

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa
Faculté des Sciences économiques, commerciales et science de gestion
Département des sciences commerciales
Mémoire de fin d'études
En vue d'obtention du diplôme de master en Marketing
Option : MARKETING INDUSTRIEL

Thème :

L'optimisation des achats industriels
Au sein de la SARL Ifri

Réalisé par :

 **AZI mouloud**
 **MERHRAZI kousseyla**

Encadré par :
Mr CHITI mohand

Promotion 2017/2018



Dédicaces

Je dédie ce mémoire

A mes chers parents qui m'ont soutenu durant mon cursus à l'université.

A tous mes frères (Salas et Ferhat) et ma sœur ainsi que toute la famille.

A mon cher binôme koussayla qui m'a fait confiance ainsi que toute sa famille.

A tous mes amis sans exception pour leur gentillesse et leur amitié précieuse

A l'ensemble des étudiants de ma spécialité marketing industriel, promotion 2017/2018

A toutes les personnes que je porte dans mon cœur et qui ont, sans le savoir, participées de manière considérable à ma réussite.

A ceux que ma plume a oubliés.

MOULOUD - AZI

Dédicaces

Je dédie ce mémoire

A mes chers parents qui m'ont soutenu durant mon cursus à l'université.

A tous mon frère Aissa, et mes sœurs ainsi que ma grande mère.

A toute ma famille, petite et grande

A mon binôme AZI MOULOUD qui m'a fait confiance ainsi que toute sa famille

A l'ensemble des étudiants de ma spécialité marketing industriel promotion 2017/2018.

A toutes les personnes que je porte dans mon cœur et qui ont, sans le savoir, participées de manière considérable à ma réussite.

A ceux que ma plume a oubliés...

MEHRAZI KOUSSEYLA

Remerciements

Aucune œuvre humaine ne peut se réaliser sans la contribution d'autrui. Il est donc important pour nous d'adresser nos sincères remerciements à toutes les personnes qui nous a permis de réaliser notre mémoire

Nous remercions à priori s'orientent envers Dieu le tout puissant et le miséricordieux qui nous a permis par sa grâce et sa clémence de poursuivre à terme la réalisation de ce travail.

On tient précisément à exprimer nos profondes gratitudeux aux personnes suivantes :

- Monsieur CHITI Mohand, notre encadreur pour son aide précieuse, et sa disponibilité.
- L'ensemble du personnel de la Sarl IFRI, pour leur soutien et leur accueil en particulier, Mr *BACHIR SAD*
- Il ne sera jamais remercié suffisamment le personnel de notre département commerce pour leur soutien, compréhension et gentillesse durant notre formation.
- L'ensemble de nos enseignants.
- Aux membres du jury qui ont acceptés de juger notre travail.
- A tous ceux, famille(s) et amis(es) qui nous ont encouragés et soutenus pendant nos recherches.

M. AZI - K. MEHRAZI

ANNEXES

ANNEXE 01 : Diagnostic de la gestion des achats de la SARL IFRI.

ANNEXE 02 : Symposium achat et logistique.

ANNEXE 03 : Bon de commandes.

ANNEXE 04 : Factures d'achats.

ANNEXE 01

Diagnostic de la gestion des achats de la SARL IFRI.

ANNEXE 02

Symposium achat et logistique.

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre I

Les achats en B to B

Chapitre II

L'optimisation des achats

Chapitre III

L'entreprise IFRI et la gestion des achats

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

SOMMAIRE

ANNEXE 03

Bon de commandes

ANNEXE 04

Factures d'achats

Sommaire

Introduction générale	01
 Chapitre 01 : Les achats dans le B to B	
Section 01 : La fonction achat.....	03
Section 02 : L'achat industriel.....	14
 Chapitre 02 : L'optimisation des achats	
Section 01 : Le marketing achat.....	21
Section 02 : Le processus stratégique des achats.....	34
 Chapitre 03 : l'entreprise IFRI et la fonction achat	
Section 01 : Présentation de l'entreprise IFRI.....	51
Section 02 : Diagnostic de la démarche achats d'IFRI.....	62
 Conclusion générale	 69
 Bibliographie.....	 71
 Annexe.....	 72
 Table des matières	 81

Liste des tableaux

Tableau N°	Désignation	PAGE
01	Démarche d'identification des contraintes d'achat	25
02	Exemple de contraintes internes	25
03	Exemple de contraintes externes	26
04	les variables du marketing mix	27
05	liste des critères d'évaluation d'un fournisseur	40
06	les critères de segmentation du marché fournisseur	44
07	Dépouillement du pré ciblage	45
08	Sources d'approvisionnements	47
09	évaluation de la performance des fournisseurs	48
10	évolution des couts d'achats de la Sarl IFRI 2015-2017	55
11	principaux clients et évolution du chiffre d'affaire par catégorie de clients	57
12	Principaux Fournisseurs	58
13	L'analyse SWOT	60
14	les objectifs stratégiques et opérationnels	64

Liste des figures

Figure N°	Désignation	PAGE
01	Structure stratégique de la fonction achat	05
02	Autre structure stratégique de la fonction achat	05
03	Interface entre les achats et les autres fonctions	13
04	L'effectif de la fonction achat	21
05	Le processus d'achat	33
06	diductions de la démarche marketing achat	49
07	organigramme de la Sarl IBRAHIM & Fils- IFRI	54
08	évolution des couts d'achats d'ifri 2015-2017	56
09	l'organigramme de la direction achats/groupe	62

INTRODUCTION GENERALE

La fin de la crise de 1990 a relancé l'économie mondiale en général et par la même occasion les activités des entreprises en particulier. Toutefois, avec la nouvelle donne économique faite d'internationalisation croissante et de mondialisation, la concurrence est devenue très rude, et seules survivent les entreprises qui font preuve d'innovation et d'imagination, d'adaptabilité et surtout de compétitivité face aux exigences et aux besoins de qualité et quantité des consommateurs toujours plus exigeant. Ces entreprises ont tendances à mettre en place des unités spécialisées responsables chacune d'une partie de l'environnement et remplissent chacune l'une des fonctions de base de l'entreprise.

En effet, Dans ce contexte ultra-concurrentiel, le seul moyen de préserver sa marge consiste aujourd'hui à réaliser des gains sur la productivité et sur les achats puisque les prix de vente sont dorénavant dictés par la loi du marché. C'est ainsi que la fonction achats, autrefois reléguée au second plan, a refait surface et s'est petit à petit imposée comme étant une des fonctions les plus importantes de l'entreprise. De plus, on peut constater que cette fonction suscite un intérêt croissant pour les entreprises du fait de leur recentrage sur leur activité de base. Ainsi, la part des achats dans le chiffre d'affaires ne cesse d'augmenter au fur et à mesure que l'entreprise se concentre sur son cœur de métier et confie à des spécialistes chacune de ses activités annexes.

Par conséquent, le domaine des achats apparaît désormais comme un véritable centre de profit puisqu'il représente un potentiel de réduction et de maîtrise des coûts de plus en plus importants. Les achats sont en fait le nerf de la guerre pour toutes les entreprises souhaitant s'inscrire dans une politique de réduction des couts. Au même titre que les ventes et de l'accroissement du chiffre d'affaires, ce domaine peut représenter jusqu'à 90% du chiffre d'affaires. Il est donc indispensable d'être soucieux d'optimiser cette activité afin d'améliorer le bénéfice net et de mobiliser tous les efforts nécessaire pour l'optimisation des achats, pérenniser cette activité en achetant mieux pour ensuite vendre mieux, notamment par des outils d'optimisation tel que le marketing achat qui permet d'enregistrer une meilleure performance dans le Temps.

L'entreprise «IFRI» est considérée comme étant l'un des Leader dans le marché algérien et africain. elle intervient dans l'exploitation, production et commercialisation de L'eau minéral et Boissons diverses grâce à un dispositif achat reposant sur une directive qui a adopté le principe de l'appel d'offre comme une règle générale avec une procédure d'achat

stricte subissant à plusieurs reprises des révisions dans le temps, et c'est justement dans ce sens que s'inscrit l'objectif de notre travail, puisque nous voudrions étudier la démarche achat de IFRI en sa globalité étape par étape. Autrement dit nous désirerions répondre à la question suivante :

Est-ce que la Démarche achat adoptée par IFRI participe favorablement à l'optimisation des achats ??

Pour pouvoir répondre à cette question nous devrions répondre à des sous-questions notamment :

- Qu'est-ce qu'une démarche optimale des achats ?
- Quels sont les outils contribuant à l'optimisation des achats ?

Pour bien cerner la problématique, nous allons avancer l'hypothèse que la démarche achat adoptée par IFRI ne contribue pas favorablement à l'optimisation des achats, n'ayant pas une orientation étudiée à long termes.

Pour le traitement de la problématique, et mener à terme notre recherche, répondre à la question posée, nous avons fait recours à des techniques et méthodes de recherches suivantes :

La recherche bibliographique : collecte et lecture des ouvrages et documents, ayant rapport avec le champ de notre recherche.

La technique interview : durant le stage pratique où nous avons eu des entrevues avec certains fonctionnaires de l'entreprise SARL IFRI pour compléter les données recueillies dans les divers documents consultés.

Afin de vérifier la véracité de cette hypothèse, nous allons procéder à une étude scindée en trois chapitres dont les deux premiers seront théoriques et dans lesquels nous ferons allusion à la fonction achat de l'entreprise, de son historique, ainsi qu'à la démarche optimale des achats et sa contribution à l'optimisation des achats. Le troisième et dernier chapitre concernera la présentation de l'entreprise IFRI et l'étude de sa procédure d'achat, et ce, étape par étape; un diagnostic qui va nous permettre de répondre à notre problématique.

La fonction achat, trop longtemps négligée car considérée comme une fonction dépensière, est en passe d'être réhabilitée là où elle est perçue comme fonction rémunératrice, source autonome d'une efficacité propre, ressources indiscutables. Ne plus considérer l'achat comme un centre de frais mais le traiter comme un centre de profit, ne pas se contenter de satisfaire les besoins de l'entreprise, mais chercher à tirer parti de tout ce que propose le marché.

Au cours de ce chapitre, nous allons aborder tous les attributs de la fonction achat d'une entreprise et justement connaître la vraie valeur de cette dernière.

Section 1 : La Fonction achat

Cette section va nous permettre de connaître quelques généralités sur la fonction achat notamment son historique, son évolution, son importance et ses relations avec les autres fonctions de l'entreprise.

1.1. Définition de la fonction achat :

«La fonction achats est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise»¹. *C'est-à-dire que cette fonction joue le rôle d'interface entre les différents demandeurs de l'entreprise et les fournisseurs.*

1.2. Développement de la fonction achat :

La fonction achat est une fonction en émergence, elle a connu trois étapes dans son développement.

1.2.1 : Première étape : la fonction administrative

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

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

¹ BRUEL Olivier, politique d'achat et gestion des approvisionnements, Edition Dunod, 2^e édition, 1996, p.3.

1.2.2 : Deuxième étape : fonction négociatrice

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

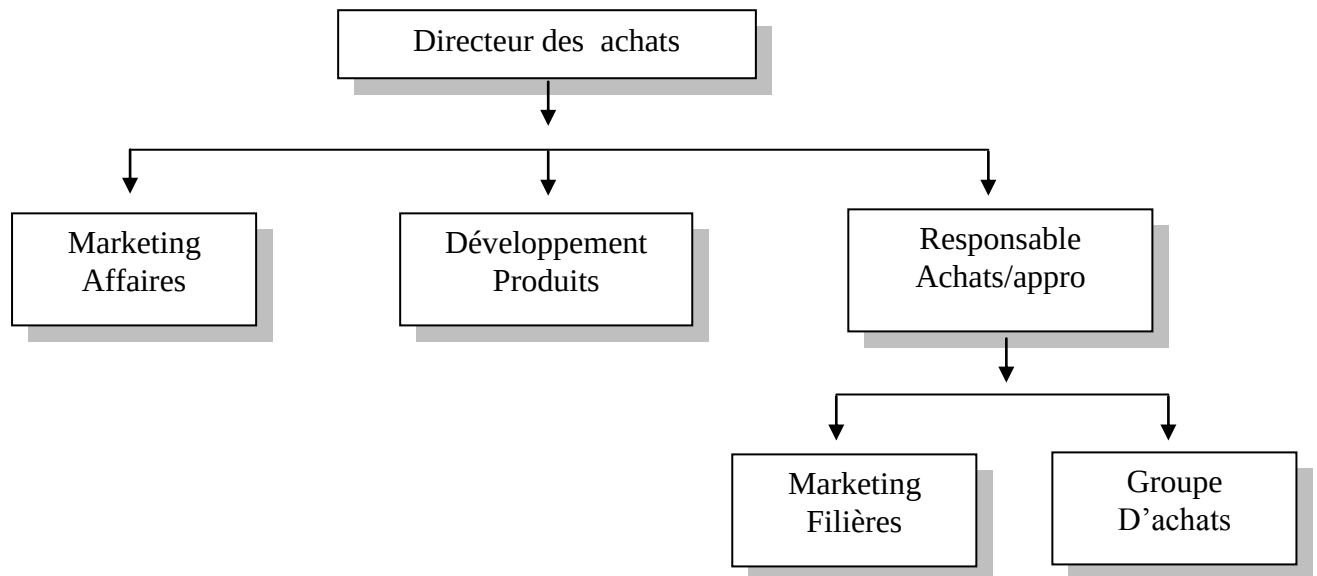
La plupart des entreprises sont à ce niveau de développement.

1.2.3 : Troisième étape : une fonction intégrative (1980)

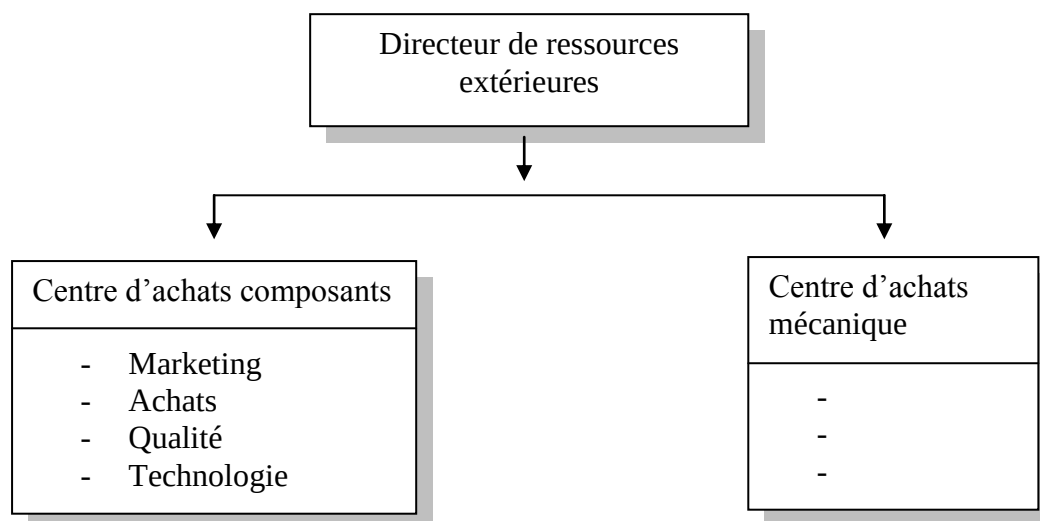
Concernant cette troisième phase, la fonction achat devient non seulement une fonction administrative et négociatrice mais aussi technique au sens où le choix des solutions techniques sont prise en compte dans une façon active car elles influencent la détermination des prix d'achats sur le marché amont à court, moyen et long terme.

La fonction se voit intégrer les informations « produits », « marchés », « prix » disponible à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Il s'agit là du marketing achats où le coût global l'emporte sur le prix.

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

Figure n°01 : Structure stratégique de la fonction achat

Source : PERROTIN Roger, le marketing achat stratégies et tactiques, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003, p.19

Figure n°2 : Autre structure stratégique de la fonction achat

Source : PERROTIN Roger, le marketing achat stratégies et tactiques, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003, p.198.

1.3. Objectifs de la fonction achat :

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

1.4. Les sous - fonctions achats

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

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

- *L'achat* : est une fonction d'acquisition de ressources matérielles de l'entreprise tournée vers l'extérieur. La relation fournisseur est à moyen terme².

- *Le marketing achats* : est une fonction de gestion des ressources matérielles de l'entreprise à long terme.

Dans une entreprise, la fonction achat n'est pas toujours identifiable ; l'achat est souvent assimilé à l'approvisionnement, cette situation est plus caractérisée dans les petites structures ou la distinction n'est pas bien établie. Cette confusion est tout à fait préjudiciable à l'optimisation des achats et des approvisionnements. Néanmoins, ces petites structures surtout à budget limité qui n'emploient qu'une seule personne pour s'occuper des achats et des approvisionnement, ce qui crée une certaine confusion dans l'état d'esprit général des autres employés, ces fonctions étant fonctions souvent étroitement liées, elles ne réalisent pourtant pas les mêmes activités .

² PERROTIN Roger, le marketing achat stratégies et tactiques, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003, p.6.

1.5. L'importance de la fonction achat :

L'importance de la fonction Achats ou Approvisionnement peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

Sur le plan financier: la politique d'achats contribue à la rentabilité de l'entreprise en influant sur les coûts des composants et donc sur la marge de l'entreprise.

Sur le plan commercial: la fonction d'approvisionnement permet de fournir des produits de bonne qualité tout en évitant les ruptures de stocks (qui sont très mauvaises pour l'image d'une entreprise).

Sur le plan stratégique: la fonction achats va contribuer à la compétitivité de l'entreprise tant en termes de coûts que de délais.

1.6. Rôle de la fonction achats dans l'entreprise :

Le rôle premier de la fonction achats est de réaliser le processus d'achat avec des implications dans les tâches en amont (expression du besoin) et en aval (maintenance du produit acheté). Ces implications sont plus ou moins fortes selon les époques, les types d'économie, d'activités d'entreprises mais elles sont très liées à la maturité du service achats.

a. Un rôle fédérateur dans l'analyse des besoins :

Chaque service ou département de l'entreprise a des besoins d'achats. Les services techniques et la production sont souvent ceux qui ont les plus gros volumes à acheter mais les autres, tels que les services généraux (entretien, location de voitures, prestations de services, photocopieurs...) et le service des Ressources humaines (formation, prestations de conseil ou de services) sont également très concernés par de forts besoins d'achats. La fonction achats est transversale et cette caractéristique lui permet d'analyser les besoins de l'ensemble des composantes de l'entreprise. Elle contribue à la coordination, la planification et l'anticipation des besoins : les achats d'aujourd'hui nécessaires aux développements de nouveaux produits seront sans doute les achats de demain pour la production. Ce rôle fédérateur des besoins d'achats dans l'entreprise doit être associé à celui de communiquer. L'information est nécessaire pour mieux définir ou redéfinir les besoins et regrouper les achats. La globalisation et la redéfinition des besoins sont les deux principaux leviers de la réduction des coûts.

