



**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE
L'INNOVATION**

DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Agrément/Habilitation

N°01/AG/SAC/ME/DES

DEPARTEMENT : INSTITUT SUPERIEUR DES TRANSPORTS

MEMOIRE

Présenté par

MASS DIAO

Pour l'obtention du Diplôme de

MASTER SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Domaine : Sciences de Gestion

Mention : Ingénierie des affaires

Option : Master SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

**Sujet : ANALYSE DE LA GESTION DES ACHATS AU SEIN DES
ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS DE DANGOTE CEMENT SENEGAL**

Soutenu à Dakar le 18 / 08 / 2021 devant le jury composé de :

Président : Pr Éric Paget Blanc	Coordonnateur de l'École Doctorale	SUPDECO
Superviseur : Pr Mor Talla DIALLO	Doyen du corps professoral	SUPDECO
Encadreur : Dr Elsie ANGUEZOMO	Professeur permanent et Enseignante chercheuse	IST
Examineur 1 : Dr Malick MANE	Professeur permanent et Enseignant chercheur	IST
Examineur 2 : M. Moussa DIOP	Directeur Administratif et Financier	PETROSEN
Examineur 2 : M. Demba SARR	Directeur Général	SMARTCARGO

Année 2020 -2021

REMERCIEMENT

Aucune œuvre humaine ne peut se réaliser sans la contribution d'autrui, il est donc important pour moi d'adresser mes profonds remerciements à toutes les personnes qui m'ont permis de réaliser ce mémoire.

Je tiens précisément à démontrer ma reconnaissance à :

Dieu qui m'a donné le courage, de finaliser ce travail malgré toutes les difficultés rencontrées en chemin.

Mon Père pour son soutien moral et son appui

A ma Directrice de mémoire Docteur Elsie Velda MEZUI, pour sa disponibilité, ses conseils et sa compréhension. Elle a su à travers ses conseils m'être d'un apport inestimable dans l'aboutissement de ce travail.

Tout le corps professoral du Groupe Sup de Co pour la qualité de leur enseignement et le savoir qu'ils nous ont transmis.

J'exprime ma profonde gratitude à DANGOTE CEMENT SENEGAL, plus précisément à :

M. Athanasios Bampos Directeur de l'usine, pour m'avoir ouvert les portes de l'entreprise. Sans lui je n'aurais pu avoir toutes ces informations.

M. N'diaye Directeur de la formation pour le temps qu'il nous a consacré

Willian ancien étudiant de SUPDECO et acheteur à DANGOTE CEMENT SENEGAL pour les informations nécessaires sur le service achat qu'il nous a donné

A toute la famille Mangane et Sylla pour leur soutien

DEDICACES

Je dédie ce mémoire :

A mon père Ibra Diao

Ma mère Aida Sylla

Mon frère et mes sœurs (Elimane Diao, Fama Diao et Ndéye Madjiguene Diao)

A mes feux grand-père (Mamadou Diao et Bara Sylla)

A mes grandes mères (Maréme Ndiaye et Fama Ndiaye)

A mes tantes et oncles

A mes cousins et cousines

RESUME

Très administratif à ses débuts, la fonction achats est devenue aujourd'hui stratégique car son impact sur la performance de l'entreprise est significatif dans de nombreux domaines, notamment sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation.

On peut aisément constater que, face au contexte économique actuel, à savoir une compétitivité accrue des sociétés, l'intensification de la concurrence, une exigence accrue des consommateurs en terme de qualité, les entreprises sont confrontées à la fois à un problème de productivité, mais aussi à celui de la régulation de leurs coûts de production pour maintenir une certaine marge bénéficiaire.

Cependant, il apparaît qu'à partir d'un certain seuil, elles ne peuvent plus réduire leurs coûts sans courir le risque de perdre de l'argent et de briser ainsi leur équilibre. Les achats apparaissent alors comme un gisement de réduction de coûts très important.

Une enquête montre qu'en moyenne 68% du chiffre d'affaires d'une entreprise sont consacrés aux achats, ce qui confirme le rôle stratégique qu'ont les achats aujourd'hui. Ainsi, gagner 1% sur ses achats équivaut souvent, en termes de marge, à faire 10% de chiffre d'affaires en plus. Ceci est une parfaite illustration de l'importance que revêtent les achats au sein des entreprises de nos jours. D'ailleurs, les fusions acquisitions auxquelles on assiste le montrent assez bien. En effet, les grandes entreprises se regroupent surtout parce qu'elles ont compris que le secret de la réussite se trouve aujourd'hui dans leurs capacités à négocier au mieux leurs achats.

Finalement, on constate que si la fonction achats se positionne comme le garant de la qualité des produits achetés, elle doit désormais correspondre à un centre de profit et non un centre de coût.

