dédicace

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des schémas

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction..... | 1 |
| Chapitre I : les achats et l'entreprise..... | 6 |
| Section 1 : Généralités..... | 6 |
| 1-1 Historique..... | 6 |
| 1-1-1.1 avant 1975..... | 6 |
| 1-1-1.2 de 1975 à 1985..... | 7 |
| 1-1-1.3 de 1985 à 1995..... | 8 |
| 1-1-1.4 depuis 1995..... | 8 |
| 1-2 Définition..... | 10 |
| 1-3 Enjeux et Importance..... | 11 |
| 1-3-1 L'importance de la fonction achats..... | 11 |
| 1-3-1-1 Le rôle de la fonction achats..... | 11 |
| 1-3-1-2 Missions et tâches..... | 12 |
| 1-3-2 L'avenir de la fonction Achats : Quels enjeux ?..... | 13 |
| 1-3-2-1 Qualité et service..... | 13 |
| 1-3-2-2 Maîtrise des risques..... | 14 |
| 1-3-2-3 contribution au développement et à l'innovation | 15 |
| 1-4 les achats et la Supply Chain..... | 16 |
| Section 2 : La fonction Achats dans l'entreprise..... | 18 |
| 2-1 Entre achats et Approvisionnements..... | 18 |
| 2-1-1 Différences entre Achats et Approvisionnements..... | 18 |

| | |
|--|-----------|
| 2-1-2 Liens entre Achats et Approvisionnements..... | 19 |
| 2-2 Choix en matière de Politiques d'Achats..... | 20 |
| 2-3 L'organisation de la fonction Achats..... | 22 |
| 2-3-1 Service Achats/Approvisionnements : le modèle « historique »..... | 22 |
| 2-3-2 Direction Achats « mature » : autonome..... | 23 |
| 2-3-3 Direction Achats intégrée à la direction supply chain..... | 24 |
| 2-4 Management des ressources humaines Achats..... | 24 |
| 2-4-1 Organisation interne et différents métiers..... | 25 |
| 2-4-2 Problématique de management des acheteurs..... | 26 |
| 2-5 La relation de la fonction Achats avec les autres fonctions de l'entreprise..... | 27 |
| 2-5-1 La Fonction Achats et la Direction Générale..... | 27 |
| 2-5-2 La Fonction Achats et le Bureau d'études..... | 27 |
| 2-5-3 La fonction Achats et la production..... | 28 |
| 2-5-4 La Fonction Achats et la Comptabilité..... | 28 |
| Chapitre II : l'achat amont et son processus opérationnel..... | 30 |
| Section 1 : Stratégies d'achat..... | 30 |
| 1-1 Segmentation stratégique du portefeuille d'achat..... | 31 |
| 1-2 L'enjeu économique (chiffre d'achat annuel)..... | 33 |
| 1-3 Analyse des risques..... | 34 |
| 1-2-1 analyse des risques internes..... | 34 |
| 1-2-2 Analyse des risques liés aux marchés fournisseurs..... | 35 |
| 1-4 L'élaboration de la matrice et des stratégies associées..... | 35 |
| Section 2 : le processus opérationnel..... | 38 |
| 2-1 l'expression des besoins..... | 38 |
| 2-1-1 cahier des charges technique (détaillé)..... | 39 |
| 2-1-2 cahier des charges fonctionnel..... | 41 |

| | |
|--|-----------|
| 2-1-2-1 les éléments constitutifs d'un cahier des charges fonctionnel..... | 42 |
| 2-1-2-2 la démarche d'analyse fonctionnelle..... | 42 |
| 2-2 l'analyse de marché et sourcing..... | 44 |
| 2-2-1 la recherche de l'information..... | 44 |
| 2-2-2 Les sources de l'information..... | 46 |
| 2-2-3 Le sourcing..... | 47 |
| 2-3 De la consultation à la contractualisation..... | 48 |
| 2-3-1 La consultation..... | 48 |
| 2-3-1-1 La présélection des fournisseurs..... | 49 |
| 2-3-1-2 Le dossier de consultation..... | 50 |
| 2-3-1-3 Le dépouillement des offres..... | 50 |
| 2-3-2 La négociation..... | 51 |
| 2-3-2-1 La négociation de face à face..... | 52 |
| 2-3-2-2 La négociation en ligne..... | 53 |
| 2-3-3 La contractualisation..... | 54 |
| 2-4 La livraison et le paiement..... | 54 |
| 2-4-1 La passation de la commande ou appel de livraison..... | 54 |
| 2-4-2 Le paiement et archivage..... | 55 |
| | |
| Chapitre III : processus d'achat de l'ANTIBIOTICAL..... | 57 |
| Section 1 : Présentation de l'entreprise SAIDAL..... | 58 |
| 1-1 Définition et création du groupe SAIDAL..... | 58 |
| 1-1-1 Définition du groupe SAIDAL..... | 59 |
| 1-1-2 Sa création..... | 59 |
| 1-2 Centre de recherche et développement (CRD)..... | 60 |
| 1-2-1 Missions et activités du CRD..... | 61 |
| 1-3 L'espace Commercial..... | 62 |