Source : PERROTIN Roger, le marketing achat stratégies et tactiques, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003,

b. Un rôle de négociateur et de contrôle :

Le rôle des achats est de s'assurer que la rédaction de la commande comporte bien l'ensemble des éléments caractérisant parfaitement les besoins du client interne et/ou externe avec les précautions et garanties suffisantes pour sécuriser l'achat et se prémunir de toute dérive (caractéristique, délais, prix, paiement...).

Si malgré ces précautions, il survient un litige, les achats doivent être là en première ligne pour aider à trouver une solution et/ou un compromis : l'acheteur est bien l'interlocuteur privilégié du fournisseur pour le meilleur ou pour le pire.

c. Un rôle d'optimisation des coûts :

La fonction achats est en charge de développer et d'améliorer les relations avec ses fournisseurs afin de réduire, en particulier, les coûts liés :

- à la consultation ;
- à la passation de la commande ;
- au suivi (délais, contrôles, livraison, réception, paiement, SAV...).

d. Un rôle de conseil :

La transversalité de la fonction achats l'amène souvent à jouer un rôle de conseil auprès des autres fonctions de l'entreprise. Pour réussir dans ce rôle de conseil, elle doit alors considérer les autres fonctions ou personnes de l'entreprise comme ses clients : c'est cet esprit de service qui lui assure une parfaite intégration dans l'entreprise et une capacité à s'adapter en permanence à l'évolution de sa mission.

1.7. Catégories d'achats :

Selon le guide de l'acheteur, de PATRICK CAVERIVIERE, le montant des achats tous secteurs d'activités confondus en Europe représente en moyenne 65% du chiffre d'affaires des entreprises. Ce pourcentage varie d'une activité à l'autre. Ainsi dans le secteur des services, les achats ne représentent que 10% à 30% du chiffre d'affaires. Dans l'industrie (automobile, aéronautique...) ils représentent 40% à 70% du chiffre d'affaires. En fin dans la distribution et le négoce, ils atteignent 80% à 90% du chiffre d'affaires.

Source : PERROTIN Roger, le marketing achat stratégies et tactiques, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003,

Les achats sont généralement divisés en deux catégories :

- Les achats stratégiques : nommés également achats de production ou achats directs.
- Les achats non stratégiques : appelés également achats hors production, achats indirects, achats de fonctionnement ou encore M.R.O (Maintenance, Repairs and Operational material)

Afin de faire une classification, les entreprises peuvent utiliser la méthode ABC (Activity Based Costing) qui permet d'identifier :

- La classe A : 20% des achats représentent 80% des coûts.
- La classe B : les 30% suivants représentent 15% des coûts.
- La classe C : les 50% restant représentent 05% des coûts.

Ainsi les produits classés en A sont stratégiques, et les achats B et C sont non stratégiques.

1.7.1. Les achats stratégiques :

Ce sont des achats qui sont liés au cœur de métier de l'entreprise « core business ». Dans la plupart des grandes entreprises aujourd'hui, ce type d'achats est géré par des professionnels de l'achat. La tendance actuelle économique montre un recentrage des entreprises sur leurs activités stratégiques afin d'y affecter l'essentiel de leurs ressources humaines et financières. Pour ce faire, elles externalisent, sous-traitent ou vendent leurs activités connexes, transformant ainsi leurs charges fixes en charges variables.

Ces dernières années, les achats stratégiques sont gérés par des professionnels et sont donc des postes de coûts globalement bien optimisés. Les acheteurs ont des techniques d'achat qui ont fait leurs preuves, les outils sont adaptés et le challenge est plus dans la mesure de la performance et à l'amélioration des conditions des achats.

Les entreprises essayent aujourd'hui d'optimiser la chaîne de distribution (supply chain) afin de tirer profit des bénéfices à tous les niveaux de la chaîne (du sourcing à la commercialisation au consommateur final) en atteignant une livraison en *juste in time*.

Source : PERROTIN Roger, le marketing achat stratégies et tactiques, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003,

Il est essentiel de comprendre que le contenu des achats stratégiques dépend de l'entreprise. Par exemple, l'achat d'un Bull Dozzer sera stratégique dans une entreprise de génie civil et travaux publics, quand elle sera non stratégique dans une entreprise des travaux bâtiment et sera sous-traiter car le cœur de métier est la construction.

Le contenu dépend également de l'industrie : l'achat d'un photocopieur couleur sera stratégique dans une entreprise de publicité, quand elle sera non stratégique dans une institution bancaire.

1.7.2. Les achats non stratégiques :

Également achats MRO, ces achats sont tous ceux qui ne rentrent pas dans la fabrication directe du produit et servent de support à l'activité de l'entreprise comme: le transport, l'informatique, la maintenance, la fourniture de bureaux, le voyage d'affaires), considéré comme routinier et représentant des coûts inévitables pour l'entreprise.

Longtemps mal maîtrisés parce que relégués au second plan derrière les achats de production, ils se différencient des achats de production par trois caractéristiques :

- Des coûts de gestion administratifs importants : en effet, ces achats étant peu ou pas rationalisés, ils sont effectués auprès de nombreux fournisseurs et génèrent beaucoup de commandes, ce qui a pour conséquences d'importants frais de gestion administrative, leur rationalisation engendre donc rapidement des gains importants.
- Des clients internes à l'entreprise : les clients de ce type d'achat représentent l'ensemble des effectifs de l'entreprise et ont des attentes qui divergent en fonction du service auquel ils appartiennent et de leurs postes dans l'entreprise. Longtemps d'ailleurs ce sont ces mêmes clients internes qui géraient eux-mêmes leurs achats de fonctionnement via des personnes dédiées ou non dans les services.
- Des achats du plus simple au plus complexes : les achats hors production vont des achats de fonctionnement (stylos, bureaux, ordinateurs, entretiens.....) à des achats plus « stratégiques » tel que l'achat de logiciels haute technologie, de prestations intellectuelles (consulting stratégique par exemple), de la formation.

La difficulté de répertorier ces achats est principalement dû au fait qu'il n'existe aucun standard et que chaque entreprise a sa propre segmentation qui dépend de sa taille, de son industrie et de son cœur de métier.

1.8. Les interfaces de la fonction achats

Quels que soient le type d'activité et l'organisation générale de l'entreprise, la fonction achats doit être à même de maîtriser ses interfaces avec les autres fonctions et services.

Le rôle de cette fonction transversale est aussi de maîtriser ses nombreuses interfaces avec les autres fonctions et/ou services internes à l'entreprise. Les variantes sont nombreuses selon les organisations mais il existe de grandes constantes. On retrouve communément les interfaces auxquelles la fonction achats apporte sa contribution dans les domaines suivants.

Fonction commerciale :

- besoins des clients et aide au chiffrage des devis ;
- échanges d'informations sur les marchés à la vente et à l'achat (marketing vente et achat) ;
- réciprocité commerciale.

Fonction bureau d'études et gestion de projet :

- aide à formaliser l'expression du besoin ;
- analyse de la valeur ;
- informations sur les coûts et délais d'approvisionnement ;
- informations techniques et technologiques (veille)

Fonction production :

- informations qualitatives et quantitatives ;
- délais et suivi des commandes en cours ;
- prévision et gestion des stocks ;
- réception et contrôle.

Fonction mise en service et maintenance :

- politiques des pièces de rechanges ;
- modalités de mise en service et de dépannage.

Fonction logistique à l'international :

- choix, chiffrage et contraintes des transports ;
- choix des incoterms ;
- documents et formalités douanières (certificats d'origine, taxes...).

Fonction financière et comptable :

- prévisions budgétaires ;
- engagement des dépenses ;
- détermination des modalités de paiement des fournisseurs et harmonisation en fonction des ressources de la trésorerie ;
- contrôle des factures et paiement des fournisseurs en respectant les termes de la commande (mode et conditions de règlement) ;
- évaluation financière des fournisseurs.

Fonction qualité :

- définition des clauses et des programmes de contrôle ;
- suivi des notations, des non-conformités et des actions correctives des fournisseurs ;
- planning d'audits et homologations des fournisseurs.

Fonction juridique :

- clauses des contrats d'approvisionnement et/ou de prestation ;
- règlement des litiges fournisseurs.

Fonction informatique :

- expression des besoins en matériels et logiciels ;
- cahier des charges fonctionnel des logiciels ou développements spécifiques ;
- coûts de formation, d'exploitation et de suivi.

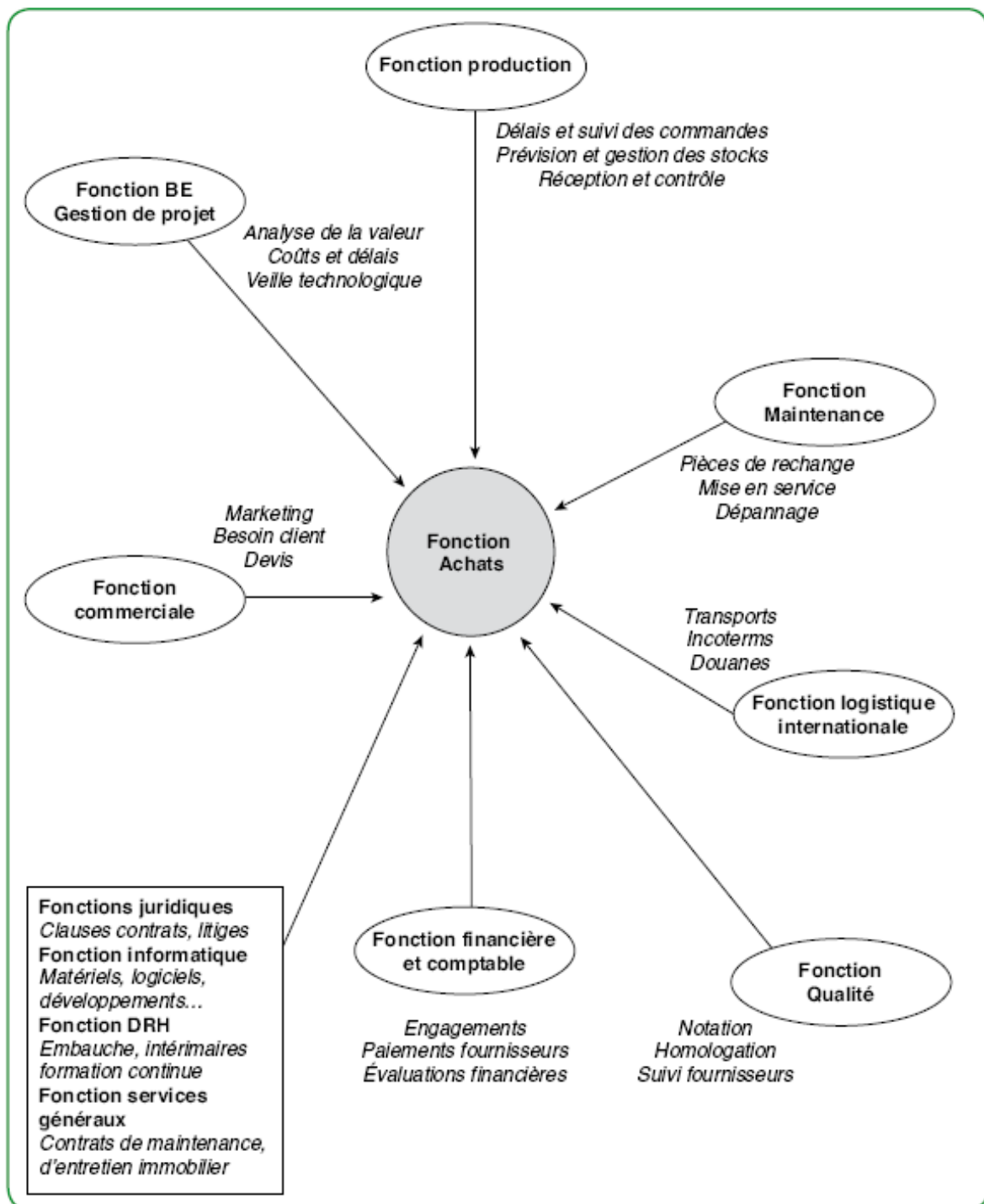
Fonction Ressources humaines :

- embauche, affectation, qualification... et contrats avec les sociétés d'intérimaires ;
- formation continue (recyclage, perfectionnement) et contrats avec les organismes extérieurs.

Fonction services généraux :

- immobilisations et investissements ;
- contrats de maintenance, d'entretien (nettoyage des locaux, espaces verts...), de gardiennage, de sécurité, fournitures, ...

Figure n° 3 : Interface entre les achats et les autres fonctions



Source: www.numilog.fr/package/extraits_pdf/e270840.pdf 2018 SUR GOOGLE

Section 2 : L'achat industriel :

Cette section est élaborée pour illustrer les différents biens et services industriels ainsi que les différentes situations d'achats.

2.1. Définition de l'achat industriel :

L'achat industriel, autrement dit « l'achat organisationnel, est un processus complexe et multidimensionnel de prise de décision et de communication »³.

Webster et Wind définissent l'achat industriel comme étant : « le processus de décision selon lequel l'organisation spécifie ces besoins en produits et services et découvre, évalue et choisit les différentes marques et fournisseurs »⁴.

2.2. Les spécificités des marchés B to B :

- Un nombre restreint de clients potentiels
- Des clients hétérogènes
 - Différence de taille
 - Différence de motivation
 - Différence d'implantation géographique
- Des relations commerciales étroites
 - Achats réciproques
 - Rôle actif du client et relations durables
- Une clientèle souvent internationale
- Une demande spécifique
 - « Demande dérivée »
 - Demande spécialisée
 - Besoin global du client et développement de « solutions »

➤ Demande dérivée :

« Le produit industriel n'a d'existence que par rapport au produit final dans lequel il va être incorporé. Son avenir est étroitement lié au développement du produit final »⁵.

³ DZEVER Sam, le comportement d'achat industriel, édition Economica, Paris, 1996, page 16.

⁴ KOTLER Philippe et DUBOIS Bernard, marketing Management, 10^{ème} édition, Public Union, Paris, 2000 Page. 224.

⁵ MALAVAL Philip, Marketing business to business, Edition public union, Paris, 1996, page 26.

On dit que la demande du produit industriel est dérivée de celle du produit final.

Example:

11 Sep 01	Attentats World Trade Center
Sep 01- Mar 02	Baisse du trafic aérien
Mai 02	Airbus annonce des suppressions d'emplois

2.3. Les caractéristiques de l'achat industriel :

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

- ✓ C'est un acte organisé, résultat de décision collégiale, de processus contrôlés dans une structure adaptée, de négociation interne influencer par le cadre référence de l'entreprise.
- ✓ C'est un acte multidimensionnel, avec ces problèmes techniques ces contraintes logistiques, ces enjeux financiers, son cadre juridique, ses services annexes, sa sensibilité aux comportements dans des relations humaines partenariales ou conflictuelles.
- ✓ C'est un acte économique, les fonctionnalités et la qualité qu'il procure doivent provoquer la vente d'un produit fini. Le prix qu'on paye affecté le cout de produit fini et déterminé sa rentabilité.
- ✓ C'est un acte stratégique, à travers le « make or buy » (faire ou faire faire), il arbitre entre la mobilisation des moyens interne et l'appel au marché des fournisseurs. Il est largement responsable de la qualité des équipements et de l'efficacité même du système productif.

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

L'achat industriel est dépendant des comportements humains. Les personnalités de l'acheteur et du vendeur ont un poids décisif sur l'issus de la négociation, quelque sois la rigueur de l'approche technique. L'acheteur, tendu vers les objectifs de l'entreprise, sa manière d'être est inspirée par le souci de son image professionnelle et

de son évolution de carrière. Dans les équipes ou il intervient, il est personnellement confronté à un jeu concurrentiel.

Son métier lui permet de glaner des avantages personnels, de se valoriser. Il a la responsabilité d'une partie des risques objectifs de l'entreprise, mais il y mêle ses risques personnels. Comme tout être humain, il manifeste des sentiments ; il est meilleur quand les partenaires lui sont sympathiques, moins bon quand il les trouve déplaisants. Beaucoup de négociations préparées sur des bases solides échouent parce que le courant ne passe pas entre les personnes impliquées.

2.4. Les biens et services industriels :

Selon MALAVAL Philip « les biens industriels, dans leur acception la plus large, comprennent l'ensemble des biens, produit ou service fabriqué et vendu par des entreprises à d'autres entreprises industrielles (organisation ou professionnel).

Ainsi, les biens industriels s'adressent aussi bien aux producteurs, aux transformateurs, aux assembleurs, aux distributeurs, au fabricant de produit semi fini, aux extracteurs de matières premières et aux prestations de services »⁶.

2.5. Classification des produits et services industriels : les produits et services industriels sont classés comme suit :

2.5.1. Les matières premières :

Les matières premières sont essentiellement distinguées par leurs origines :

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

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

En conséquence, un certain nombre de matières premières sont d'une grande importance stratégique, soit en raison de leur utilisation dans l'armement et dans les technologies de pointes : ce qui concerne les matériaux rares ; soit en raison de leur localisation dans des pays instables politiquement, c'est le cas du sucre par exemple.

⁶ MALAVAL Philip, Marketing business to business, Edition public union, Paris, 1996, page 29

2.5.2. Les biens d'équipement lourds :

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

2.5.3. Les biens d'équipements légers :

Sont appelés également biens d'équipement complémentaire, il s'agit de petits appareils (moteur électrique), d'équipement et de mobilier de bureau, de machine, d'outillage à main de matériel de manutention. La clientèle de ces produits est très nombreuse, dispersée, hétérogène et la concurrence est très vive.

2.5.4. Les produits intermédiaires, les demi-produits incorporés, le produit semi-ouvré :

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

On peut citer par exemple, les barres de fer pour le béton armé, le profilé d'aluminium ou de fer pour les huisseries métalliques. Ces produits intermédiaires ne sont pas identifiables dans le produit final. Ils sont vendus directement par le producteur aux gros clients.

2.5.5. Les composants, les accessoires, les éléments d'assemblage et sous-ensembles :

On peut les classer d'une manière suivante :

- Composants élémentaire : remplissant une fonction non décomposable, comme les agrafes, les vis, les boutons...
- Composants complexes : comme les boîtes de vitesse, les soupapes, les pompes à injection, les condensateurs...
- Composants standards : sont vendus à une branche industrielle, comme les vis et bouchons,
- Composants spécifiques : sont vendus à une branche industrielle spécifique pour des besoins particuliers. Exemple : essuie-glace pour les véhicules automobiles.
- Composants complexes autonome : avec leurs assemblages ils aboutiront à un équipement original. Exemple : assemblage d'un moteur diesel avec un réacteur, un mélangeur et une bande transporteuse.