Mots-clés : Fonction achat, Gestion des achats, Performance achat, Achat stratégique, Impact économique des achats

ABSTRACT

Very administrative in its early days, the purchasing function has now become strategic because its impact on the company's performance is significant in many areas, particularly on sales and operating results.

It is easy to see that, in the current economic context, namely increased competitiveness of companies, increased competition, increased consumer demand in terms of quality, firms are faced with both a productivity problem, but also the regulation of their production costs to maintain a certain profit margin.

However, it appears that at a certain threshold, they can no longer reduce their costs without running the risk of losing money and thus breaking their balance. Purchases then appear as a source of considerable cost savings.

A survey shows that on average 68% of a company's turnover is spent on purchasing, confirming the strategic role that purchasing has today. Thus, to gain 1% on its purchases is often equivalent, in terms of margin, to make 10% of turnover in plus³. This is a perfect illustration of the importance of purchasing within companies today. Moreover, the mergers and acquisitions we are witnessing show this quite well. In fact, large companies are grouping together mainly because they have understood that the secret of success lies today in their ability to negotiate their purchases as best they can.

Finally, we note that if the purchasing function is positioned as the guarantor of the quality of the products purchased, it must now correspond to a profit center and not a cost center.

Keywords: Procurement function, Procurement management, Strategic purchasing, Economic impact of purchases

ABREVIATION

B-to-B Business to Business

B to C Business to Customer

BDC Bon De Commande

BFR Besoin en Fond de Roulement

BL Bill of Lading

DCS DANGOTE CEMENT SENEGAL

DA Demande d'achat

DLV Date Limite de Vente

ETA Etat d'Arrivée

ETD Etat de Départ

GPA Gestion Partagée des Approvisionnements

Dr A Directeur des achats

A S Acheteur senior

SAV Service Après-vente

BC Bon de commande

SOMMAIRE

REMERCIEMENT	I
DEDICACES	II
RESUME	III
ABSTRACT	IV
ABREVIATION	V
SOMMAIRE	VI
INTRODUCTION	1
Ière PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	4
CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE	5
Section 1 : Problématique	5
Section 2 : Objectifs de recherche.....	6
Section 3 : Revue critique de la littérature et hypothèses de recherche	7
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL	20
Section 1: Généralité sur la fonction achat.....	20
Section 2 : Le management des achats.....	29
Section 3 : Généralité sur la performance des achats	39
IIème PARTIE : CADRE ANALYTIQUE.....	44
CHAPITRE 1 : CADRE ORGANISATIONNEL	45
Section 1 : Historique et mission de l’entreprise.....	45
Section 2 : Organisation et ressources de l’entreprise.....	46
Section 3 : Environnement de l’entreprise	53
CHAPITRE 2: METHODOLOGIE ET ANALYSE DES RESULTATS	59
Section 1: outils de collecte de données et technique d’analyse	59
Section 2 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses	60
Section 3 : Recommandations et difficultés rencontrées	68
Conclusion	72
BIBLIOGRAPHIE / WEBOGRAPHIE	
TABLE DES MATIERES	
Glossaries	
ANNEXES	

INTRODUCTION

Lorsque Fayol au début du siècle dernier, définit les six grandes fonctions d'une entreprise que sont les fonctions technique, commerciale, de sécurité, financière, comptable et administrative, les achats sont englobés dans la fonction commerciale, qui consiste à savoir acheter et vendre. En effet, à ses débuts, le rôle de la fonction achats se limitait principalement à passer des commandes conformes selon les procédures en vigueur dans l'entreprise, ce qui n'en faisait qu'une simple fonction administrative. Elle permettait alors aux comptables de connaître les engagements à payer et le montant exact des factures. L'acheteur n'était qu'un simple exécutant et sa fonction n'était alors centrée que sur le court terme puisqu'elle consistait à mettre à disposition les produits demandés dans les délais et sans aucune formalisation particulière. Ce modèle fonctionnait surtout dans une économie de production et la valeur ajoutée des achats était alors économiquement faible.

Aujourd'hui, avec la nouvelle donne économique, nous sommes passés d'une économie de production à une économie de marché au cours des deux dernières décennies, ce qui a modifié en profondeur l'activité et l'organisation des entreprises. Pour l'acheteur, le mode de calcul des prix des produits s'en est trouvé aussi transformé. En effet, en économie de production, le prix de vente d'un produit ou d'une prestation est la somme des coûts de l'entreprise majorée d'une marge bénéficiaire. En économie de marché, le prix de vente est dicté par le marché puisque l'offre est bien souvent supérieure à la demande, et il ne suffit plus de produire pour vendre. Ainsi, l'entreprise doit être capable de fabriquer le produit au prix de revient le plus bas. La concurrence est devenue très rude, et seules survivent les entreprises qui font preuve d'innovation mais aussi d'adaptabilité et surtout de compétitivité face aux exigences et aux besoins, tant en termes de qualité que de quantité ; des consommateurs toujours plus nombreux. De ce fait, la conception et les stratégies des entreprises ont été totalement bouleversées.