| | |
|--|-----------|
| 1-4 Le partenariat..... | 63 |
| 1-5 La direction de Marketing et de l'information médicale..... | 64 |
| 1-6 L'organisation du groupe..... | 65 |
| 1-6-1 La direction générale du groupe..... | 65 |
| 1-6-4 Les sites de production..... | 66 |
| 1-7 L'ANTIBIOTICAL..... | 67 |
| 1-7-1 Historique d'ANTIBIOTICAL | 67 |
| 1-7-2 la structure d'ANTIBIOTICAL..... | 69 |
| a. Les assistants..... | 69 |
| b. Les directions..... | 70 |
| 1-8 Missions et objectifs..... | 72 |
| 1-8-1 Missions..... | 72 |
| 1-8-2 Objectifs..... | 73 |
| Section 2 : processus d'achat de la matière première..... | 74 |
| 2-1 La notion de produit pharmaceutique..... | 74 |
| 2-1-1 Les composants d'un médicament..... | 75 |
| 2-2 L'homologation des fournisseurs..... | 76 |
| 2-2-1 Premier contact entre le fournisseur et l'entreprise..... | 77 |
| 2-2-2 Recueil des informations..... | 78 |
| 2-2-3 Envoi d'un échantillon..... | 78 |
| 2-2-4 L'essai industriel..... | 79 |
| 2-2-4 L'essai sur le marché..... | 79 |
| 2-2-5 Fournisseur homologué..... | 79 |
| 2-3 Le déroulement du processus d'achat..... | 80 |
| 2-3-1 Avant 2014..... | 80 |
| 2-3-1-1 Identification des besoins..... | 80 |
| 2-3-1-2 L'appel d'offres..... | 81 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 2-3-1-3 | La réception des offres..... | 81 |
| 2-3-1-4 | L'ouverture et l'évaluation des offres..... | 81 |
| 2-3-1-5 | Contractualisation..... | 81 |
| 2-3-2 | Après 2014..... | 82 |
| 2-3-2-1 | L'identification des besoins..... | 83 |
| 2-3-2-2 | Lancement de la consultation..... | 83 |
| 2-3-2-3 | L'évaluation des offres et attribution du marché..... | 84 |
| 2-3-2-4 | Lancement des commandes..... | 84 |
| 2-3-2-5 | Réception et contrôle de la livraison..... | 85 |
| 2-3-2-6 | Règlement du dossier..... | 85 |
| 2-4 | L'évaluation de la performance des fournisseurs..... | 86 |
| 2-4-1 | Les délais de livraison..... | 86 |
| 2-4-2 | La qualité analytique..... | 86 |
| 2-4-3 | La qualité de l'emballage..... | 86 |
| 2-4-4 | La machinabilité..... | 87 |
| 2-4-5 | Le système de notation..... | 87 |
| 2-5 | Les points forts et les points faibles du processus d'achat..... | 88 |
| 2-5-1 | Avantages..... | 88 |
| 2-5-2 | Inconvénients..... | 89 |
| Section 03 : Enquête par questionnaire..... | | 91 |
| 3-1 | Présentation de l'enquête..... | 91 |
| 3-1-1 | L'objectif de l'enquête..... | 91 |
| 3-1-2 | La population de l'enquête..... | 91 |
| 3-2 | Dépouillement et analyse des résultats..... | 92 |
| 3-2-1 | La répartition de l'échantillon étudié..... | 92 |
| 3-2-2 | L'interprétation des résultats du questionnaire..... | 96 |
| 3-3 | Résultats de l'enquête..... | 108 |
| 3-4 | Suggestion et recommandations..... | 110 |

Conclusion générale.....113

Bibliographie

Annexes