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

2.5.6. Les biens de consommation pour l'industrie :

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

- Les fournitures d'exploitation : les lubrifiants (l'huile et graisse), les carburants (essence, gasoil et charbon), les fluides de coupe (pour le refroidissement des outils et leur préservations)
- Les fournitures d'entretien : peinture, détergent pour nettoyage.

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

2.5.7. Les services industriels :

Les services industriels sont classés comme suit :

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

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

2.6. Les situations d'achat⁷ :

Les décisions prises lors du processus d'achat dépendent de la situation d'achat rencontrée. On distingue trois catégories d'achat.

- a- **Le simple réachat** : le simple réachat est une situation traitée de manière routinière, l'entreprise choisissant parmi les fournisseurs qui figurent sur sa liste. Les représentants des fournisseurs déjà en place s'efforcent de maintenir la qualité du

⁷ KOTLER Philip, KELLER Kevin, MANCEAU Delphine, Marketing Management, édition PEARSON Education Inc, 14^e édition, Paris, 2012, p.223- 224.

produit et du service et proposent des procédures de commande automatisées. Les représentants ne figurant pas sur la liste ont de grandes difficultés à pénétrer l'entreprise. Ils essaient de mettre en avant de nouvelles caractéristiques du produit ou d'utiliser une potentielle insatisfaction du client à l'égard d'un de ses fournisseurs. Leur objectif est d'obtenir une petite commande initiale, puis de faire croître les volumes concernés.

- b- Le réachat modifié** : dans cette situation, l'acheteur envisage de modifier les caractéristiques des produits achetés, les prix, les conditions de livraison ou d'autres conditions commerciales. Il cherche en fait à améliorer ses performances à l'achat. Une telle situation se traduit souvent par un accroissement du nombre d'intervenants dans la décision. Les fournisseurs déjà dans la place tentent de consolider leurs positions ; les autres y voient une chance de disputer l'affaire.
- c- Le nouvel achat** : l'entreprise envisage d'acheter un produit ou un service pour la première fois. Plus les coûts et les risques sont élevés, plus le nombre d'intervenants s'accroît, ainsi que l'activité de recherche d'information. L'entreprise acheteuse doit déterminer le cahier des charges, les fourchettes de prix, les délais de livraison, les exigences en matière de service, les conditions de paiement, la taille de commande, les fournisseurs acceptables, puis finalement en choisir un parmi eux. Différents responsables influencent l'une ou l'autre de ces décisions dont la séquence peut également varier.

En raison de la complexité d'une telle situation de nombreuses entreprises utilisent une force de vente spéciale, que l'on appelle parfois *missionnaire* ou *commando*, pour gérer les situations correspondant aux nouveaux achats.

Une situation nouvel achat offre au vendeur de vastes possibilités, mais est beaucoup plus complexe à gérer. Il faut contacter le plus grand nombre possible d'intervenants chez le client potentiel afin de leur fournir les informations et l'aide qu'ils souhaitent. Selon les étapes du processus d'achat, les sources d'information employées par l'entreprise acheteuse évoluent : les *mass média* prédominent au stade de la prise de conscience, tandis que les vendeurs peuvent éveiller l'intérêt et que les sources d'information technique sont plus utiles lors de l'évaluation. La communication sur le web est utile à toutes les phases.

Il faut bien entendu en tenir compte lors de l'élaboration de la stratégie de communication.

Pour rassurer les prospects, on peut mettre en place un système de référence de clientèle dans lequel les clients satisfaits sont cités. Cette pratique est adoptée par de nombreuses entreprises de services dans les secteurs de publicité, du design, du conseil, ainsi que par des firmes *high-tech* comme HP ou Unisys.

La notoriété et l'image de la marque constituent fréquemment un élément important pour établir une relation de confiance dans le contexte d'un nouvel achat. Elles influencent souvent l'ouverture du fournisseur à un référencement de l'entreprise. Globalement, les entreprises b-to-b travaillent de plus en plus leur politique de marque pour que les clients fassent le lien entre leurs différentes activités et développer ainsi leur crédibilité.

Tout au long de ce chapitre nous avons pu comprendre que bien gérer la fonction Achats sur les plans administratif et commercial se présente aujourd'hui comme une nécessité. L'optimisation des achats peut en effet permettre de réduire sensiblement les coûts logistiques liés à l'acquisition des produits et contribuer par cette voie à rendre l'entreprise plus compétitive.

Après avoir illustré la fonction achat, sa définition, son évolution, son importance et ses missions, il convient de présenter les outils et la démarche permettant à l'entreprise d'exploiter au maximum les capacités offertes par le marché, et les rendre adéquate à ses besoins, en d'autre terme elle cherche à optimiser ces achats.

Une démarche managériale sera donc utilisée qui traduira la mise en œuvre de méthodes et d'outils d'achat, permettant de rendre la fonction achat la plus performante possible en fonction des enjeux et des objectifs fixés par la stratégie achat, qui a en relation avec le marketing achat qu'on va développer au cours de cette 1ère section de ce chapitre, et nous allons aussi développer les outils et le processus dans la section suivante.

Section 01 : Le marketing achat

Le marketing achat est un outil indispensable à l'optimisation de la fonction achat et nous allons le présenter comme suite.

1.1 Définition du marketing achat :

« Le marketing achat est un terme utilisé pour décrire la stratégie marketing appliquée à la fonction achat. Il est l'outil marketing mis à la disposition de l'acheteur qui lui permet d'intervenir de façon opérationnelle dans la relation d'échange avec le marché dans l'intérêt à court et à long terme de son entreprise¹ »

C'est-à-dire d'une manière générale, le marketing achat est une recherche en vue d'acquisition de produits sur le marché fournisseurs, en fonction des besoins actuels et futurs aux conditions optimales de rentabilité pour l'entreprise.

1.2 La structure de service marketing achat : L'organisation de la fonction achat, les activités de marketing et l'homme marketing achat constituent un ensemble appelé le service marketing achat.

1.2.1) Schéma type de la fonction achat et de l'organisation marketing achat :

Figure N°04: L'effectif de la fonction achat.



Source : PERROTIN Roger, le marketing achat stratégies et tactiques, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003, p.197.

¹ BARRIOL Nathalie, le marketing achat : vingt-cinq ans d'histoire, n°98, 2005, p.3

L'organisation du service marketing achat et son rattachement hiérarchique deviennent plus simple après une définition de la mission et des actions d'achat au sein du groupe industriel.

Ce schéma reste valable quelles que soient l'activité et la taille de l'entreprise²

1.2.2) Le profil de l'homme marketing achat

L'homme marketing achat doit être capable de conjuguer une démarche rigoureuse avec un esprit créatif. D'une manière plus détaillée, les critères d'évaluations qui permettent de définir le profil de l'homme marketing achat sont :

- ✓ Les connaissances et les aptitudes techniques
- ✓ Les capacités d'évolution et d'adaptation
- ✓ La capacité d'information tant externe qu'interne
- ✓ La connaissance opérationnelle du terrain
- ✓ La capacité d'analyse et de synthèse
- ✓ L'organisation de son temps

Dans une optique d'achat, l'acheteur adopte un profil extraverti (tourné vers les autres) et une démarche offensive en direction du marché des fournisseurs. L'acheteur devra susciter l'intérêt d'un fournisseur à investir pour travailler avec son entreprise.

1.3 La démarche de l'optimisation des achats :

Comme nous l'avons souligné précédemment dans l'évolution de la fonction achat dans le temps, le rôle de la fonction s'est vu développé d'un rôle administratif à un rôle stratégique. En effet, la performance de l'acheteur se concrétise par l'application de la stratégie marketing qui se constitue de différents choix techniques se basant sur l'étude du marché amont pour pouvoir prendre les décisions stratégiques et opérationnelles juste après des aspects que nous découvrirons dans le processus d'achat.

1.3.1 Classification des achats :

La connaissance du besoin est la première donnée pour analyser les achats de l'entreprise. L'analyse du besoin s'effectue suivant deux directions :

- La connaissance des besoins fondamentaux de l'entreprise
- La Connaissance du besoin famille par famille

² PERROTIN Roger, le marketing achat stratégies et tactiques, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003, p.197

- **Les besoins fondamentaux :** Ce sont les besoins de l'entreprise exprimés en termes de qualité définie par un standard, règle de confidentialité vis-à-vis de la concurrence, acquisition d'une avance technologique, etc. Et ils peuvent comprendre également des obligations venant de la part des clients de l'entreprise.
- **La connaissance du besoin par famille :** On distingue plusieurs types de famille :
 - ✓ Les matières premières et composantes standard : du point de vue interne, la connaissance du besoin est de type historique. Du point de vue externe, l'information est durée de vie restante des produits de la famille ; la fin de vie d'un des produits de la même famille est considérée comme un frein d'achat pour l'ensemble de la famille.
 - ✓ Les produits spécifiques, équipements et systèmes : La récolte de l'information doit tenir compte de la fonctionnalité tout en respectant un cahier des charges. Le besoin est à l'origine de la création du produit représente le lien entre les deux.

La classification des achats est le point de départ du marketing achats. Cette étape consiste à découper ou regrouper les produits à acheter en segments correspondant à ceux du marché du fournisseur³

La classification des achats est fondamentale car, bien faites, elle permet l'accès à l'information.

Dans le cas contraire, l'analyse du marché, à l'étape suivante prend l'allure d'une mission impossible

« La famille d'achat ou le segment technologique est un ensemble homogène de produit, activité ou service (P.A.S) représenté par un marché fournisseur spécifique et pour lequel il est possible de formuler une stratégie d'achat⁴

1.3.2 L'analyse du Marché:

L'analyse du marché permet d'identifier le poids de l'acheteur et du fournisseur.

Cette analyse permet à l'acheteur de positionner son entreprise et ses besoins et terme de puissance tout en déterminent les objectifs et la stratégie du PAS (produit, activité, service).

³ PERROTIN Roger, le marketing achat stratégies et tactiques, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003, p.17.

⁴ PERROTIN Roger, Op cit, p.33.

L'approche marketing achat consiste à gérer la relation entre fournisseur et entreprise donneuse d'ordre (cliente) à partir de l'adaptation de l'entreprise à son environnement.

- **L'étude préliminaire du marché :** Une définition des forces de l'entreprise en termes d'approvisionnement permet d'exploiter des opportunités offertes par le marché, par contre la connaissance de ses faiblesses aide à déterminer les risques pour l'entreprise à court et à moyen terme

Cette détermination passe par la connaissance des obstacles et barrières à l'entrée et à la sortie des fournisseurs du produit concerné.

- **La notion de puissance du marché**⁵: l'entreprise acheteuse est puissante sur le marché quand :
 - ✓ Ses achats représentent une part importante du chiffre d'affaire du fournisseur, et il est dépendant de ses actions. Mais l'entreprise doit avoir un potentiel de croissance.
 - ✓ Elle est leader sur son marché, son pouvoir d'achat est le plus important parmi les donneurs d'ordres pour un produit précis.
 - ✓ Les produits achetés sont normalisés, ce qui permet à l'acheteur de provoquer la concurrence en absence des obstacles d'entrées et de sortie des fournisseurs
 - ✓ Elle possède des informations importantes sur le marché de l'offre et de la demande

Le fournisseur est puissant sur le marché quand :

- ✓ Le groupe des fournisseurs du segment est concentré, ils peuvent exercer une pression sur les prix et les détails
- ✓ Il est en situation de mono source
- ✓ Il a établi une dépendance financière avec l'acheteur sous la forme de participation aux développements, aux outillages et l'acquisition d'expérience, ce qui lui permet d'offrir un prix attractif
- ✓ Il a établi une dépendance technique avec l'acheteur sous la forme d'une qualité particulière, d'un savoir-faire ou d'un service après-vente contractuel.
- ✓ Il peut faire savoir ses performances, en termes de respect du détail de réalisation et du prix.

⁵ PERROTIN Roger, le marketing achat stratégies et tactiques, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003, p.17.

1.3.3 Visualisation du portefeuille achat :

Cette démarche consiste à représenter les forces et faiblesses de l'activité achats de l'entreprise dans le but d'identifier et hiérarchiser les actions à mener(1). Ainsi l'identification des contraintes consiste à déterminer les freins à l'achat qui sont d'origine interne ou externe, et déterminer la cause qui est soit commerciale soit technique.

Tableau N°01: Démarche d'identification des contraintes d'achat.

ORIGINE	CAUSE
Interne	Technique, Commercial
Externe	Technique, Commercial
Etape 1	Etape 2

Source : PERROTIN ROGER, le marketing achat stratégies, Edition d'Organisation, 3^{ème} édition, 2003, p.92

- **Les contraintes interne :** Ce sont les contraintes que l'entreprise se donne à elle-même et répercute sur le marché fournisseur

Tableau N°02 : Exemple de contraintes internes

LIBELLE	CAUSE
Manque de prévision	Commercial
Faible puissance d'achat	Commercial
Cahier de charges draconien	Technique
Détails de transfert important (lenteur du processus d'homologation)	Technique

Source : PERROTIN ROGER, le marketing achat stratégie et tactiques, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003, p.92

- **Les contraintes externes** : Ce sont les contraintes que le marché exerce sur les achats de l'entreprise.

Tableau N°03 : Exemple de contraintes externes.

LIBELLE	CAUSE
Capacité de production faible du marché	Commercial
Situation de mono source	Commercial
Technologie à évaluation rapide	Technique
Technologie de la technologie	Technique

Source : PERROTIN ROGER, le marketing achat stratégies et tactiques, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003, p.93

1.3.4 Le diagnostic de la situation :

Cette étape consiste à prendre la décision de mettre en œuvre une action marketing achat ou pas.

En effet, si les contraintes visualisées dans l'étape précédente entraînent des risques futurs de rupture d'approvisionnement, il conviendra de planifier une action marketing à partir de considération interne (refonte du cahier des charges ou l'expression des besoins) ou externe à l'entreprise⁶ (segmentation du marché)

1.4. Elaboration du plan d'action et choix des actions :

Cette étape consiste à choisir des actions ou les tactiques les plus appropriées aux problèmes posés.

L'outil correspondant est appelé « PURCHASING MIX » qui consiste à déterminer le ou les leviers les plus efficaces à partir des quatre variable⁷

Prix, produit, communication, marché

⁶ PERROTIN Roger, le marketing achat stratégies et tactiques, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003, p.18.

⁷ PERROTIN Roger, Op cit, p.19

1.4.1 Les variables du marketing achat :

L'aspect opérationnel du marketing achat est à l'achat ce que les spécialistes du marketing vente appellent le marketing mix.

Le marketing mix est basé sur le principe de synergie « les moyens employés doivent l'être de façon que leur combinaison aboutisse à une synergie maximal, fonction de la cohérence et de ces moyens entre eux »⁸

Ainsi le marketing opérationnel qui permet de passer de la stratégie à la tactique pour atteindre les objectifs fixés en choisissant, dosant et équilibrant l'ensemble des quatre variables d'actions, que nous les mettons en parallèle avec les variables du marketing vente⁹

Tableau N°04 : les variables du marketing mix

Mix vente	Mix achat
Prix	Prix
Produit	Produit
Promotion	Communication
Mise en place (distribution)	Marché (fournisseurs)
4P	PPCM

Source : PERROTIN Roger, le marketing achat stratégies et tactiques, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003, p.18.

➤ Le prix :

Le prix est probablement le variable la plus importante, ou la plus sollicitée par l'acheteur.

⁸ ARMAND Dayan, Marketing industriel, Vuibert gestion, Paris, 1985.

⁹ PERROTIN Roger, Op cit, p.135.

En effet, toute négociation commerciale doit passer par l'établissement d'un prix, correspondant à une négociation industrielle recherchée suivant une démarche d'analyse de la valeur ou résultant d'un travail de conception à coût objectif (C.C.O)¹⁰. Dans le cadre de l'action marketing achat, l'acheteur doit connaître la structure des coûts des produits achetés et prévoir leurs évolutions futures en fonction des paramètres du marché. Parallèlement à la notion du prix, il convient de prendre en compte les conditions financières pratiquées par chaque fournisseur, ce qui donne un prix de marché différencié. Il y a par ailleurs le cas de certaines matières dont les prix sont établis à l'échelle mondiale. Dans ce cas, l'acheteur se trouve démuné devant ses fournisseurs, et doit envisager des mesures de protection par des méthodes d'achat particulières. L'acheteur doit :

- ✓ Reconstituer un prix objectif correspondant au coût marge du vendeur à partir d'une analyse interne ou d'une enquête chez certains fournisseurs du secteur.
- ✓ Fixer une dérive de prix plafond.
- ✓ Connaître le marché aussi bien de l'offre que de la demande pour corriger le prix objectif

Pour fixer le prix objectif, l'acheteur doit :

- ✓ Décomposer les coûts du produit avec les fournisseurs ou une méthode.
- ✓ Établir une comparaison de prix avec des produits de substitution et un ensemble de coefficients correcteurs (taille, poids, performance)
- ✓ Effectuer une analyse de la valeur du produit

En effet, d'une manière générale, les paramètres influant sur la détermination des prix sont ;

- ✓ La structure des coûts respectifs de l'entreprise acheteuse et de l'entreprise vendeuse.
- ✓ Leurs parts de marché respectives.
- ✓ Les portefeuilles d'activité de chacun

➤ **Le produit :**

« On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin¹¹ »

¹⁰ PERROTIN Roger, op cit, p.135.

¹¹ KOTLER Philippe et DUBOIS Bernard, Marketing Management, édition Export, 13^e Edition, Paris, p.246

✓ **Les actions marketing produit ¹²:**

L'objectif du marketing achat appliqué au produit est de garantir que les composants ou sous-ensembles intégrés au produit élaboré par l'entreprise, remplissent :

- Les fonctions recherchées
- Au milieu cout globale que puisse proposer le marché
- Tout au long de la vie du produit

L'acheteur doit être présent très en amont du cycle d'élaboration des produits pour donner un éclairage sur :

- ✓ Le prix du marché
- ✓ Le cout global
- ✓ Les vulnérabilités potentielles
- ✓ La pénétration des produits et des entreprises fournisseurs
- ✓ La standardisation des produits

L'acheteur peut donner cet éclairage :

- ✓ Soit d'une manière très structuré lorsque le produit est conçu en C.C.O. (conception à cout objectif)
- ✓ Soit en collaboration dans le cadre d'une gestion de projet à laquelle le service achat participe
- ✓ Soit en information les partenaires internes de l'entreprise des conséquences en termes d'achat d'impact sur le prix de revient actuel ou futur, d'une décision technique (choix d'un composant, d'une matière, d'un processus)

Bien évidemment, ces actions du marketing produit doivent être faites avant la commercialisation du produit final.