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

mesure que l'entreprise se concentre sur son cœur de métier et confie à des spécialistes chacune de ses activités annexes. C'est pourquoi le domaine des achats apparaît désormais comme un véritable centre de profit puisqu'il représente un potentiel de réduction des coûts de plus en plus important.

Ainsi, les achats se distinguent des autres fonctions et occupent une place de plus en plus centrale dans les préoccupations des dirigeants d'entreprises. Elles contribuent de façon significative à la performance des entreprises non seulement par leur capacité à réduire les coûts, mais également en tant que fonction tactique qui doit s'ajuster aux évolutions du marché et contribuer à l'innovation.

Les compétences des acheteurs ont beaucoup évolué ces dernières années. Certains ont des formations supérieures en gestion ou dans les domaines techniques, d'autres, autodidactes, ont été formés sur le terrain. Les acheteurs sont beaucoup plus impliqués dans la conception des produits qu'ils achètent, produits plus complexes et avec des critères d'achat qui dépassent largement la gestion des volumes et des prix.

Dans les entreprises industrielles, la fonction achats devient un centre de profit géré avec la plus grande rigueur. L'entreprise doit être capable de fabriquer le produit au prix de revient le plus bas. Or, selon les secteurs d'activité, on constate que le poids des achats représente 40 à 70% du prix de revient, ce qui confère à l'acte d'achat un rôle stratégique. Le prix de revient devient donc un objectif qui permettra à l'entreprise de dégager des bénéfices et d'assurer ainsi sa pérennité. Les achats représentent un enjeu financier essentiel contrôlé par seulement 1 à 3 % des employés de ces entreprises.

Nous constatons donc que les achats représentent un secteur clés pour la performance de l'entreprise. De ce fait pour que cette fonction puisse réussir sa mission et atteindre ses objectifs, elle a besoin d'une gestion efficace. Il nous a donc semblé nécessaire d'étudier cette fonction, d'où notre thème ainsi libellé :

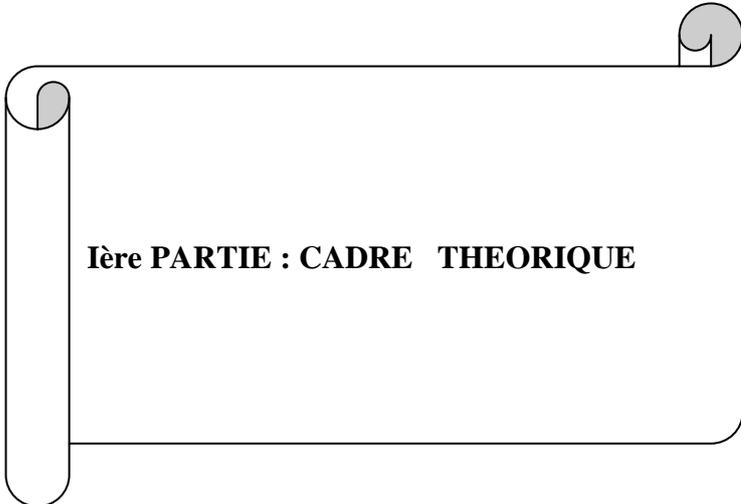
« Analyse de la gestion des achats au sein des entreprises industrielles : Cas de DANGOTE CIMENT SÉNÉGAL »

Ce travail nous permettra de comprendre comment les achats sont gérés au sein des entreprises et son importance sur la performance de ces derniers. Pour apporter des éléments de réponse à ces interrogations, nous nous proposons d'étudier la fonction achats dans le milieu industriel, c'est-à-dire dans un secteur où les achats représentent plus que jamais un pôle d'activité majeur.

L'entreprise de notre choix DANGOTE CEMENT SENEGAL est une filiale de DANGOTE INDUSTRIE qui est le premier producteur de ciment de l'Afrique avec des opérations dans 10 pays africains, des revenus de plus de 2,2 milliards de dollars et 24.000 employés. DANGOTE CEMENT SENEGAL a été mise en service à la fin de Décembre 2014 et fait partie aujourd'hui des plus grandes entreprises industrielles du pays.

Notre travail de recherche est organisé en deux parties :

- Dans la première partie nous ferons une étude du cadre théorique, ceci en dégagant la problématique, les objectifs et les hypothèses de recherche, mais aussi en revenant même sur la notion d'achat, sa gestion et ses liens avec les autres fonctions de l'entreprise.
- Enfin dans la seconde partie, nous présenterons dans un premier temps la zone d'étude en l'occurrence DANGOTE CEMENT SENEGAL et dans un deuxième temps les méthodes et outils de travail utilisés pour cette recherche, ainsi que l'analyse des données pour tirer des conclusions et apporter des recommandations à l'entreprise.