➤ **La communication :**

Souvent négligée par les acheteurs, cette variable dont l'incidence est aussi bien interne qu'externe à l'entreprise, constitue le poumon du marketing achat respire que s'il est connu et reconnu. Communiquer c'est avant tout informer.

¹² PERROTIN Roger, le marketing achat stratégies et tactiques, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003, p.150

L'équipe marketing achat doit disposer cette information suivant deux dimensions : en interne et en externe. Quelle soit en interne ou externe, la communication est une variable fondamentale du Mix-Achat, car elle constitue en quelque sorte la reconnaissance de la fonction achat, communiquer c'est donc faire face de compétence et de valeur.

✓ **Les supports de communication :**

Les principaux moyens de communication sont :

Lettre hebdomadaire, mensuelle par direction /société, revue d'entreprise, organisme et annuaire, tableau de bord, réunion interne... .

✓ **La communication interne ¹³:**

Elle doit s'organiser autour de deux axes :

1. L'information sur la vie des achats, il s'agit d'informer les partenaires interne à l'entreprise sur :
 - La politique achat menée: ce sont les objectifs poursuivis.
 - La stratégie adoptée : ce sont les moyens ou les grands axes de réflexion pour tenir les objectifs prévus.
 - Les techniques employées : ce sont les plans d'action permettant de coller à la stratégie élaboré.

En revanche, les partenaires internes doivent communiquer les éléments indispensables à l'action marketing et plus généralement au bon fonctionnement de la fonction achat.

2. L'information sur le marché de l'offre et de la demande, il s'agit de faire connaître les lois du marché, par exemple :
 - La phase de vie des produits achetés ou en prévision d'achat
 - Les produits standards utilisables.
 - Les sources nouvelles.
 - L'évolution de la pérennité des sources actuelles.
 - les coopérations futures probables, etc.

¹³ PERROTIN Roger, le marketing achat stratégies et tactiques, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003, p.162

✓ La communication externe¹⁴ :

L'offre d'achat présentée au marché fournisseur doit comporter les rubriques suivant :

- **Une présentation rapide de la société :** Cette présentation doit inclure :

- Les renseignements administratifs généraux, adresse, téléphone, capital,.....
- L'identité des principaux managers.
- L'évolution du chiffre d'affaire durant les trois dernières années.
- Les locaux en termes de surfaces.
- Une description sommaire des activités comprend aspect historique.

- **Une identification des lignes de produits achetés :**

Cette identification se fait avec une plaquette d'achat qui contient la liste des lignes de produit achetés avec indication du chiffre d'affaire prévisionnel de l'année suivante avec une unité de mesure telle que le tonnage ou les quantités pour les produits

- **Un organigramme de la fonction achat :**

Contenant le nom, la fonction et les responsabilités de chaque acheteur qui sont considérés comme des données très valorisantes et prouvent un grand professionnalisme des acteurs. En plus des types de communication interne et externe, la communication peut prendre une forme mixte. Il s'agit de faire connaître à l'entreprise fournisseur aux partenaires interne et en même temps de faire connaître au fournisseur le contexte dans lequel il intervient. La plaquette qui contient le bilan des activités doit être remise aux membres de l'entreprise fournisseur. A partir de ce point de vue, il convient d'inviter une partie importante et représentative de l'effectif du fournisseur. Ainsi, l'ouvrier de fabrication reconnaît son travail intégré dans l'ensemble du produit. Cette opération génère naturellement un flux de contact ultérieur plus riche.

¹⁴ PERROTIN Roger, le marketing achat stratégies et tactiques, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003, p.163

➤ **Le marché¹⁵ :**

Du point de vue opérationnel, le variable marché constitue l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre la cible visée, c'est-à-dire les fournisseurs, qui sont acceptable de réduire les vulnérabilités des approvisionnements et ont élaboré des produits intéressant à l'entreprise acheteuse. En effet, pour des raisons de sécurité, les fournisseurs qualifiés par l'entreprise acheteuse sont du même milieu industriel, une entreprise ne qualifie bien souvent que des fournisseurs qui ont déjà des référence dans le domaine, pour des raisons de culture et de savoir-faire. Il s'agit donc de distinguer parmi les fournisseurs potentiels :

- Ceux à qui l'entreprise acheteuse achète : des produits, des services, de la sécurité, de la logistique, de la main d'œuvre.
- Ceux dont les produits sont sensibles : matériaux stratégique, high-tech.

On peut retenir deux cas figure :

Dans le premier cas, l'acheteur devra rechercher de nouveaux produit ou de nouvelles technologies. Dans le second cas, l'acheteur devra d'abord définir en accord avec la direction général et en conformité avec la direction général, la politique fournisseur qu'il convient d'adopter. Il devra effectuer le choix fondamental entre une politique d'exclusivité et une politique de répartition.

✓ **Politique d'exclusivité :** Dans ce cas, l'acheteur tend à retenir un fournisseur unique (mono-source). Cette situation présente des avantages réels (cas du partenariat).lorsqu'elle n'est pas inévitable.

- Le fournisseur dont le produit est intéressant est protégé par brevet.
- Le fournisseur est le seul détenteur du niveau de qualité que l'entreprise cliente recherche.

✓ **Politique de répartition :** En opposition au cas précédent, l'acheteur tend à diversifier ses sources d'approvisionnement. Cette situation de répartition entre fournisseurs se justifie par les raisons suivantes :

- Elle peut permettre d'obtenir des prix plus juste, mais cela dépend de la situation concurrentielle sur le marché.
- L'approvisionnement diversifié offre généralement une plus grande sécurité d'approvisionnement.

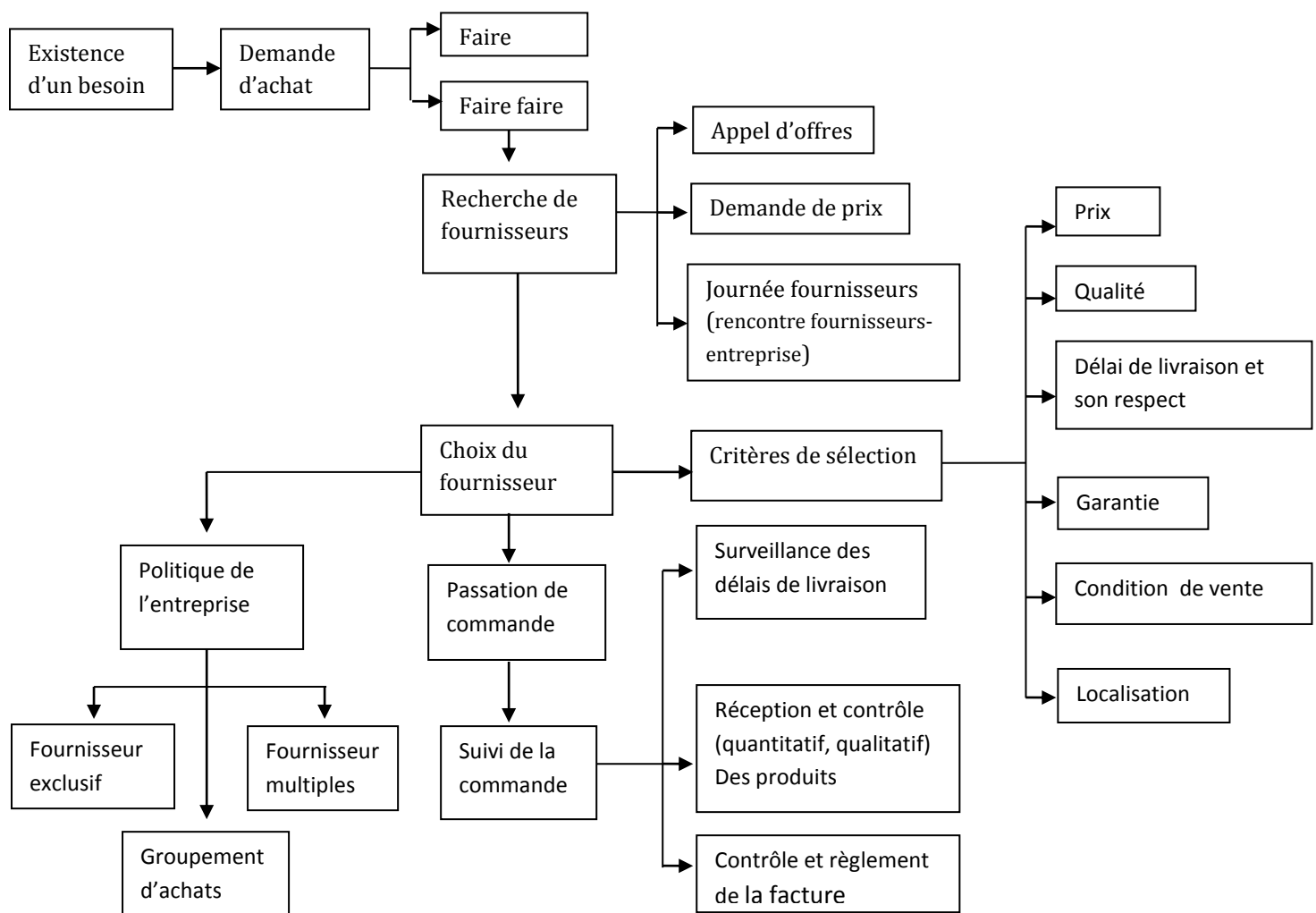
¹⁵ PERROTIN Roger, le marketing achat stratégies et tactiques, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003, p.172

- Elle permet une plus grande flexibilité : un approvisionnement chez plusieurs fournisseurs permettra de réagir plus vite mieux à des changements de besoin en quantité.

1.5. Le processus d'achat :

Le processus d'achat est réalisé par l'acheteur de l'entreprise, qui peut être le décideur dans les structures de petite dimension ou un acheteur professionnel au sein des structures de grande dimension, néanmoins, qu'elle soit de taille de l'entreprise, le déroulement des achats suit un même processus en général. (Voir la figure dans la page suivante.)

Figure N°05 : Le processus d'achat.



Source : ANELKA Taylor, DHENIN Jean François, PICO Philipe, SERDECZNY André et SIMON Patrick,
Edition Bréal, 1999, p.208.

A travers la figure ci-dessus nous pouvons synthétiser ce processus en cinq étapes :

- 1- Identification des besoins.
- 2- Analyse du marché
- 3- Choix stratégique
- 4- Choix opérationnels.
- 5- Evaluation de la performance.

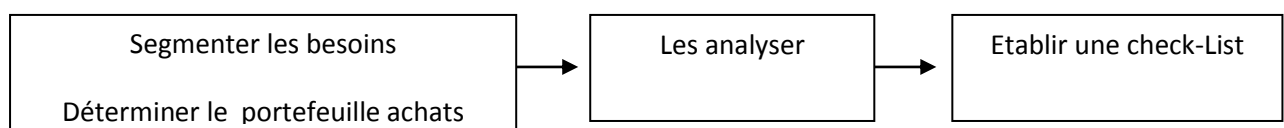
Nous allons essayer d'expliquer ces cinq étapes dans la section suivante.

Section 2 : le processus stratégiques des achats :

Dans un environnement où les entreprises peinent à retrouver une croissance satisfaisante, le résultat positif peut être maintenu grâce à la réduction des coûts de fonctionnement, d'approvisionnement... Pour ce faire, l'acheteur doit développer certaines compétences, connaissances sur son environnement, ses besoins et définir une véritable stratégie.

2-1 Analyse et classification des besoins (segmentation des besoins de l'entreprise) :

Les besoins sont les attentes spécifiques des différentes structures de l'entreprise : production, maintenance administration, logistique, commerciale, marketing, recherche et développement... les besoins représentent le point de départ du marketing achats.



- a- Les besoins de l'entreprise doivent être segmentés ; on aura à compacter donc, la liste des articles à acheter en classes homogènes d'achats.

Et dans chaque segment on pourra aussi identifier des sous segments et des familles.

Par exemple : Segment : composant de production

Sous-segment : équipement électrique

Famille de produit : câbles, disjoncteurs,...

- b- Une fois les besoins segmentés, nous aurons à les analyser de telle manière à identifier les plus importants et donc, fondamentaux. (du point de vue technologique, financier, nécessitant un service après-vente...)
- c- Etablir une check-list vis- à vis de ces besoins (avoir une maîtrise totale du portefeuille achats), c'est-à-dire :
 - Vérifier leurs exigences (les caractéristiques fonctionnelles, techniques et même financières)
 - Les performances enregistrées des fournisseurs (la tradition d'historique)

Avant d'aboutir au niveau de la structure d'achat, les besoins ont fait l'objet de demande d'achat approuvée par le responsable hiérarchique de la structure concernée, une demande sur laquelle le besoin recherché est bien spécifié (caractéristique, quantité référencé, délais...)

Après avoir étudié la demande d'achat, l'acheteur ou la structure achat, peut ne pas être en mesure de faire elle-même l'achat. Dans ce cas-là, elle charge d'autres acheteurs externes qui sont des sous-traitants qui vont faire l'achat.

Dans le schéma du processus d'achat cette étape est nommée faire ou faire faire.

2-2 analyse du marché amont (marché fournisseurs) : (analyse, ciblage et segmentation des fournisseurs/ désignation formelle du portefeuille fournisseurs) :

L'analyse du marché fournisseurs est la seconde étape de réalisation de la stratégie Achats, venant après le management du besoin opérationnel. Ces deux étapes sont en réalité menées par itération.

L'analyse du marché permet de faire un état des lieux de l'offre fournisseurs sous l'aspect quantitatif (volume, prix, délai, etc.) et qualitatif (qualité des fournisseurs, capacité d'approvisionnements, etc.) afin d'évaluer les forces du marché en présence et l'attractivité de l'administration sur le marché.

Le service achat met alors en place un système de veille achat afin de collecter, diffuser et exploiter les informations nécessaires au développement de l'entreprise.

2 2-1 Recherche d'informations :

Afin de faire face à l'environnement et ses contraintes, l'acheteur dispose des technologies de l'information¹⁶.

En effet, la révolution de cette dernière a diverses conséquences ; elle réduit tout d'abord le cout d'extraction d'une matière première fondamentale qui est l'information, en diminuant d'une part les couts financiers de collecte et de diffusion et en réduisant , d'autre part, le nombre d'intermédiaires entre fournisseurs et acheteurs. Les technologies de l'information facilitent ensuite l'internalisation des échanges. Les acheteurs comparent plus facilement les offres, les prix, qu'elle que soient leurs origines. En troisième lieu, les avantages compétitifs des entreprises sont de plus en plus déterminés par la qualité, l'innovation et la vitesse de réaction qui provient en partie de l'accélération de la transmission de l'information.

On comprend dans ce contexte le poids de l'information dans le métier de l'acheteur. Car l'information, matière première des décisions, est la base de tout achat optimisé, elle est capitale et stratégique pour l'acheteur.

Disposer d'informations fiables rapidement et facilement sur le marché, la concurrence, la capacité des fournisseurs, leurs réactivités, leurs clients constituent les bases solides pour aborder de façon efficace la négociation d'un contrat avec le fournisseur, l'acheteur aura capitalisé de l'information qui est réductrice d'incertitude.

L'acheteur enquête et collecte toutes les informations (au niveau local et étranger) relatives au marché fournisseurs pour apporter les offres les plus avantageuses à l'entreprise.

Comment collecter les informations, quels outils utiliser ?

1- L'analyse documentaire : à savoir consulter les supports traditionnels :

¹⁶ DE FAULTRIER Brigitte, ROUSSEAU Françoise et POUTIER Elisabeth, fonction acheteur, Edition Dunod, 2004, p. 60 et 61.

Les catalogues ou journaux professionnels, les dépliants, les annuaires professionnels, la presse spécialisée et le Web aussi ; il existe des sites de bases de données fournisseurs répertoriés par secteur d'activité.

Remarque: l'Internet s'utilise en complément des sources traditionnelles.

Bien que le web ait ses avantages, il ne propose pas toujours l'information exhaustive sur les fournisseurs pour la simple raison qu'un grand nombre d'entre eux ne figure dans aucune base de données.

- 2- L'enquête terrain : rechercher des fournisseurs potentiels sur le terrain et donc, se déplacer au niveau des salons, les expositions... (au niveau local ou étranger)
- 3- Journées fournisseurs : une sorte de journées porte ouverte spécialement pour fournisseurs susceptibles d'être intéressés par le domaine d'activité de l'entreprise.

2-2-2 La demande d'offre :

Après avoir recueilli les informations sur les fournisseurs, l'acheteur doit sélectionner les fournisseurs potentiels, c'est-à-dire ceux qui sont susceptibles de satisfaire au mieux le besoin déjà exprimé. L'acheteur procédera ensuite à la sélection des exigences liées à ces besoins, ce qui fera l'objet d'une demande d'offre.

Une fois les fournisseurs ont été sélectionnés et que les conditions d'achats sont claires, l'acheteur procède à la demande des offres soit par téléphone, par lettre commerciale, journée spéciale rencontre fournisseurs-entreprises, ou par l'intermédiaire d'un appel d'offre, qui est une opération qui consiste à décrire de façon précise et détaillée l'expression d'un besoin auprès de plusieurs fournisseurs, afin d'obtenir de ceux-ci des propositions.

Il en existe deux types d'appel d'offres :

- **Appel d'offre ouvert** : cette soumission se passe généralement par voie de presse, l'annonce fait connaître aux entreprises intéressées l'objet de l'appel d'offre et les invite à prendre connaissance du cahier de charges relatif à celui-ci l'acheteur peut demander des compléments d'informations.
- **Appel d'offre restreint** : c'est la solution la plus fréquemment utilisée, il n'y a pas de publicité et le cahier des charges est expédié aux entreprises connues ou avec lesquelles l'entreprise souhaite travailler. La commande n'ira pas forcément d'emblée

a un fournisseur donné mais pourra être attribuée a celui représentant le meilleur rapport prix, délai et qualité de service.

Le cahier de charges : il est l'ensemble des clauses imposées, en effet :

- Il permet de formaliser le besoin.
- Il est utilisé pour consulter le besoin.
- Il est un support de négociation.
- Il sera l'un des supports essentiels pour vérifier que le fournisseur tient ses engagements.

Le cahier de charges émane généralement des utilisateurs ou des demandeurs. Cependant, il est souhaitable que l'acheteur participe à sa rédaction afin qu'il s'imprègne de la demande et qu'il participe a la mise en forme du document. Le cahier de charges, est susceptible d'évoluer entre le moment ou il est élaboré et sa version définitive qui fera l'objet d'un contrat.

On distingue deux types de cahier de charges :

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

Le choix entre cahier de charges technique et cahier de charges fonctionnel dépend du produit que l'on doit acheter : plus le cahier de charges des composants d'un produit fini est fait en amont de la conception, plus il peut être fonctionnel. Quoi qu'il en soit, dans bien des cas, on a intérêt à introduire une dimension fonctionnelle dans le cahier de charges. Cela permet de donner suffisamment d'informations et d'espace aux fournisseurs pour qu'ils puissent mettre leurs compétences à profil. En effet, le fournisseur est, par définition, plus compétent que le client dans son métier, il est plus à même de proposer une réponse adaptée à son besoin.

2-2-3 analyses des offres : l'acheteur analyse les offres, sont-elles adéquates avec les conditions exigées ?

Cette opération d'analyse se fait avec la structure demanderesse concernée si toute fois le besoin exprimé est nouveau. Un fournisseur peut paraître potentiel mais après analyse des offres et évaluation des risques, il pourrait tout à fait être éliminé

2-3 choix stratégiques :

2-3-1 Evaluation et choix des fournisseurs :

L'acheteur à ce niveau, procède à une analyse plus détaillée, c'est-à-dire qu'il procédera à un classement stratégique des fournisseurs retenus.

Visant la performance, l'entreprise voudrait tirer le maximum de profit, l'avantage est avec quel fournisseur ?

Ici l'acheteur cherche à cibler le fournisseur stratégique, c'est-à-dire celui qui représente le compromis idéal dans certaines situations. Toute sélection suppose donc de réfléchir à l'ensemble des critères sur lesquels l'entreprise acheteuse compte évaluer et sélectionner le ou les bons fournisseurs.

Ainsi, une étude empirique sur les critères retenus auprès de 273 responsables d'achats à été faite au Etats-Unis, dont le but était de déterminer les facteurs permettant de choisir les fournisseurs et de comparer entre eux. 62,3 % des interlocuteurs répondirent en notant l'importance respective de 23 facteurs d'évaluation sur une échelle de 1 à 4 (de peu important à important extrême).

2-3-2 Critères d'évaluation des fournisseurs¹⁷ :

Traditionnellement, un bon fournisseur doit proposer le produit demandé, dans la qualité spécifié et les délais déterminés. Il a des prix acceptable et réagit de façon souple et efficace à toute modification souhaitée. Au mieux, il met sa puissance de recherche et de développement au service de l'entreprise acheteuses, il prend des incitatives pour améliorer le service ou le produit offert, et plus généralement s'intègre dans la résolution des problèmes de l'entreprise cliente.

¹⁷ BRUEL Olivier, politique d'achat et gestion des approvisionnements, Edition Dunod, 2^e édition, Paris, p.126.

Le tableau ci-dessous présente cette liste et le degré d'importance de chaque facteur. Il démontre l'existence d'un grand nombre de critères différents pris en compte par l'acheteur et d'un ensemble de critères qui varient selon la nature de l'achat effectué.

Tableau N° 05 : liste des critères d'évaluation d'un fournisseur.

Facteurs	Moyens	Evaluation
01- Qualité	3.5	Extrême importance
02- Livraison	3.41	Grande importance
03- Performance passée	2.99	
04- Garantie	2.84	
05- Capacité de production	2.77	
06- Prix	2.75	
07- Compétence technique	2.54	
08- Position financière	2.51	
09- Adaptabilité aux procédures	2.48	Importance moyenne
10- Système de communication	2.48	
11- Réputation	2.41	
12- Intérêt manifesté	2.25	
13- Compétences managériales	2.216	
14- Contrôles opérationnels	2.211	
15- Service après-vente proposé	2.18	
16- Impression faite par vendeur	2.12	
17- Attitude du vendeur	2.05	
18- Satisfaction au conditionnement	2.01	
19- Suivi du dossier client	2.00	
20- Localisation géographique	1.87	
21- Importance des affaires passées	1.59	
22- Formation proposée	1.53	
23- Accord de réciprocité	0.61	Faible importance

Source : BRUEL Olivier, politique d'achat et gestion des approvisionnements, Edition Dunod, 2^e édition, paris, 1996, p. 126.

Ce tableau montre que le facteur important dans l'évaluation des fournisseurs est belle et bien le facteur qualité des fournisseurs, qui est d'une extrême importance ; suivi de plusieurs d'autres critères dont la majorité concerne directement le produit (livraison, garantie, prix) et les compétences des fournisseurs, et qui sont d'une grande importance. Les autres critères sont d'une importance moyenne voire faible, ils concernent surtout les services et procédures pratiqués ou proposés par les fournisseurs.

On trouve aussi d'autres critères qui sont :

- La capacité de technique du fournisseur : il dispose de son propre service d'études et développement, il a une grande capacité d'innovation, et se met à la disposition de son client pour essayer de développer avec lui des applications nouvelles ou améliorer des solutions actuelles ;
- La capacité d'adaptation, relative au degré de souplesse fournis par le fournisseur, et à sa vitesse de réaction face à d'éventuels problèmes ;
- Sa capacité de production, caractérisée par la qualité de ses équipements, la compétence de ses personnels, l'organisation de sa production et l'efficacité de ses systèmes ;

➤ Critères classiques :

Parmi ses critères, on trouve principalement :

- La qualité des fournisseurs, généralement observée en suivant la performance des fournisseurs à l'occasion de contrôle de qualité.
- Le respect des dates de livraison
- Le coût d'achat incluant le prix d'achat, les conditions de paiement et tous les coûts induits associés.

2-3-3 Les sources d'information :

Il s'agit d'un moyen privilégié de contact avec un fournisseur potentiel selon les cas et les entreprises, les contacts peuvent se limiter à des vendeurs technico-commerciaux, ou nécessiteront plusieurs interlocuteurs dans l'entreprise fournisseur, nous citons.

A titre d'exemple catalogues, publicité, presse professionnel annuaires professionnels, fichier fournisseur....

2-3-4 Méthodologie d'évaluation et de sélection des fournisseurs :

Dans un système de sélection de fournisseur, il s'agit de faire entre les fournisseurs potentiels une première élimination, dévaluer les fournisseurs restant en lice, et enfin de sélectionner le ou les meilleurs fournisseurs selon les objectifs visés.

Cette phase suppose qu'une recherche d'information préalable ou simultanée soit menée, s'appuyant sur les sources déjà présentées, ou sur les résultats d'une étude de marché-achat, de demande de prix ou d'appels d'offres.

➤ Première élimination :

Elle nécessite essentiellement pour des raisons de coût, puisque le coût varie de façon exponentielle avec le nombre de fournisseurs à évaluer. Cette première élimination consiste à définir les critères retenus pour l'achat concernés ceux qui apparaissent comme fondamentaux.

Cette liste doit être établie avant la réception des offres, simultanément si possible à la préparation de l'offre. Sont exclus les fournisseurs potentiels qui ne satisferont pas aux critères de base, ou n'ont pas apporté de réponse complète à l'appel d'offre.

Il y a des entreprises où il existe un système d'homologation fournisseurs (ceux qui ont les mêmes caractéristiques et l'offre : c'est-à-dire ceux qui sont équivalents)

Et ceux n'ayant pas encore reçu d'agrément (reconnaissance officielle), sont automatiquement éliminés par un processus de sélection des fournisseurs potentiels.

➤ Evaluation des fournisseurs présélectionnés :

Il s'agit de juger un ensemble de fournisseurs par rapport à un ensemble de critères, ce qui oriente vers une analyse multicritère. Une telle analyse permet d'aboutir à un classement de fournisseurs que l'entreprise acheteuse peut utiliser, soit en sélectionnant le meilleur pour un achat stratégique important, soit en dégageant le sous-ensemble des bons fournisseurs dans le cas d'une politique de répartition de l'approvisionnement entre plusieurs sources.

Ainsi, l'entreprise acheteuse doit choisir marché, ce choix passe par exemple, par une segmentation du marché de l'offre.

2-3-5 Définition de la segmentation du marché :

La segmentation du marché consiste à découper le marché fournisseur en sous-ensembles homogènes sur lesquels il est possible de définir une stratégie dans une perspective concurrentielle¹⁸

➤ La démarche :

Par opposition à la classification des achats qui porte sur des activités et s'appuie sur une logique industrielle, la segmentation du marché est un découpage qui porte sur des fournisseurs et repose sur une logique marché. La segmentation du marché doit permettre de choisir un ou plusieurs sous-groupes correspondant aux mieux aux compétences de l'entreprise acheteuse. Elle repose donc sur la propension des fournisseurs à accepter l'offre d'achat. Pour obtenir ces sous-ensembles homogènes, il convient de regrouper un maximum de fournisseurs aussi semblables que possible dans les catégories aussi différentes que possible.

Le découpage du marché fournisseurs consiste à choisir les critères pertinents par rapport aux besoins de l'entreprise. Ces critères sont présentés comme suite par taille, par famille, par métier, par procès (maîtrise des procédés de fabrication), par localisation géographique, par pouvoir d'investissements,....

La démarche est alors la suivante :

- ✓ Définir les objectifs en terme de : sécurité, confidentialité, motivation des fournisseurs pour ce type de produit (activité, part de marché, diversité...) niveau de qualité, coût, sécurité d'approvisionnement, sécurité financière,....
- ✓ Choisir un type de segmentation, par exemple par métier, mais cette étape nécessite une bonne expérience sur le terrain.
- ✓ Vérifier l'homogénéité des segments du marché en effectuant un pré-ciblage avec l'aide par exemple d'organisme professionnel.

¹⁸ PERROTIN Roger, le marketing achat et tactique, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003, p 172.

- ✓ Choisir un marché en déterminant les axes de progrès et d'investissement pour amener le ou les fournisseurs au standard, c'est-à-dire qu'ils doivent satisfaire un besoin minimum acceptable. Consulter le marché choisi selon les techniques habituelles.

Les quatre premières étapes se formalisent à partir de la matrice suivante :

Tableau N°06 : les critères de segmentation du marché fournisseur.

Critères pertinent marché fournisseurs	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5
Marché 1					
Marché 2					
Marché 3					
Marché 4					

Source : PERROTIN ROGER, le marketing achat stratégie et tactique, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003, p 174

Une notation (par exemple de 0 à 5) doit être déterminée par consensus au cours de réunion avec les partenaires de l'entreprise, après détermination en commun d'une échelle de valeur. Cette notion permet de vérifier l'homogénéité de chaque marché.

➤ Le pré-ciblage :

Avant d'effectuer un appel d'offres, l'entreprise doit présélectionner ou pré-cibler les fournisseurs répondant à un minimum de critères. Les critères de présélection peuvent utilement être récapitulés dans un tableau qui peut être complété après retour des questionnaires renseignés. L'acheteur peut mettre en place par exemple le système de notation suivant :

- ++ Pour une condition fortement remplie.
- + Pour une condition remplie.
- Pour une condition mal remplie.
- Pour une condition non remplie.

Et faire la somme algébrique.

Tableau N°07 : Dépouillement du pré ciblage.

Critères de choix	Fournisseurs					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Eloignement Géographique	+	+	+	--	+	+
Entreprise déjà connue par l'acheteur	+	-	-	++	+	-
Entreprise faisant plus de 30% de son chiffre d'affaire avec le produit	++	+	-	-	++	++
Références clients	++	++	+	-	+	++
Technicité de l'entreprise	++	+	-	+	-	+
Assurance qualité	+	-	+	+	-	+
Santé financière	-	+	+	-	--	+
TOTAL ALGEBRIQUE	+8	+4	+1	-1	+1	+7

Source : PERROTIN Roger, le marketing achat stratégie et tactique, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2003, p.

17

Les fournisseurs à consulter selon le résultat algébrique sont : F1, F2 et F6.

➤ **La répartition des responsabilités :**

Au sein de l'entreprise cliente, une équipe est constituée et doit prendre en charge l'ensemble de la procédure de notation des fournisseurs. Elle doit être constituée par toutes les parties prenantes de l'achat concerné (techniciens utilisateurs, qualitatifs, acheteurs), et peut faire appel au besoin à des experts. Il y a ainsi beaucoup plus de chance que :

- ✓ Les critères choisis couvrent l'ensemble des points importants.
- ✓ Les notions sur chaque point soient les plus objectives possibles.
- ✓ L'appréciation globale par fournisseur soit la meilleure synthèse d'un grand nombre de critères et hétérogènes.

Dans cette équipe, le service achats est une partie permanente, car c'est bien lui qui engage son entreprise. De plus, il est le mieux placé pour pondérer certains critères et noter les fournisseurs.

➤ **Sélection finale :**

Après cette évaluation, l'entreprise cliente dispose d'un classement des fournisseurs.

Elle doit procéder à la sélection, qui peut être effectuée en deux temps :

1. Une première sélection peut être faite par l'équipe. Il s'agit d'isoler le groupe de fournisseurs qui conviennent selon la méthode utilisée. Cette sélection doit être accompagnée d'une justification et des explications du choix pour tel ou tel fournisseur y compris ses avantages et ses inconvénients.
2. Une sélection finale sera ensuite faite par le dernier décideur, ou un comité de décision. Cette sélection, ainsi que le système d'évaluation, constituent un ensemble scientifique, reposant sur un certain nombre de données subjectives, mais qui garantit une plus grande rigueur dans les choix.

Cette méthode de sélection est appliquée lorsque le produit concerné soit stratégique pour l'entreprise acheteuse ou de fort enjeu économique. Pour les autres achats, l'acheteur peut se décider seul tout en essayant d'appliquer les grandes lignes de cette méthode de sélection.

L'entreprise dans son marketing achat, est amenée à conduire une politique qui s'inscrit dans la stratégie générale. Ainsi après avoir sélectionné le ou les fournisseurs performants, se pose la question : doit-on avoir une ou plusieurs sources ?

Comme nous le voyons dans la figure n°05 processus d'achat, l'entreprise a le choix entre : fournisseur exclusif, multiples ou groupement d'achats.

Le tableau nous résume les principaux avantages et inconvénients de fournisseur exclusif et fournisseur multiples.

Tableau n°08 : Sources d'approvisionnements.

Exclusivité / fournisseur	- Notion de partenariat. - Motivation du fournisseur pour la qualité. - Homogénéisation des livraisons. - Economie d'échelle (quantité, prix). - Facilité des relations	- Risque en cas de rupture de stock. - Risque si problème de qualité. - Risque de routine et de non recherche de qualité supérieure. - Dépendance. - Risque d'abus du fournisseur sur les prix
Réparation : plusieurs sources d'approvisionnement (fournisseurs multiples).	- Couverture du risque de rupture. - Liberté de l'acheteur. - Possibilité de concilier petits et gros fournisseurs.	- Peu de pouvoir de négociation sur les prix, les délais... - Lourdeur du processus de commande. - Accroissement des charges.

Source : DEBOURG Marie Camille, CLAVELIN Joel et PERRIER Olivier, pratique du marketing. Edition Berti, 2^e édition, 2003, p. 362.

Remarque 1 : Après avoir choisi soit une politique d'exclusivité ou de choix multiples, l'entreprise peut inclure comme option le groupement d'achat, qui est un groupe d'entreprise, juridiquement indépendantes, formé dans le but d'obtenir de meilleures conditions commerciales de la part des fournisseurs que celle obtenues par elle étant isolée.

Remarques 2 : L'entreprise choisira entre les politiques citées auparavant (exclusivité ou choix multiples) à adopter avec le ou les fournisseurs. En effet, cela dépend du type d'achat effectué avec ce dernier, ou de l'importance du produit.

Nous vient cette question : comment mesurer le degré d'importance du produit que l'entreprise achètera ?

2.3.6. Evaluation de la performance : A ce niveau l'acheteur évalue toute l'opération d'achat :

-Evaluer la performance du fournisseur : le fournisseur choisit a-t-il respecté son offre ?
A-t-il été à la hauteur des attentes de l'acheteur ?

- Evaluer la satisfaction du besoin : après la réception du produit, l'acheteur doit surveiller si les détails de livraison ont été respecté, si le besoin a été satisfait (contrôle qualitatif et quantitatif)

Après cette évaluation, l'acheteur arrivera à la conclusion suivante : **poursuivre**, **modifier**, ou **abandonner** sa relation avec le fournisseur.

Ou cas ou l'acheteur décide de poursuivre avec le fournisseur, il peut s'appuyer sur le modèle japonais qui repose sur une dépendance mutuelle à long terme entre acheteur et fournisseur. C'est le partenariat

Ce modèle se caractérise par :

- Des relations à long terme avec un nombre limité de fournisseurs,
- Une interaction étroite entre les deux fonctions études et fabrication des partenaires acheteurs et fournisseurs,
- La proximité des fournisseurs,
- Le partage des responsabilités en cas de surcote imprévus,

Tableau N°09 : évaluation de la performance des fournisseurs

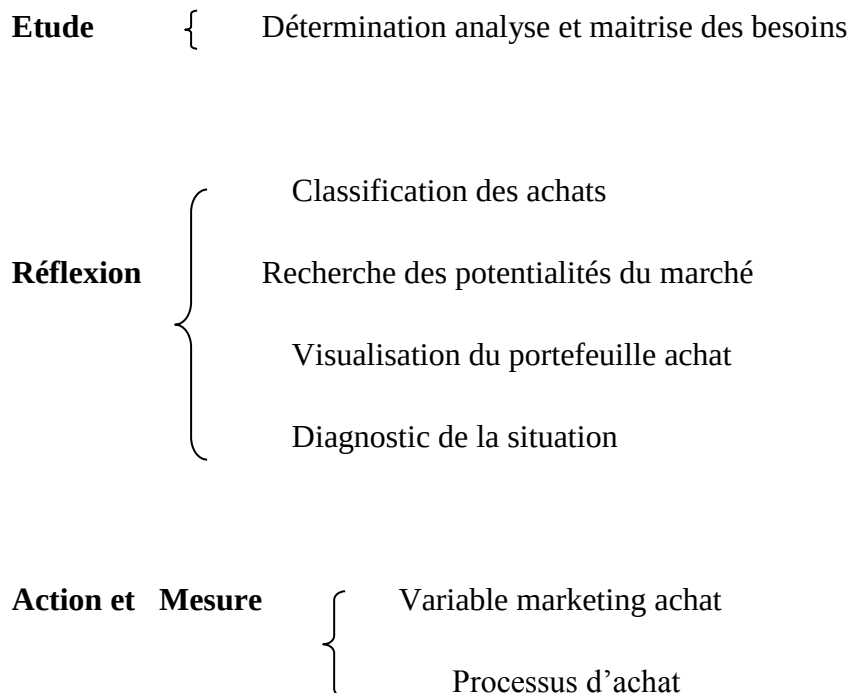
Fournisseur	A	B	C	D	E
Qualité	6	7	5	6	6
Délai	5	5	9	5	6
Prix	2	6	8	6	5
Service	3	5	6	7	8
Total	16	23	28	24	25
Rang	5 ^{eme}	4 ^{eme}	1 ^{er}	3 ^{eme}	2 ^{eme}

Source : DE FAULTIER Brigitte, ROUSSEAU Françoise et POUTIER Elisabeth, fonction : acheteur, Edition Dunod , 2004

Le tableau ci- dessus présente les informations qui facilitent l'examen de chaque critère. Ainsi, on voit que le fournisseur A est moins performant que le fournisseur E, du point de vue de service mais qu'ils ont tous les deux le même niveau de qualité.