Ière PARTIE : CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE

Ce premier chapitre nous permettra d'introduire le cadre général d'analyse de notre travail, sa conception réside d'abord dans sa capacité à présenter les théories, la méthodologie d'analyse de notre sujet. Il consiste aussi à formuler des objectifs de recherche qui serviront à régler les questions posées dans la problématique et des hypothèses de recherche dont la validité sera vérifiée dans le cadre analytique.

Section 1 : Problématique

La fonction achats est chargée de procurer les matières premières et les composants nécessaires à la production et au déroulement d'une activité. Concrètement, elle désigne l'ensemble des processus, politiques, modes d'organisation, outils et individus en charge de la mise en œuvre des achats de produits et matériels administratifs dans une entreprise. Les premiers sont directement utiles au processus productifs, tels que l'achat de bois pour une entreprise de fabrication de meubles par exemple. Les seconds constituent les fournitures administratives destinées aux salariés pour leur usage quotidien. La fonction achats n'est véritablement reconnue dans les entreprises que depuis une trentaine d'années. Elle a longtemps été considérée comme une fonction administrative.

Aujourd'hui, face à l'internationalisation des marchés dans une économie de concurrence et d'abondance, face à des producteurs et des fournisseurs multiples qui nous proposent des matières, des produits, des biens et des services en quantités souvent illimitées, les achats deviennent plus que tout autre fonction, la fonction clé pour la pérennité, le développement et la croissance de l'entreprise, en un mot pour sa compétitivité.

Dans les entreprises industrielles, la part des achats se situe généralement dans une fourchette autour de 60 % du chiffre d'affaires. On trouve évidemment certaines organisations industrielles où ce taux est nettement plus bas (par exemple : 40 %), notamment lorsque le « taux d'intégration » de ces entreprises est fort. L'amélioration des résultats financiers passe aujourd'hui par les achats. C'est pourquoi, la fonction « Achat », qui par le passé était une fonction administrative, devient une fonction très complète. Elle apporte des solutions pour la croissance de l'entreprise. Les salariés en charge du pilotage des achats deviennent de véritables négociateurs, et ne se contentent plus de réaliser un suivi administratif des procédures. Leur prise de décisions et leur autonomie est augmentée grâce à la définition de politique d'achat efficace en amont.

Ainsi, il nous a semblé nécessaire d'étudier cette fonction, pour voir comment elle est gérée par les entreprises notamment industrielles et son rôle dans la performance de ces dernières, d'où notre thème ainsi libellé : « *analyse de la gestion des achats au sein des entreprises industrielles : Cas de DANGOTE CEMENT SÉNÉGAL* »

Notre question de recherche est la suivante :

En quoi la mise en place d'une gestion efficace de la fonction achat contribuerait-elle à la performance de l'entreprise ?

Nous essaierons de répondre à cette question à partir des sous questions suivantes :

- Comment gérer les achats au sein des entreprises industrielles ?
- Quels sont les déterminants de la performance achat ?
- Comment évaluer la performance des achats ?

Section 2 : Objectifs de recherche

Ils seront de deux natures avec cependant une certaine complémentarité :

- L'objectif général
- Les objectifs spécifiques qui sont au nombre de trois

2.1.L'objectif général de la recherche

Toute entreprise, pour réaliser les objectifs qu'elle s'est assignée, est appelée à user de ses moyens possibles pour grandir et se maintenir dans un environnement en perpétuel changement. Pour y arriver, une entreprise de production et de vente doit d'abord avoir maîtrisé son organisation interne. Il ne s'agit pas seulement de mettre en place les départements de production et marketing, mais elle doit aussi doter ces départements d'une organisation leur permettant d'assurer ses activités et d'entretenir des relations fondamentales avec d'autres départements, son environnement afin d'accomplir ensemble les objectifs de l'entreprise. Ainsi l'objectif général de ce travail est d'analyser la gestion des achats au sein des entreprises industrielles.

Afin d'approfondir et de mieux illustrer ce travail de recherche, on s'est appuyé sur un cas pratique, une entreprise sénégalaise qui est DANGOTE CEMENT SENEGAL.

2.2. Les objectifs spécifiques

Nous avons énuméré quelques objectifs spécifiques pour atteindre notre objectif général. Ces objectifs spécifiques sont au nombre de trois :

- Comprendre la perception que les dirigeants de DANGOTE CEMENT SENEGAL ont sur la fonction achat.
- Voir l'organisation que DANGOTE CEMENT SENEGAL a mis en place pour la gestion des achats.
- Connaître les différentes stratégies que DANGOTE CEMENT SENEGAL a mis en place pour la performance des achats.