L'optimisation des achats est une démarche managériale qui se traduit par la mise en œuvre de méthodes et d'outils d'achat permettant de rendre la fonction Achat la plus performante possible compte tenu des enjeux et des objectifs économiques de l'entreprise. L'optimisation tend à la recherche de l'efficacité économique « acheter plus facilement, acheter de bons produits, acheter au meilleur prix ». Le bon acheteur, à l'instar du bon vendeur, doit aujourd'hui analyser les besoins de ses clients internes, étudier les offres de produits et de services du marché, maîtriser des outils de pointe et contrôler le retour sur investissement de ses actions, pour cela en vas essayer de déduire la démarche achats en trois phases dans la figure suivante :

Figure N°06 : diductions de la démarche marketing achat



Source : propre initiative

Après avoir maîtrisé les aspects théoriques en relation avec la gestion optimale de la fonction achat de l'entreprise, et se basant donc sur les principes du marketing achat, nous allons à présent essayer d'évaluer la gestion des achats de l'entreprise SARL IBRAHIM & FILS IFRI. Mais tout d'abord nous commençons par sa présentation.

Section 01 : Présentation de l'entreprise IFRI

En cette section nous allons essayer de connaître au mieux la SARL IFRI en présentant son historique ainsi que ses objectifs, sa chaîne de production, situation géographique, ses engagements et son organisation.

1.1. Historique :

Les établissements IBRAHIM et fils (groupe IFRI) sont dans le domaine depuis 1986. La devise de la société équivaut étant de faire toujours mieux et plus. La qualité en matière alimentaire reste un souci privilégié. Cela à un devoir à l'égard du consommateur. Grâce aux options technologiques. Ifri est pionnier dans l'utilisation du PET (*polyéthylène téréphtalate*) au niveau national, Ifri inaugure son premier atelier d'embouteillage le 20 juillet 1996, elle fut la première entreprises privée dans le secteur des eaux minérales

À cette date, plus de 20 millions de bouteilles ont été commercialisées dans tout le pays. Ce chiffre a atteint 48 millions d'unités en 1999 puis 252 millions de litres en 2004 avant de franchir le cap des 504 millions de litres dans toute la gamme des produits ifri en 2014. Avec plus de 40 % des parts de marché nationale des eaux embouteillés.

Ifri est dotée de son propre laboratoire d'analyses. À l'aide d'un matériel ultramoderne et performant, sa propre équipe de microbiologistes s'assure au quotidien de la parfaite conformité physico-chimique, bactériologique et organoleptique de ses produits, depuis l'entrée (contrôle des matières premières et des emballages) jusqu'à la sortie (produit fini) et pendant toutes les phases de production et de stockage.

La gamme de produits est riche d'une cinquantaine d'articles qui vont de l'eau minérale plate, gazéifiée et aromatisée aux sodas aux goûts différents en passant par les eaux fruitées et les cocktails. Dans toutes ses unités et à toutes les étapes de la production, l'entreprise affirme veiller au respect des normes d'hygiène, de sécurité et d'environnement. Après avoir couvert les besoins du marché national, Ifri exporte désormais ses produits vers la France,

l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg, le Soudan, le Mali, le Niger et les Émirats Arabes Unis.

En 2008, la filiale Sarl Huileries Ouzellaguen, spécialisée dans le pressage, filtration et conditionnement de l'huile d'olive. À cette fin, il réalise une usine de trituration et de conditionnement d'huile d'olive, adossée à l'exploitation oléicole. Elle comprend une huilerie d'une capacité de 20 q/h et d'une ligne de conditionnement d'une capacité de 2500 bouteilles/heure. "Le produit, une huile d'olive extra vierge, est conditionnée de manière à pouvoir être exportée sur les marchés européens et américains", ajoute le directeur commercial du groupe. L'emballage en verre est choisi pour sa grande qualité (0,250 ml, 0,500 ml, 0,750 ml).

En 2012, Ifri vient de mettre en service un complexe agroalimentaire unique en Afrique, au regard de l'utilisation d'un process pour la première fois sur le continent : le remplissage à froid qui rend le produit totalement continent aseptisé. Précisément, "la technologie qui est mise en œuvre dans ce nouveau complexe consiste en la fabrication de boissons en conditionnement aseptique permettant une longue conservation, grâce à leur excellente qualité microbiologique. Elle permet grâce au process d'exclure tout additif chimique de conservation et des températures de production qui n'altèrent pas les qualités intrinsèques des extraits naturels (vitamines, arômes) dans la formulation des produits.

1.2 Objectifs :

- Offrir le meilleur rapport qualité-cout a la clientèle
- Maitriser les risques
- Elargissement du réseau d'exportation vers d'autres pays
- Augmenter les profils et la rentabilité de l'entreprise
- Et enfin, survivre et pérenniser sur le marché

1.3 Situation géographique :

Le groupe IFRI est situé à Ighzer Amokrane, chef-lieu de commune et de daïra d'Ifri ouzellaguen, dans la wilaya de Bejaia.

Elle est implantée a l'entrée Est de la vallée de la Soummam, en contrebas du massif montagneux du Djurdjura qui constitue son réservoir naturel d'eau.

1.4 Présentation des chaines de production :

- Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 0,33L, 0,5L et 1,5L d'une capacité 12 000 bouteilles/ heure.
- Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 1,5L d'une capacité de 16 800 bouteilles / heure.
- Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 1,5L d'une capacité de 12 000 bouteilles / heure.
- Une ligne de production d'eau minérale naturelle non gazeuse et gazéifiée en emballage verre de capacité 15 000 bouteilles /heure de 1 litre, et de 24 000 bouteilles / heure de 0,25 litre.
- Une ligne de production de sodas et de boisson fruitées en emballages verre 1L, d'une capacité de 15 000 bouteilles /heure de 1 litre et de 24 000 bouteilles/heure de 0,25L.
- Une ligne de production d'eau minérale gazéifiée , de sodas et emballage PET de 0,33 litre , 1 litre ,1,25 litre et 2 litre d'une capacité de 32 000 bouteilles / heure .

1.5 Les engagements d'Ifri

Les principaux engagements de la Sarl Ifri sont :

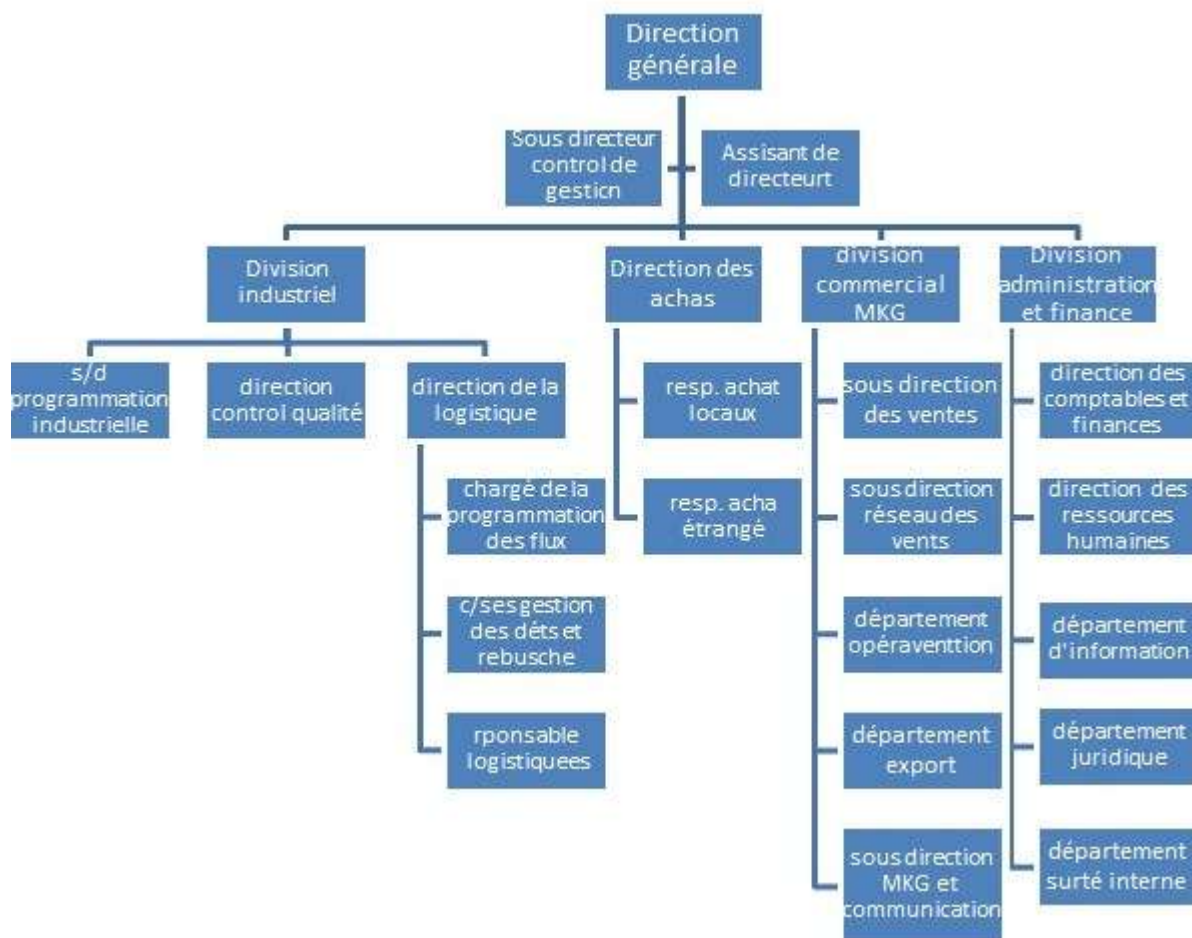
- *la santé et le bien être* : l'eau Ifri est née au cœur des montagnes de Djurdjura et s'écoule lentement jusqu'à la source d'Ifri. Son premier filtre, la nature, apporte sa richesse en minéraux indispensable à la vie. Tous les produits Ifri sont constitués à base d'eau minérale naturelle pour leur apporter toutes propriétés dont la nature l'a dotée.
- *Les exigences et le savoir-faire* : depuis 10 ans Ifri met tout son œuvre pour que ses produits conservent toutes leurs propriétés naturelles.
- *Le contrôle qualité* : toute la gamme Ifri subit chaque jour de multiples contrôles afin de garantir une qualité irréprochable pour permettre aux clients de consommer tous ses produits en toute sécurité

Source : d'après le service commercial d'IFRI

1.6 Organisation d'Ifri :

L'entreprise IFRI a une structure interne spéciale, et une organisation bien détaillée et très clair, chaque direction à ces propres missions, elle comprend une direction générale, trois directions fonctionnelles et cinq opérationnelles. L'ensemble de ces directions sont comme suite, de plus un schéma explicite apparait ci-dessous :

Figure n°07 : organigramme de la Sarl IBRAHIM & Fils- IFRI



Source : Direction des achats de la Sarl Ifri

- a- La Direction Générale (DG) :** Elle est chargée de coordonner, de concevoir, d'animer et de contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

b- Les Directions Fonctionnelles :

- **Direction Finances et Comptabilité (DFC) :** Cette direction gère les finances de l'entreprise qui proviennent de la facturation à savoir le pilotage, l'acconage, le remorquage, les droits de quai, les taxes de dépôt, le débarquement ainsi que du relevage, elle gère aussi les dépenses de l'entreprise qui sont : les salaires, les charges fiscales, les charges sociales, les investissements et les dépenses générales.
- **Direction des Ressources Humaines (D.R.H) :** Elle est chargée de :
 - La gestion administrative du personnel de l'entreprise (recrutement, congé...)
 - L'établissement et le suivi des affaires sociales du personnel (sécurité sociale, retraite)
 - L'élaboration et le suivi des programmes de formation du personnel.

1.7 Environnement d'IFRI**1.7.1 Evolution des couts d'achats d'ifri :**

L'évaluation des couts d'achats de la Sarl Ifri des trois dernières années comme suite :

Tableau n°10 : évolution des couts d'achats de la Sarl IFRI 2015-2017

(En milliards de centime dinars)

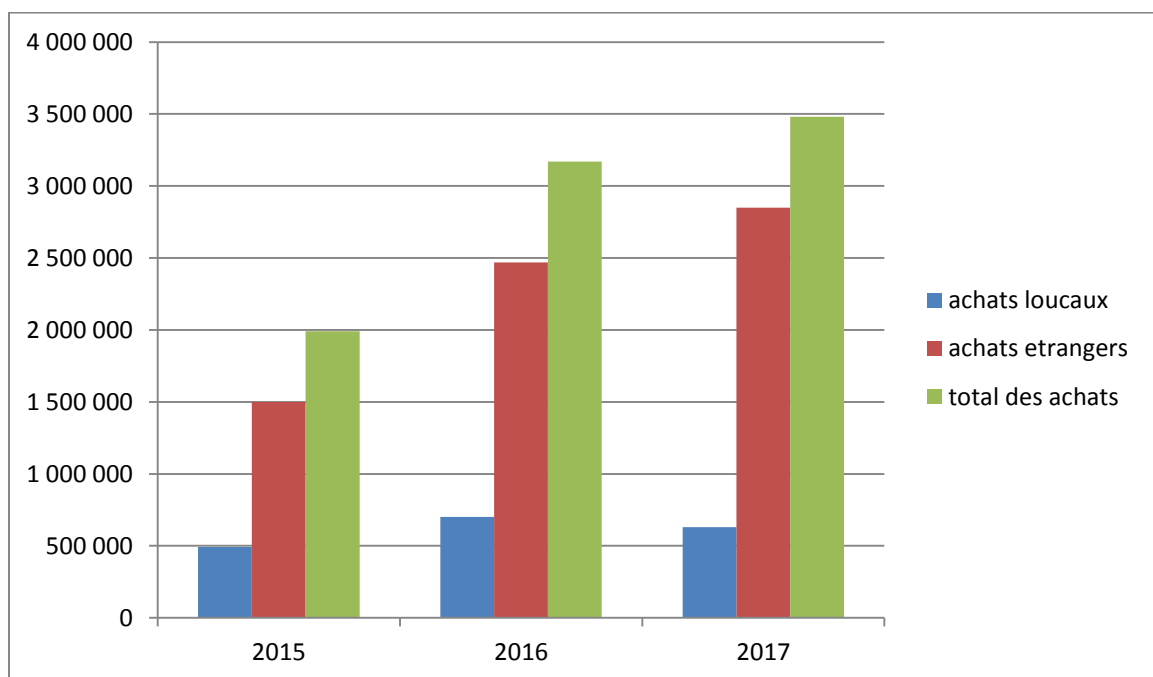
Désignation	2015	Evolution 2015/2016	2016	Evolution 2016/2015	2017	Evolution 2017/2016
Achats locaux	490 990	20%	700 000	25%	630 000	15%
Achats étrangers	1 500 000	49 %	2 470 000	60%	2 850 000	30%
Total des achats	1 990 099	52%	3 170 000	45%	3 480000	50%

Source : Direction des achats

A travers ces données, nous pouvons établir le graphique suivant qui traduit l'évaluation des couts d'achats de la Sarl Ifri.

Figure n° 08 : évolution des couts d'achats 2015-2017

(En milliards de centime dinars)



Source : propre initiative

Les couts d'achats s'élevait à 199 milliards de centime en 2015, il est en augmentation de 52% par rapport à 2016 avec 317 milliards de centime. Sur la même période, les achats étrangers ont augmenté de 49 %.

L'augmentation relative des achats étrangers pour l'année 2016 et 2017 s'explique par l'achat des nouvelles machines de production de sodas et des jus en France et en Allemagne. Contrairement aux achats locaux, où l'on constate une évolution de 20 par rapport à 2015.

1.7.2 Les Clients de la Sarl IBRAHIM & Fils-Ifri

Aujourd'hui la marque ifri, est devenue une marque générique du terroir qui la place au premier plan en Algérie et ce, à l'instar de son activité phare qui est la production d'eau minérale laquelle rayonne sur l'ensemble du territoire national grâce au développement du réseau de distribution très dense. Son portefeuille client englobe non seulement l'ensemble de la population servie grâce au réseau de distribution appuyé par une force de vente mais aussi, les institutions et organismes publiques, les grands comptes et autres clients particuliers importants tels que repris dans le tableau ci dessus. Par ailleurs, la sarl ifri est également présente à l'international de part l'accroissement progressif de ses exportations vers la France qui est notre premier client en pénétrant notamment la grande distribution (Carrefour, Auchan, Leclerc ...) ainsi que les circuits traditionnels de distribution. D'autres pays européens notamment l'Espagne, l'Italie, la Belgique, la Suisse ainsi que l'Angleterre, certains pays Arabes (Lybie, Arabie Saoudite, Mauritanie), les pays africains (cote d'ivoire), les pays d'autres mers (la Guadeloupe et la Martinique), figurent parmi nos principaux partenaires à l'export. Il en est de même pour le Canada. Les principaux clients sont listés dans le tableau 10 :

Tableau n°11 : principaux clients et évolution du chiffre d'affaire par catégorie de clients

N°	Catégorie Client	Contribution sur CA/HT 2016 (%)
01	Exclusivistes	81.25 %
02	Dépositaires	8.14 %
03	Sociétés de catering	7.46 %
04	Sociétés publiques	0.16 %
05	Institution militaire	0.02 %
06	Institutions publiques	0.10 %
07	Exportations	1.68 %
08	Hôtels	0.31 %

09	Compagnie aérienne	0.66 %
10	Centres commerciaux	0.15 %
	TOTAL	100 %

Source : Direction commercial

1.7.3 Les fournisseurs de la Sarl IBRAHIM & Fils-Ifri :

Le niveau de qualité requis par nos produits nous impose l'utilisation de matières premières de qualité irréprochable. Aussi, toutes les matières ayant une incidence sur la qualité de nos produits sont sélectionnées exclusivement parmi les fournisseurs certifiés ou travaillant sous assurance qualité. Les principaux fournisseurs sont renseignés dans le tableau 12. Il est en de même notamment pour l'acquisition des équipements de production lors des opérations de modernisation, de renouvellement ou d'extension de capacité. La répartition et l'origine de nos principaux achats sont indiquées dans le tableau 12.