Section 3 : Revue critique de la littérature et hypothèses de recherche

Nous présentons au début de cette section une revue de la littérature concernant la fonction achat après avoir consulté quelques documents et ouvrages traitant le thème. En fin de section sont formulées les différentes hypothèses de ce travail qui sont au nombre de trois.¹

3.1. Revue critique de la littérature

Avant de parler du statut des achats et de leur gestion dans l'entreprise, il nous est semblé nécessaire de revenir d'abord sur l'origine et l'évolution de cette fonction. Ainsi dans cette revue de la littérature, nous ferons premièrement une brève présentation de l'évolution de la fonction achats grâce aux écrits de quelques auteurs, ensuite dans un second temps nous apporterons des éclaircissements sur le statut des achats au sein des entreprises après avoir consulté quelques revues et ouvrages concernant cette fonction.

3.1.1 Les temps forts de la fonction Achats

Après avoir consulté des écrits sur l'évolution de la fonction achat dans les entreprises, nous proposons une chronologie de cette fonction en quatre grands temps forts.

- *1850 - fin des années 60 : les balbutiements de la fonction²*

FEARON. (1968) a été un des premiers à s'intéresser à l'histoire de la fonction Achats. Il fait coïncider le développement des Achats avec celui du chemin de fer aux USA après 1850. Il faut ensuite attendre les deux guerres mondiales pour que la fonction achats gagne de l'importance du fait de son rôle pour l'obtention des matières vitales dans l'effort de guerre.³

En 1916, de manière visionnaire, **FAYOL. (1916)** souligne que « savoir acheter et vendre est aussi important que de savoir bien fabriquer ». Après la seconde guerre mondiale, **HENDERSON. (1964)** souligne que la fonction Achats est considérée comme « une fonction négative : elle peut handicaper l'entreprise si elle n'est pas bien réalisée, mais elle ne peut apporter de réelle contribution ».

L'enjeu essentiel des Trente Glorieuses est de satisfaire la demande croissante. La compétition est stable et les matières abondantes, aussi la fonction Achats n'est-elle pas prioritaire. Elle demeure essentiellement administrative, « au service des usines » et « orientée prix » selon les terminologies de **KEOUGH (1993)**.

Les principaux ouvrages traitant de cette fonction pendant cette période sont symptomatiquement nommés « Materials Management ». Cette dénomination regroupe de nombreuses tâches administratives (planification et contrôle des matières, ordonnancement de la production, réception, entreposage, transport, contrôle de la qualité, des stocks) au milieu desquelles achats. Durant les Trente Glorieuses, les fournisseurs sont rarement considérés comme des partenaires vecteurs de valeur ajoutée. Les relations sont de courte durée et plutôt conflictuelles. **ALI et al. (1997)** caractérisent cette période de « adversarial approach ».

- *Les crises pétrolières des années 70 : catalyseurs de la reconnaissance de la fonction*

Les années 70 marquent l'entrée dans une croissance ralentie, une inflation et des taux d'intérêt élevés, une intensification de la concurrence. La demande des consommateurs évolue vers une offre plus différenciée... Tous ces paramètres vont catalyser la reconnaissance de la fonction Achats comme contributeur à la défense de l'avantage concurrentielles entreprises.

En 1973, dans un article précurseur « Buying is marketing too », **KOTLER et LEVY (1973)** soulignent l'importance pour les Achats de se « vendre » sur le marché fournisseur, d'être

Natacha Trehan : « Management Prospective Ed. Management et avenir » 2014/4 N° 70 | pages 153 à 170, ISSN 1768-5958

proactifs. LEENDERS *et al.* (1975) a été un des premiers relégué la dimension administrative du «materials management » derrière la dimension plus stratégique du « purchasing ».

En 1976, **BARREYRE.** (1976) valorise cette image d'une fonction Achats « moderne », par son rôle de veille active, d'animation de réseaux de fournisseurs, par sa contribution à l'identification d'innovations...

C'est à cette période que l'IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group), à travers les travaux de **HAKANSSON et al.** (1979), pose les bases d'un modèle de relations client fournisseur. Pour autant, il faut attendre le courant des années 80 pour que ces relations mutent de l'approche « adversarial » à l'approche « relational » (**ALI et al.** 1997).

- *Début des années 80 – fin 90 : le fournisseur en tant que Ressource Externe*⁴

Suite à la crise des années 70, les entreprises se recentrent sur leur cœur de métier durant la décennie 80, afin d'améliorer leur efficacité et la rentabilité de leurs capitaux. Si l'on considère l'équation simplifiée : achats + valeur ajoutée = chiffre d'affaires, on est passé, globalement, dans l'industrie, d'une part achats de 30% à 60-70% du CA, la VA suivant une évolution inverse. Sur cette période, les entreprises comprennent que développer des compétences dans la conception et le management de réseaux fournisseurs, permet d'obtenir une « rente relationnelle » distinctive (**DYER et SINGH, 1998**).

Dans un ouvrage au titre explicite « Reverse Marketing », **LEENDERS.** (1988) souligne la nécessité de repenser les relations client-fournisseur vers plus de relationnel et de pro activité. L'impartition, conjonction de l'externalisation et du partenariat avec un nombre limité de fournisseurs clés, naît (**BARREYRE, 1988**).

Dans la perspective du courant de recherche « ressource based view », les fournisseurs deviennent des Ressources Externes. Savoir les manager de façon distinctive devient une compétence clé (**DYER et OUCHI, 1993 ; COX, 1996**).

Les frontières de l'entreprise sont repensées : la firme recentrée devient le pivot d'une chaîne logistique étendue (**PACHE et SAUVAGE, 1999**). Selon **NOLLET et al.** (1994) l'acheteur est alors un manager des opérations intégrées de cette chaîne logistique étendue. En France, la distinction de la fonction Achats et Approvisionnement, par la norme AFNOR 50-128 de 1990, favorise la reconnaissance du rôle commercial et stratégique des Achats dans la gestion des Ressources Externes. La transformation des Achats, d'une logique « coûts à

Natacha Trehan : « Management Prospective Ed. Management et avenir » 2014/4 N° 70 | pages 153 à 170, ISSN 1768-5958

réduire » vers une logique « Ressources Externes à manager », est amorcée dans l'industrie. Elle se diffuse ensuite vers le tertiaire.

- *Début des années 2000 - courant 2010 : diffusion de la fonction et gestion des risques*

Au début des années 2000, la professionnalisation des achats s'étend du secteur industriel au secteur tertiaire, en particulier, banque, assurance, télécommunication... De nouveau, la crise agit comme un catalyseur de la reconnaissance des achats. L'explosion de la dette Internet en 2000-2001 provoque un ralentissement de l'activité économique et une crise financière. De même, la crise de la dette publique est à l'origine de la diffusion de la fonction au sein du secteur public.

Selon **CALVI et al. (2010)**, la fonction Achats voit enfin son rôle stratégique reconnu. Toutefois, **ROZEMEIJER et al. (2003)** nuancent cette capacité à contribuer à l'avantage concurrentiel selon l'implication de la Direction Générale, la résistance des BU à collaborer, le niveau d'implication amont des achats ou encore la capacité à prouver sa performance.⁵

La preuve de la performance Achats demeure un point clé d'étude (**HARTMANN et al. 2012**). Ceci est d'autant plus important que cette période se caractérise par un environnement économique, technologique, géopolitique, écologique, social... de plus en plus complexe et incertain.

En 2009, dans une étude auprès de professionnels des achats, dans 220 entreprises internationales tous secteurs confondus, la gestion des risques est citée parmi leurs trois premières priorités. Au-delà de la professionnalisation des Achats dans le tertiaire, la décennie 2010 se caractérise aussi par une fonction Achats gestionnaire du risque (**LEOPOULOS et al. 2004 ; TANG, 2006**).

En synthèse, la fonction Achats est une fonction jeune puisque son réel essor est subséquent aux chocs pétroliers des années 70. Son évolution est à relier aux crises économiques et/ou aux secteurs confrontés à des niveaux de marges relativement faibles et à une forte intensité concurrentielle. Preuve en est de son développement originel dans l'automobile et de son apparition tardive (après 2000) dans des secteurs avec des niveaux de marges encore confortables au début des années 2000 : la pharmacie, la banque, les assurances... Ainsi, la reconnaissance de la fonction Achats est systématiquement passée en premier par la réduction

Natacha Trehan : « Management Prospective Ed. Management et avenir » 2014/4 N° 70 | pages 153 à 170, ISSN 1768-5958

des couts. De ce fait, cette fonction a toujours du mal à se positionner au sein de l'entreprise et à légitimer sa dimension stratégique sur des sujets tels que : les choix make or buy, l'apport d'innovation, la réduction des délais de mises sur le marché...Preuve en est de son rattachement hiérarchique (dans 27% des cas seulement à la DG) ou de sa faible représentativité dans les comités de direction (dans 47% des cas).

TABLEAU N. 1: Les temps forts de la fonction achat

PERIODES	EVOLUTIONS	MISSIONS DES ACHATS
1850 - fin des années 60	Les balbutiements de la fonction	- Procurer les matières vitales pour la guerre
Les crises pétrolières des années 70	Catalyseurs de la reconnaissance de la fonction	-Contributeur à la défense de l'avantage concurrentiel des entreprises -Animation de réseaux fournisseurs -Contribution à l'identification d'innovations
Début des années 80 – fin 90	Le fournisseur en tant que Ressource Externe	-Les achats deviennent stratégiques
Début des années 2000 - courant 2010	Diffusion de la fonction et gestion des risques	-Réduction des couts d'achat -Gestionnaire du risque

Source : Réaliser par nous même

3.1.2. Statut de la fonction achat

En examinant le contenu de quelques documents et articles concernant la fonction achat, nous avons identifié trois déterminants du statut de la fonction achats : La perception, le caractère stratégique et la contribution à la performance de l'entreprise.