Tableau n° 12 : Principaux Fournisseurs

Fournisseurs	Désignation	Origine
Matières premières	Concentrés, pulpe, arômes, sucre liquide, CO2	Algérie, Espagne, Allemagne, France, Italie
Fournitures pour conditionnement	Emballages : préformes et bouchons	Algérie- Sarl Général Plast
	étiquettes	Algérie, Italie
Produits chimiques	Arome	Algérie, France
Equipement industriels	Camions, engins, machines	Allemagne, France
Pièces de rechange	Pièces détaché	Algérie, France
Equipements informatiques	Pc	Algérie
Equipements de contrôle qualité	Appareille de laboratoire d'analyse	France

Source : Direction commercial

1.7.4 Identification des concurrents offrant les mêmes produits et services :

D'après le responsable commercial d'Ifri, l'entreprise évolue dans un environnement fortement concurrentiel en présence d'industriels mais aussi, des importateurs pour les produits similaires. A ce titre, elle se doit de surveiller et de se positionner dans cet univers et pour cela, une stratégie de veille concurrentielle est mise en place à travers :

A partir de cette stratégie et par rapport aux résultats de cette veille concurrentielle permanente, découlent des actions telles que :

- La participation aux foires, expositions et autres manifestations économiques spécialisées,
- Le déploiement sur le territoire national d'une force de vente composée responsables de zone et de superviseurs activant directement sur le terrain. Cette organisation permet de relever notamment les principales actions et mouvement de nos concurrents.
- L'écoute de nos clients distributeurs représentant notre réseau de commercialisation dont le maillage est étendu sur l'ensemble des régions du pays.
- La formalisation progressive du dispositif de surveillance et de recueil d'information sur les concurrents et leur mise à jour (capacités de production, nouveaux produits, prix, canal de distribution, force de vente, actions marketing, investissements en cours ou projetés....)
- L'exploitation des informations disponibles au sein de l'association des producteurs algérienne de boissons

1.7.5 Réaction de l'entreprise face aux performances de ces concurrents :

D'après le responsable commercial d'ifri, concernant cette stratégie et par rapport aux résultats de cette veille concurrentielle permanente, découlent des actions telles que :

- La différenciation par la qualité du produit,
- Le respect des exigences de la norme ISO 9001 version 2008,
- L'extension et le renouvellement de la gamme des produits,
- La différenciation par un emballage de qualité,
- La mise sur le marché des produits uniques et innovants

1.7.6 L'analyse SWOT : L'approche SWOT est largement utilisée dans l'analyse stratégique d'une entreprise ou d'une industrie. Elle combine l'analyse de l'environnement interne, traduit en **forces et faiblesses**, et l'analyse de l'environnement externe, traduit en **menaces et opportunités**. Nous avons voulu situer l'analyse SWOT de la Sarl IBRAHIM & Fils et nous avons trouvé un appui au niveau de la direction des approvisionnements et achats, une analyse que nous aurons à prendre en considération après, lors de notre évaluation de la gestion des achats (voir le tableau ci-dessous).

Tableau N°13 : L'analyse SWOT

	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Boissons gazeuses	- Taille du marché - Bonne rentabilité - Cout de la main-d'œuvre - Maitrise de la distribution - Diversification de la gamme	- Prolifération des marques - Contrôle encore insuffisant - Persistance d'une concurrence diffuse - Faiblesse de la force de vente des PME	- Taille et croissance du marché - Pyramide des âges favorable - Possibilité d'exportation - Diversification	- Insuffisance de contrôle - Fluctuation du prix du sucre - Fortes taxations - Persistance d'une économie informelle
Eaux embouteillées	- Taille du marché - Bonne rentabilité - Qualité	- Cout de l'emballage - Faible niveau de développement du circuit de	- Taille et croissance du marché - Possibilité d'exportation - Gisement important en	- Risque de la pollution de l'environnement de la source - Fluctuation du prix de la

		distribution	matière de sources	matière première PET - Taxes
Jus	- Qualité des produits - Innovation - Rentabilité importante	- Confusion dans les dénominations (Eux fruitées, Jus etc...)	- Taille et croissance du marché - Possibilité d'exportation	- Forte dépendance à l'importation des intrants (extrait et concentré)

Source : propre initiative

Section 02 : Diagnostic de la démarche achats d'IFRI

Après avoir décrit la Sarl IBRAHIM & Fils dans son ensemble, nous allons à présent procéder à la présentation de la fonction achat de la Sarl IBRAHIM & Fils, et un diagnostic sur le processus achat de cette dernière en vue de situer le degré de l'application des principes du marketing achat.

Pour ce faire, nous avons mené un entretien suivis d'un constat auprès du responsable de la direction achat, ce dernier est composé de questions en adéquation avec les aspects maîtrisés théoriquement.

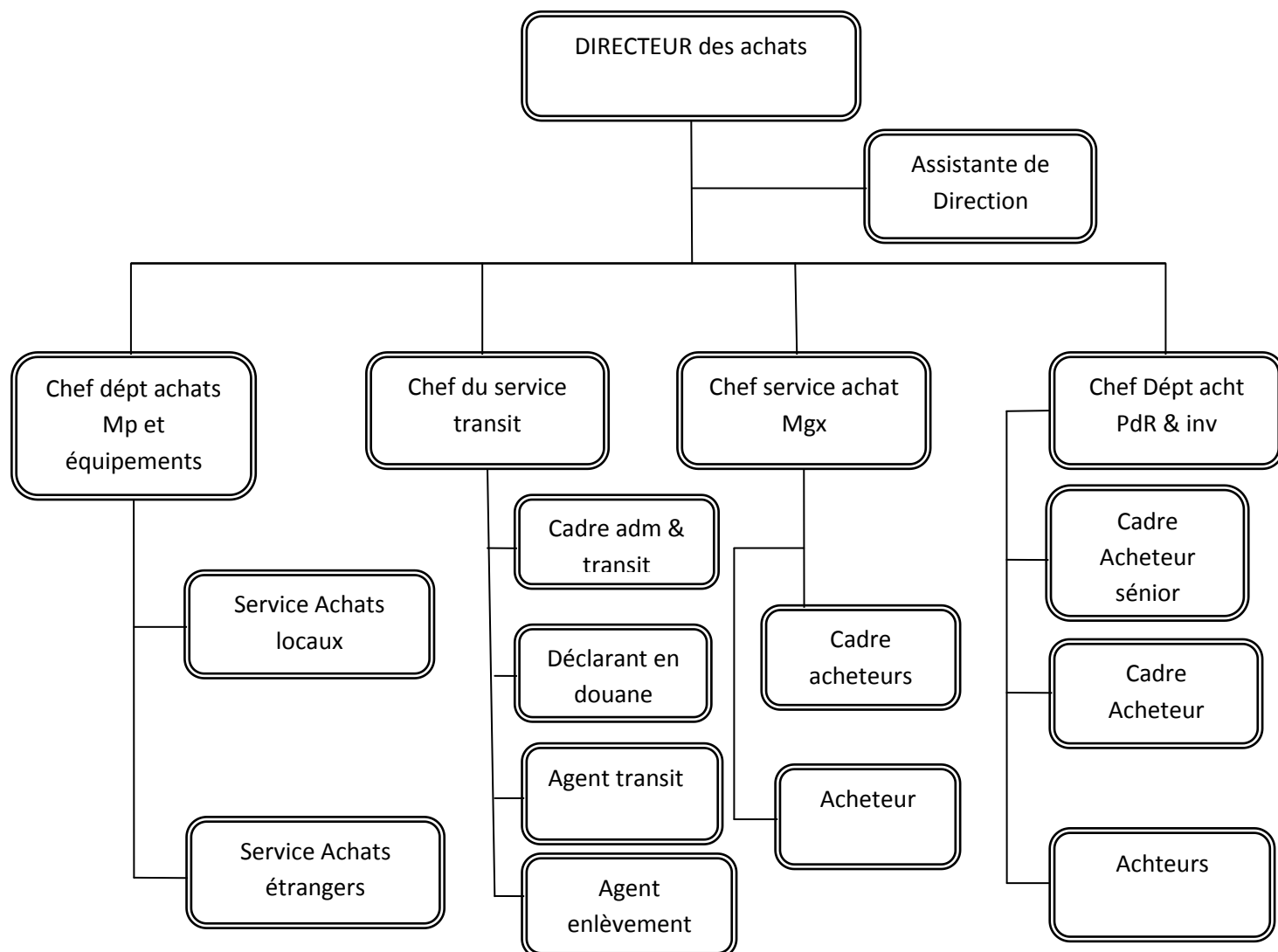
2.1 La présentation de la fonction achat d'Ifri :

La fonction achat de la SARL IFRI a comme devise de répondre aux attentes du client interne (structure) et coordonnant entre le service achat et le service gestion des stocks.

Cette fonction est toute un système (structure) qui se présente comme suite

Figure n°09 : l'organigramme de la direction achats/groupe

Effectif total = 25



Source : service des achats

2.1.1 Le rôle de chaque élément : D'après le responsable de la structure en question nous retrouvons :

- **Le Responsable des achats :** Veille au respect des procédures.
- **Chef service achats locaux :** Le responsable achats négocie et conclut les achats de tout produit ou service, nécessaire à la production de l'entreprise et à son bon fonctionnement, aux meilleures conditions de qualité, prix et délais. Il ou elle contribue à assurer une meilleure rentabilité de la production.
- **Agent cadre achats :** L'agent en approvisionnement est un négociateur qui achète les produits en fonction des disponibilités et des objectifs de ses employeurs. Il réalise la prospection des différents marchés afin de trouver des fournisseurs capables de l'aider à faire son approvisionnement. Ainsi, il étudie plusieurs offres afin de déterminer celle qui est la plus avantageuse.
- **Chargé de l'ordonnancement et paiements :** son rôle est de veiller sur L'ordonnancement qui est un acte administratif donnant, conformément au résultat de la liquidation, l'ordre de payer la dette.
- **Chef service achats étrangers :** Le responsable achats négocie et conclut les achats de tout produit ou service importé nécessaire à la production de l'entreprise et à son bon fonctionnement, aux meilleures conditions de qualité, prix et délais. Il ou elle contribue à assurer une meilleure rentabilité de la production.

2.1.2 La politique de la fonction achat de la SARL IFRI :

Nous allons insérer les objectifs cités par le responsable de la structure dans le tableau suivant :

Tableau N°14 : les objectifs stratégiques et opérationnels

Les objectifs stratégiques	Les objectifs opérationnels
- Intervention préventif à la place du correctif. - Maitriser les outils de préventions. - Connaître les ruses du marché.	- Répondre aux attentes des clients internes.

Sources : cités par le responsable des achats

A part l'objectif opérationnel, les objectifs stratégiques cités par le responsable de la structure ne sont pas précis.

D'après le responsable, sa structure possède les compétences humaines maitrisant la nature de tous les besoins de l'entreprise, ainsi que son marché amont.

La dite structure possède un système d'information, pour gérer le flux des informations entrantes et sortantes les filtres pour garder celle qui sont fiables et pertinentes, afin de les utilisés pour surveiller les pratiques des fournisseurs, les prix, les produits et le marché.

2.2 Présentation du guide d'entretien mené auprès du directeur achat : (voir annexe A) :

Les questions à poser sont organisées en thèmes à savoir cinq (05) thèmes:

2.2.1 Thème 01 maitrise des besoins:

A pour objectif de connaître les déferents moyens et politiques adopté par IFRI en vue de maitriser ses besoins.

2.2.2 Thème 02 recherche des fournisseurs et demande d'offres :

A pour objectif de faire le point sur la méthode et la manière par laquelle IFRI recherche, identifie et sélectionne ses potentiels fournisseurs.

2.2.3 Thème 03 Evaluation des offres et décision d'achat :

Ce thème a pour objectif de savoir la politique de négociation mené par la SARL IFRI en vue de pousser ses fournisseurs à adhérer à leur besoins et parvenir à un accords mutuel, ainsi que les différents facteurs influençant la décision d'achat.

2.2.4 Thème 04 Evaluation de la performance achat :

A pour objectif de faire connaître la politique mené par la SARL IFRI en vue de contrôler et d'évaluer la performance de ses achats, ainsi que les principaux critères d'évaluation.

2.2.5 Thème 05 Développement du partenariat :

Ce thème a pour objectif de savoir si la culture de l'entreprise est dirigée dans le sens à réaliser des partenariats, et connaître les différents efforts menés par la SARL IFRI en vue de les développer avec ses principaux fournisseurs.

2.3 Analyse des résultats de l'entretien: nous allons essayer de constater et d'analyser les résultats obtenus à l'issue de l'entretien mené auprès du responsable achat au sein de la SARL IFRI et cela thème par thème :

2.3.1 Maîtrise des Besoins

Selon le responsable achat : *«les besoins de Ifri sont les matières premières, emballages et pièces de rechange. C'est le service planification qui transmet les besoins de matières premières et emballage et pour les pièces de rechanges c'est le magasin pièces de rechanges (PDR). Les moyens utilisés pour la maîtrise des besoins sont : la messagerie interne (réseau), l'internet, fax et autres moyens de communications. Pour chaque commande, la direction des approvisionnements prend le soin de vérifier les anciens prix et tient aussi un historique d'évolution des prix de chaque fournisseur. Au sein de la société SARL IBRAHIM ET FILS IFRI, le stock minimum est de trois (03) mois pour les matières et six (06) mois pour les emballages. La SARL IBRAHIM ET FILS IFRI ne sous-traite pas. Nos besoins sont largement maîtrisés».*

Alors Par rapport à la segmentation, nous constatons l'existence de quelques segments, notamment les matières premières et emballages, pièces de rechanges, mais quand on dit matières premières c'est trop vaste, ce n'est pas suffisant, car on doit sous segmenter et partager en familles pour mieux maîtriser et savoir les spécificités techniques et commerciales de chacune mais pour cela il faut un logiciel spécialisé.

La notion d'historique d'IFRI est basée uniquement sur les prix, or qu'elle devrait disposer d'autres éléments notamment la quantité, qualité, délais de livraison et service associés pour savoir à chaque fois l'évolution de la performance des fournisseurs ainsi que lequel des critères d'achat méritant d'être ciblé .

Par apport à la gestion économique des stocks d'IFRI, l'applique sur deux besoins qui sont les matières premières et emballages. Ceci est logique vue que ce sont les deux besoins les plus importants pour l'entreprise contribuant le plus au cout d'achat annuel.

L'absence de la sous-traitance (le faire faire) chez IFRI peut entraver l'optimisation des couts, car il y a des besoins qui nécessitent des organismes spécialisés les maitrisant mieux comme les besoins de sécurité qui nécessitent des gens métrisant les systèmes d'alarmes et de prévention, les besoins en matériel, faire appel a des experts et spécialistes en réparation de matériels et machines en cas de panne peut être plus efficace en matière de détection de la panne et ainsi l'expression de besoin et en matière de temps.

2.3.2 Recherche des fournisseurs et demande d'offres

Selon le responsable achats : *« Pour la SARL IBRAHIM ET FILS IFRI, la plupart des fournisseurs sont anciens, et les recherches de fournisseurs appliquées sont faites durant les foires nationales et internationales et via le net, en revanche, les appels d'offres concernent le secteur étatique uniquement, mais le secteur privé est exempté de cette procédure. Quant aux critères de sélection d'un nouveau fournisseur sont : 1)- Qualité. 2)- Prix. 3)- Délais de livraison. Concernant les procédures internes au sein de la SARL IBRAHIM ET FILS IFRI elles se résument comme suit : Avant de passer commande chez un nouveau fournisseur, nous procédons aux tests industriels, une fois ces derniers sont concluants, nous passons commande avec des conditions strictes».*

Dans cela en constate que, Ifri favorise le relationnel, ce qui est positif, favorisant l'accès au partenariat.

Ce qui concerne l'appel d'offre, IFRI n'opte pas pour cette procédure, ils affirment que celle-ci est réservée au secteur public seulement ! Nous estimons qu'au contraire ça aurait pu être utilisé tout simplement pour titiller les fournisseurs actuels en les poussant à développer leur performance.

On voit bien qu'IFRI met en avant le critère qualité pour sélectionner des nouveaux fournisseurs ce qui est une bonne chose, car une bonne qualité signifie un bon produit ; Des tests industriels sont faits (demande d'échantillons) avant de passer une commande.

2.3.3 Evaluation des offres et décision d'achat

D'après le responsable achat : *«Concernant l'évaluation, nous connaissons amplement nos fournisseurs, nous travaillons rarement avec d'autres car nos fournisseurs assurent largement les conditions exigées notamment en matières de qualités et de délais de livraison. Ce qui concerne la décision d'achat, les participants à la prise de décision sont la direction des approvisionnements et la gérance. Les facteurs qui influencent la décision d'achat sont après donc, les prix, et les délais de livraison puisque pour la qualité elle est toujours assurée*

par nos fournisseurs. La décision est formulée par un bon de commande signé par la direction des approvisionnements et la gérance. En ce qui concerne la politique de négociation adoptée par IFRI en vue de pousser les fournisseurs à adhérer à ses besoins c'est une négociation par quantités, car ces dernières sont tellement importantes ce qui nous donne un bon argument pour bien négocier les prix, et aussi la SARL IBRAHIM ET FILS IFRI lie des partenariats et non des relations ACHETEUR/VENDEUR ».

D'après le responsable des achats La Sarl IBRAHIM & FILS IFRI a très bien compris que le plus important c'est la qualité, quantités, délais et que leurs cout sera optimisé dans le temps. Les avantages viendront avec le temps. C'est pour cela que sa négociation actuelle avec ses fournisseurs se base sur le prix qu'elle veut optimiser puisque les autres critères d'achat sont assurés. La preuve c'est qu'elle se sert des quantités achetées annuellement pour arracher des avantages en continu.

2.3.4 Evaluation de la performance achat

Selon le responsable achat : *« Les systèmes utilisés par IFRI en vue d'évaluer la performance des achats sont les procédures de la qualité « Système management de la qualité », car notre société est certifiée. Les fournisseurs sont évalués selon les exigences de la qualité (SQM), un fournisseur pour qu'il soit homologué, il faut les conditions suivantes: Avoir une note au moins 24/48 et maintenir cette note au moins pendant deux (02) années successives en se basant sur des critères d'évaluation des fournisseurs qui se résument comme suit :*

- 1)- Qualité des biens (8 points)*
- 2)-Délais de livraison (8 points).*
- 3)- Concurrence des prix (8 points).*
- 4)- Politique de paiement (8 points).*
- 5)- Traitement des réclamations» (8 points).*
- 6)-Conseils et support techniques (8 points).*

On constate que IFRI évalue la performance de ses fournisseurs. Un système de notation sur 48 points. Et mettant en évidence le critère qualité en premier lieu.