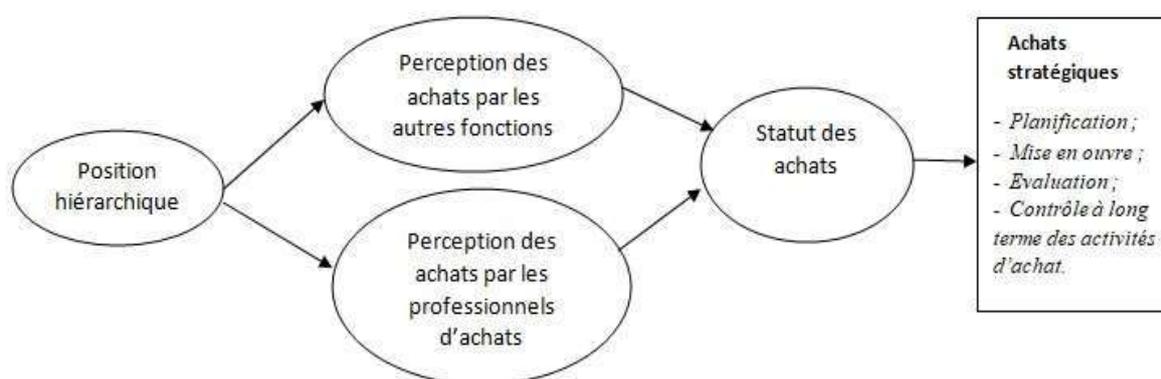
- ***Le statut des achats est défini par rapport à sa perception dans l'organisation***

Carr, A.S et J. N. Pearson dans un article intitulé « Status and Recognition of the « Purchasing Function in the Electronics Industry », sont parmi les premiers à avoir initié des travaux sur le statut de la fonction achats. Selon les trois auteurs américains, le statut de la fonction achat

dépend, de trois variables : l'accès des achats à l'information, la participation à la prise de décision et les rapports hiérarchiques par rapport aux autres fonctions.⁶

Une enquête auprès un échantillon de 600 professionnels dans les entreprises électroniques a révélé que le statut et la reconnaissance des achats sont légèrement inférieurs à ceux d'autres⁷⁸ domaines fonctionnels, y compris l'accès à l'information en tant que partenaire égal, comme la recherche et développement, le marketing et l'ingénierie. Les résultats indiquent aussi que la fonction achat est en train de devenir un acteur reconnu membre de l'équipe de direction et contributeur stratégique au développement des entreprises, surtout au niveau de l'accès des achats aux informations, de la participation aux décisions ainsi que la collaboration avec les autres fonctions. Toutefois, les chercheurs ne précisent aucune définition claire du concept « statut des achats », mais ils en identifient les principaux éléments distinctifs.

Figure 1 : Déterminants et impact du statut de la fonction achats



Source : J. N. Pearson, 1996

D'après COUSINS, LAWSON et SQUIRE, (2006) la configuration organisationnelle de la fonction achats, lorsqu'elle est soutenue par la direction, joue un rôle important dans le développement du statut des achats vers une fonction stratégique impliquée dans le dialogue stratégique de l'entreprise. Pour ce faire, la direction doit intervenir pour influencer le choix d'une organisation appropriée et consacrer des ressources en termes de temps, de personnel et de moyens financiers à l'amélioration des capacités fonctionnelles.

⁶ ZGHAIDA. A, TAQI. A (2020) « La fonction achats et son statut dans l'entreprise : Revue de littérature », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 302 – 328.

A ce niveau, le déterminant du statut de la fonction achats serait la position hiérarchique accordée et soutenue par la direction générale. Cette position influencerait, en principe, la perception des autres fonctions et celle des professionnels d'achats.

Selon **GONZALEZ-BENITO. (2007)**, un statut organisationnel à la fonction achats égal aux autres domaines fonctionnels comme la fabrication ou le marketing doit être considéré comme un moyen possible de faciliter l'intégration stratégique des achats.⁹

LUZZINI et RONCHI, (2016) soutiennent que, la pure autorité formelle fournie par une position élevée dans l'organigramme n'a pas d'impact significatif sur les pratiques d'achat et peut devenir préjudiciable dans le cas d'achats durables.

La perception des achats par la direction et par les autres fonctions sert de précurseur à de nombreuses caractéristiques d'achat que la littérature considère comme « stratégiques ». Des niveaux de statut élevés se produisent lorsque la fonction bénéficie d'un solide soutien de la haute direction (**COUSINS et al. 2006**).