2.3.5 Développement du Partenariat :

D'après le responsable achat : *«IFRI possède une politique de partenariat en achat, comme je l'ai expliqué dans le thème 03. Concernant La stratégie déployée par IFRI en vue de concrétiser le partenariat. On Paie dans les délais convenus. Je suis conscient que La satisfaction des fournisseurs et leur suivis est une condition très importante pour la réalisation d'un partenariat, c'est pourquoi nous faisons le maximum pour régler les factures dans les délais convenus. Les critères déterminant le partenariat avec les fournisseurs sont la dimension de la société, le sérieux, et l'amélioration continue et enfin, J'estime que les achats d'IFRI sont optimisé car tous les facteurs sont pris en considération ».*

Concernant le partenariat, on constate que beaucoup d'efforts sont fournis dans ce sens par l'entreprise, notamment en matière de paiement dans les délais veillant ainsi à la satisfaction de ses fournisseurs pour démontrer qu'elle fait un bon client. Ceci dit, nous estimons que payer dans les délais est bien mais c'est insuffisant pour faire un bon client pour un fournisseur.

CONCLUSION GENERALE

Nous avons vu tout au long de ce mémoire à quel point les achats sont devenus une fonction stratégique au sein de l'entreprise. En effet, la fonction Achat qui est depuis toujours une fonction indispensable à l'entreprise, joue désormais un rôle stratégique de premier plan vu la part grandissante des achats dans le chiffre d'affaires des entreprises ainsi que la nécessité de toujours trouver des sources d'approvisionnement meilleures. De plus, l'acheteur contribue de façon décisive à la performance économique de l'entreprise en réduisant les coûts d'achat qui ont un impact direct sur la marge opérationnelle. Il est à ce titre de plus en plus souvent associé au pilotage de l'entreprise et siège au Comité de Direction puisqu'il travaille au carrefour de toutes les fonctions de l'entreprise : marketing, production, recherche et développement, contrôle de gestion.

Tout au long de notre travail nous avons pu comprendre que bien gérer la fonction Achats sur les plans administratif et commercial se présente aujourd'hui comme une nécessité. L'optimisation des achats peut en effet permettre de réduire sensiblement les coûts logistiques liés à l'acquisition des produits et contribuer par cette voie à rendre l'entreprise plus compétitive.

L'optimisation des achats est une démarche managériale qui se traduit par la mise en œuvre de méthodes et d'outils d'achat permettant de rendre la fonction Achat la plus performante possible compte tenu des enjeux et des objectifs économiques de l'entreprise. L'optimisation tend à la recherche de l'efficacité économique « acheter plus facilement, acheter de bons produits, acheter au meilleur prix ».

Le bon acheteur, à l'instar du bon vendeur, doit aujourd'hui analyser les besoins de ses clients internes, étudier les offres de produits et de services du marché, maîtriser des outils de pointe et contrôler le retour sur investissement de ses actions.

Notre essai d'évaluation du processus d'achat d'IFRI, nous a fait comprendre qu'il n'est pas tout à fait optimisé et nous a fait découvrir le contraste entre les notions étudiées et appréciées en théorie, par rapport aux pratiques réelles de l'entreprise (voir l'analyse des résultats de l'entretien chapitre 3) Cela nous amène à dire qu'il y a un manque à gagner .

Notamment dans la maîtrise des besoins car, il y a absence d'un logiciel permettant de mettre en évidence tous les besoins de l'entreprise en système racines (segment, sous segment et famille ...) et aussi toutes les caractéristiques techniques, financières et commerciales devant chacun, ainsi que la tradition d'historique mettant en évidence leurs parcours d'achat et approvisionnement favorisant leurs efficacité et efficience (l'acheteur Mouloud part et c'est l'acheteur koussayla qui le remplace, il n'aura pas à faire de bêtises !). Une technologie donc, procurant cette visibilité serait nécessaire.

IFRI favorise des relations à long terme gagnant –gagnant avec ses fournisseurs, et non seulement basées sur le transactionnelle, cela lui permet de nommer des partenariats stratégiques, à long terme avec ses fournisseurs, cela est prouvé par les différentes conditions d'offres exigées par la dite entreprise au départ, notamment en matière de qualité, délais de livraison et services associés réalisant que les prix sont négociables dans le temps en démontrant son statut de bon client.

L'évaluation de la performance des fournisseurs est bien prise en considération par IFRI, car elle évalue ses fournisseurs par le système management qualité (QSM) cela montre l'importance accordée au suivi des fournisseurs et à la satisfaction des clients internes. IFRI intègre même et implique ses bons fournisseurs dans certaines de ses décisions. A ce niveau, nous proposons à Ifri de les aider aussi à développer leurs performances en se mettant tout à fait en amont de la fabrication de leurs produits.

Nos recommandations pour IFRI s'inscrivent donc autour de l'utilisation de l'outil de l'optimisation des achats à savoir le marketing achats qui l'aidera à bien intervenir dans chaque étape faisant partie du processus d'achat. En effet, IFRI devrait :

- Recourir la sous-traitance pour la maîtrise et l'expression de quelques besoins spécifiques
- Utilisé un logiciel pour mettre en évidence tous les besoins de l'entreprise ainsi que les caractéristiques de chacun.
- Maintenir cette politique de favorisation du relationnel, une politique tournée au long terme et ceci en appuyant la bonne stratégie adopté de suivi et d'évaluation des fournisseurs et ainsi visé le partenariat.

Bibliographie

Ouvrage :

1. ARMAND Dayan, Marketing industriel, Vuibert gestion, paris, 1985.
2. BARRIOL Nathalie, le marketing achat : vingt-cinq ans d'histoire, N098, 2005.
3. BRUEL Olivier, politique d'achat et gestion des approvisionnements, Edition Dunod, 2ème édition, 1996
4. DE FAULTIER Brigitte, ROUSSEAU Françoise et POUTIER Elisabeth, fonction : acheteur, Edition Dunod, 2004.
5. DEBOURG Marie Camille, CLAVELIN Joël ET PERRIER Olivier, pratique du marketing, édition Berti, 2ème édition, 2003.
6. DZEVER Sam, le comportement d'achat industriel, édition Economica, Paris, 1996.
7. GAUCHET Yvon, achat industriel, stratégie et marketing, édition public union, Paris, 1996.
8. KOTLER Philipe et DUBOIS Bernand : Marketing management, Edition Export, 13^e et 10^e, Paris, 2009
9. LENDREVIE Jack. LEVY Julien et LINDON Denis, Mercator Edition Dunod, 9ème édition, Paris, 2009.
10. MALAVAL Philipe, Marketing business to business, Edition public union, Paris, 1996.
11. PERROTIN Roger, le marketing achat stratégies et tactiques, Edition d'Organisation, 3ème édition, 2003

Webliographie :

- www.excerpts.numilog.com/books/9782100011209.pdf

Quotidiens nationaux :

- R.N, symposium achat et logistique, liberté, lundi 10 mai 2010.

Guide d'entretien auprès du directeur Achat (IFRI)

Ce présent entretien a pour objectif de récolter des informations précises sur chacune des étapes de la démarche achat appliquée au sein du groupe IFRI.

Thème 01 : Maitriser le Besoin

1- Quelle est la structure des besoins d'IFRI?

.....

.....

.....

.....

.....

2- Quels sont les moyens technologiques utilisés par IFRI pour maitriser et suivre ses besoins?

.....

.....

.....

.....

.....

3- Est-ce que IFRI adopte une tradition d'historique d'achat vis-à-vis de chaque besoin?

OUI ☐ NON ☐

Si oui, pouvez-vous la décrire ?

.....

.....

.....

.....

.....

4- Quels sont les besoins d'IFRI sujets à la gestion économique des stocks?

.....

.....

.....

.....

.....

5- IFRI et la sous-traitance, dans quel sens ?

.....

.....

.....

.....

.....

6- Estimez-vous que les besoins d'IFRI soient maîtrisés ?

OUI ☐ NON ☐

Si oui, argumentez

.....

.....

.....

.....

.....

Thème 02 : Recherche des fournisseurs et demande d'offres

1- Quelles sont les techniques de recherche de fournisseurs appliqués par IFRI?

.....

.....

.....

.....

.....

2- Une fois les fournisseurs trouvés, comment IFRI procède t-il dans la demande d'offres?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3- Comment IFRI s'organise pour formuler son appel d'offres?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4- Quels sont les critères de sélection des potentiels fournisseurs? Présentez-les par ordre de priorité.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Thème 03: Décision d'achat

1- Qui participe à la Prise de décision d'achat?

.....

.....

.....

.....

.....

2- Quels sont les facteurs qui influencent la Prise de décision ?

.....

.....

.....

.....

.....

3- Comment la décision d'achat est-elle formulée ?

.....

.....

.....

.....

.....

4- Quelle est la politique de négociation adopté par IFRI en vue de pousser les fournisseurs à adhérer a ses besoins?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Thème 04 : Evaluation de la performance achat

1- Quels sont les systèmes utilisés par IFRI en vue d'évaluer la performance des achats?

.....

.....

.....

.....

.....

2- Comment IFRI évalue ses fournisseurs ?

.....

.....

.....

.....

.....

3- Quels sont les critères d'évaluation des fournisseurs ?

.....

.....

.....

.....

.....

Thème 05 : Développement du Partenariat :

1- Estimez-vous qu'IFRI possède une politique de partenariat en achat ?

OUI ☐ NON ☐

Si oui, argumentez :

.....

.....

.....

.....

.....

2- Quelle est la stratégie déployée par IFRI en vue de concrétiser le partenariat?

.....

.....

.....

.....

.....

3- La satisfaction des fournisseurs et leur suivis est une condition très importante pour la réalisation d'un partenariat, quels sont les efforts fournis par IFRI dans ce sens ?

.....

.....

.....

.....

.....

4- Selon vous, quels sont les critères déterminant le partenariat avec le fournisseur ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1- Estimez-vous que les achats d'IFRI soient optimisés ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Symposium achat et logistique

Optimiser vos achats et réduire vos coûts " est le slogan choisi par VIP /Groupe formation pour le 1^{er} symposium sur les achats et logistique. Salvator Maira un des intervenants lors des conférences, qui a fait l'essentiel de son parcours dans le groupe Schneider-Electric, en qualité de responsable fournisseur direction achats, revient sur l'intérêt de ce 1^{er} symposium. Parlant de l'évolution du métier d'acheteur, il estime que cette évolution peut se décliner en quatre étapes : la première, c'est l'ère du renouveau industriel. "La fonction achat a vraiment démarré juste après la dernière guerre lors du renouveau industriel. Nous étions dans une économie de production où seul l'objectif était d'obtenir le prix le plus bas à chaque commande. Nous étions alors plus proches d'une fonction approvisionnement que d'une fonction achat. Le but était simplement d'acheter ce dont on avait besoin quand on en avait besoin, sans aucune autre préoccupation de maîtrise des coûts ou de la valeur non plus que des relations avec nos fournisseurs", explique-t-il. La deuxième ère correspond à l'économie de marché. "Vers les années 1970, le marché devient plus tendu et mondial. Les différents chocs issus de ces tensions rendent au métier de l'acheteur une valeur et un positionnement de gestionnaire d'un budget achat", indique encore Salvator Maira. La troisième ère : celle de l'économie globale. "Début 1990, les

grandes entreprises industriels, et en particulier les secteurs automobile et électronique, reconnaissent la position stratégique de la fonction achat. L'optimisation du coût global et la mise en place le plus en amont possible du processus industriel de la fonction achat deviennent des objectifs jugés stratégiques. L'intégration des pôles fournisseurs dans les plateaux de développement projet permet une optimisation des coûts et des développements." La quatrième ère a vu l'entrée de l'économie immatérielle. "2000 voit apparaître le positionnement des achats au cœur de la stratégie globale de l'entreprise. Dans un contexte économique où l'entreprise se concentre sur son Corp. business", du fait d'une complexité des processus ainsi que des innovations technologiques incessantes, les modes de création de valeur sont transformés, souligne encore Salvator Maira pour qui " cette transformation provoque un recours de plus en plus important à des compétences externes à l'entreprise. La relation interne et externe passe par la mise en place de relations davantage coopératives, privilégiant un relationnel collaboratif et des stratégies commerciales gagnant gagnant ". S'agissant de ce que peut apporter l'acheteur à son entreprise, dans un environnement économique des plus compétitifs, notre introducteur met d'abord en évidence

"l'impact de la mondialisation" qui a induit, selon lui, le recentrage du métier. "La mondialisation, c'est en premier lieu une concurrence exacerbée qui implique une stratégie de croissance. Mais pour survivre, il faut quand même dans certains secteurs viser à se développer mondialement, donc devenir plus en plus gros pour être plus puissant, pour le marketing. C'est une condition sine qua non pour être plus innovant, flexible et réactif, à condition de maintenir une organisation mobile, c'est-à-dire une organisation pliant le fonctionnement des bancs de poisson : peu de centralisation, autonomie laissée aux agences locales proches de leur marchés, mais cohérence managériale et de fonctionnement ". Cette notion, qui s'applique aux organisations stratégiques des entreprises, s'applique également, selon lui, " aux politiques et stratégies des achats car il est devenu clair que le premier pas vers la maîtrise des coûts comme de la création de valeur se fait en amont de toutes des activités de l'entreprise, c'est-à-dire au niveau des achats. Mais cette notion remet surtout en cause les organisations actuelles et développe l'efficacité collective au détriment de l'efficacité individuelle, l'agilité au détriment de la quête du pouvoir'.

Liberté 10/05/2009

Table des matières

Introduction générale	01
------------------------------------	----

Partie théorique :

Chapitre 1 : Les achats en B to B	03
--	----

Section 1 : La fonction achat	03
--	----

1.1 Définition de la fonction achat.....	03
1.2 Développement de la fonction achat.....	03
1.3 Objectifs de la fonction achat.....	06
1.4 Les sous-fonctions achat.....	06
1.5 L'importance de la fonction achat.....	07
1.6 Le rôle de la fonction achat	07
1.7 Catégories d'achat	08
1.8 Les interfaces de la fonction achat	11

Section 2 : L'achat industriel	14
---	----

2.1 Définition de l'achat industriel.....	14
2.2 Les spécificités des marchés B to B	14
2.3 Les caractéristiques de l'achat industriel.....	15
2.4 Les biens et services industriel.....	16
2.5 Classification de produits et services industriel	16
2.6 Les situations d'achat.....	19

Chapitre 02 : L'optimisation des achats	21
--	----

Section 01 : Le marketing achat	21
--	----

1.1 Définition du marketing achat.....	21
1.2 La structure du service marketing achat.....	21
1.3 La démarche de l'optimisation des achats.....	22
1.4 Elaboration du plan d'action et choix d'actions.....	26

1.5 Le processus d'achat.....	33
Section 02 : Le processus stratégique des achat.....	34
2.1 Analyse et classification des besoins.....	34
2.2 Analyse du marché amont.....	35
3.3 Choix stratégiques.....	39
 <u>Partie pratique :</u>	
Chapitre 03 : L'entreprise IFRI et la gestion des achats.....	51
Section 01 : Présentation de l'entreprise IFRI.....	51
1.1 Historique.....	51
1.2 Objectifs.....	52
1.3 Situation géographique.....	52
1.4 Les chaîne de production d'ifri	53
1.5 Les engagements d'Ifri.....	54
1.6 Organisation d'Ifri.....	54
1.7 Environnement d'IFRI.....	56
Section 02 : Diagnostic de la démarche achat.....	62
2.1 La présentation de la gestion d'achat d'IFRI.....	62
2.2 Présentation du guide d'entretien mené auprès du directeur achat.....	64
 Conclusion générale	69
 Bibliographie.....	71
 Annexe	72
 Table des matières.....	81

Guide d'entretien auprès du directeur Achat (IFRI)

Ce présent entretien a pour objectif de récolter des informations précises sur chacune des étapes de la démarche achat appliquée au sein du groupe IFRI.

Thème 01 : Maitriser les Besoins

- 1- Quelle est la structure des besoins d'IFRI?
- 2- Quels sont les moyens technologiques utilisés par IFRI pour maitriser et suivre ses besoins?
- 3- Est-ce que IFRI adopte une tradition d'historique d'achat vis-à-vis de chaque besoin?
- 4- Quels sont les besoins d'IFRI sujets à la gestion économique des stocks?
- 5- IFRI et la sous-traitance, dans quel sens ?
- 6- Estimez-vous que les besoins d'IFRI soient maitrisés ?

Thème 02 : Recherche des fournisseurs et demande d'offres

- 1- Quelles sont les techniques de recherche de fournisseurs appliqués par IFRI?
- 2- Une fois les fournisseurs trouvés, comment IFRI procède-t-il dans la demande d'offres?
- 3- Comment IFRI s'organise pour formuler son appel d'offres?
- 4- Quels sont les critères de sélection des potentiels fournisseurs? Présentez-les par ordre de priorité.

Thème 03: Décision d'achat

- 1- Qui participe à la Prise de décision d'achat?
- 2- Quels sont les facteurs qui influencent la Prise de décision ?
- 3- Comment la décision d'achat est-elle formulée ?
- 4- Quelle est la politique de négociation adopté par IFRI en vue de pousser les fournisseurs à adhérer à ses besoins?

Thème 04 : Evaluation de la performance achat

- 1- Quels sont les systèmes utilisés par IFRI en vue d'évaluer la performance des achats?
- 2- Comment IFRI évalue ses fournisseurs ?
- 3- Quels sont les critères d'évaluation des fournisseurs ?

Thème 05 : Développement du Partenariat :

- 1- Estimez-vous qu'IFRI possède une politique de partenariat en achat ?
- 2- Quelle est la stratégie déployée par IFRI en vue de concrétiser le partenariat?
- 3- La satisfaction des fournisseurs et leur suivis est une condition très importante pour la réalisation d'un partenariat, quels sont les efforts fournis par IFRI dans ce sens ?
- 4- Selon vous, quels sont les critères déterminant le partenariat avec le fournisseur ?
- 1- Estimez-vous que les achats d'IFRI soient optimisés ?

L'optimisation des achats industriels au sein de la SARL Ifri

Résumé

L'optimisation des achats est une démarche managériale qui se traduit par la mise en œuvre de méthodes et d'outils d'achat permettant de rendre la fonction achat la plus performante possible

Pour cela dans notre recherche on a opté a la technique interview : durant notre stage a la SARL Ifri nous avons eu des entrevues avec certaine fonctionnaire pour bien répondre a notre guide d'entretien .

Le marketing achats est aussi un outil indispensable a l'optimisation des achats