- *Le statut des achats est défini par rapport à son caractère « stratégique »*¹⁰

A l'aide d'une enquête sur 739 entreprises, **CARR et SMELTZER, (1997)** définissent le statut d'achat par rapport à son rôle stratégique et sa considération par la direction générale comme fonction égale aux autres. Pour eux, le statut de la fonction d'achat est positivement lié au niveau d'achat stratégique dans l'entreprise. Le niveau des achats stratégiques se réfère au fait que les achats ont un plan à long terme formellement décrit ; l'achat examine et ajuste régulièrement son plan à long terme pour qu'il corresponde régulièrement aux changements du plan stratégique de l'entreprise.

Figure 2 : Statut et caractère stratégique des achats ; une influence mutuelle



Source : Carr et Smeltzer, 1997

⁹ ZGHAIDA. A, TAQI. A (2020) « La fonction achats et son statut dans l'entreprise : Revue de littérature », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 302 – 328.

¹⁰ ZGHAIDA. A, TAQI. A (2020) « La fonction achats et son statut dans l'entreprise : Revue de littérature », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 302 – 328.

D'après **VAN WEELE et ROZEMEIJER, (1996)** les activités d'achat et d'approvisionnement peuvent être classées dans les catégories « stratégique » et « non stratégique ». Alors que les activités stratégiques sont associées à un statut inter-organisationnel plus élevé, les activités non stratégiques sont considérées comme générant un statut faible. Par conséquent, les fonctions d'achat peuvent obtenir un statut plus intra-organisationnel en concentrant leurs efforts sur des activités stratégiques.

Selon ces mêmes auteurs, les activités opérationnelles sont celles qui garantissent la continuité des opérations, telles que la négociation de contrats, la passation de commandes, la facturation et le paiement des fournisseurs, ainsi que les contrôles et vérifications. Tandis que les activités stratégiques sont telles que la détermination de la demande et du besoin interne d'optimisation de l'analyse de la consommation, l'agrégation de volumes, la normalisation, la planification stratégique des achats, l'analyse des fournisseurs et l'analyse du risque de marché.

La relation entre « statut des achats » et « achats stratégiques » a été intégrée par **ANTONYPAULRAJA et INJAZZ J. CHENB, (2006)** dans leur étude empirique « Levels of strategic purchasing : Impact on supply integration and performance ». Selon ces auteurs, le statut et la visibilité des acheteurs constituent, en plus de l'orientation et l'implication stratégiques, des caractéristiques (ou dimensions) des achats stratégiques.

CAVINATO. (1999) ; COUSINS et SPEKMAN, (2003) affirment que les achats stratégiques reflètent les efforts déployés par la fonction achats qui peuvent inclure une variété de rôles allant du simple soutien à l'implication avec les autres fonctions dans la stratégie de l'entreprise.

Nombreuses sont les études qui ont suggéré que la planification à long terme, les relations collaboratives avec les fournisseurs et les capacités de gestion des approvisionnements sont les facteurs qui reflètent l'importance et le statut stratégique de la fonction achats (**CARR et PEARSON, 1999 ; CARR et SMELTZER, 1997 ; CARTER et NARASIMHAN, 1996**).

CARTER et NARASIMHAN, (1996) confirment qu'il existe des « leviers » stratégiques que les achats peuvent utiliser pour accroître les chances de réussite de l'entreprise.

- *Le statut des achats est défini par rapport à sa contribution à la performance des entreprises*

D'après **RAMSAY et CROOM, (2008)** « Pour améliorer votre statut, vous devez démontrer de façon spectaculaire la contribution des activités PSM au résultat net de l'organisation.

L'incapacité de certaines fonctions à le faire est probablement la cause du maintien du statut bas dans les grandes entreprises. Pour effectuer une telle démonstration, la fonction doit réaliser des économies importantes sur les dépenses de rachat en fusionnant les commandes, en supprimant le favoritisme personnel envers les fournisseurs, etc. »¹¹

D'autres auteurs comme **CARTER et NARASIMHAN, (1996)** ainsi que **GONZALEZ-BENITO, (2010)** ont soutenu cette perception du statut des achats. Selon ces auteurs outre la perception ou le niveau stratégique des achats, l'image et le statut des achats sont déterminés aussi par la contribution de la fonction achats à la performance globale de l'entreprise mais aussi à la performance des autres fonctions.

LUZZINI et RONCHI, (2016) montrent, à travers une enquête internationale sur 653 réponses que le statut des achats, via les pratiques d'achat, a un impact positif sur la performance globale des entreprises.

Figure 3 : Statut des achats et performance globale des entreprises



Source : Luzzini et Ronchi, 2016

Les auteurs de l'article suggèrent que la reconnaissance des achats par les cadres supérieurs et d'autres unités organisationnelles apparaît comme un puissant antécédent de toutes les pratiques d'achat.

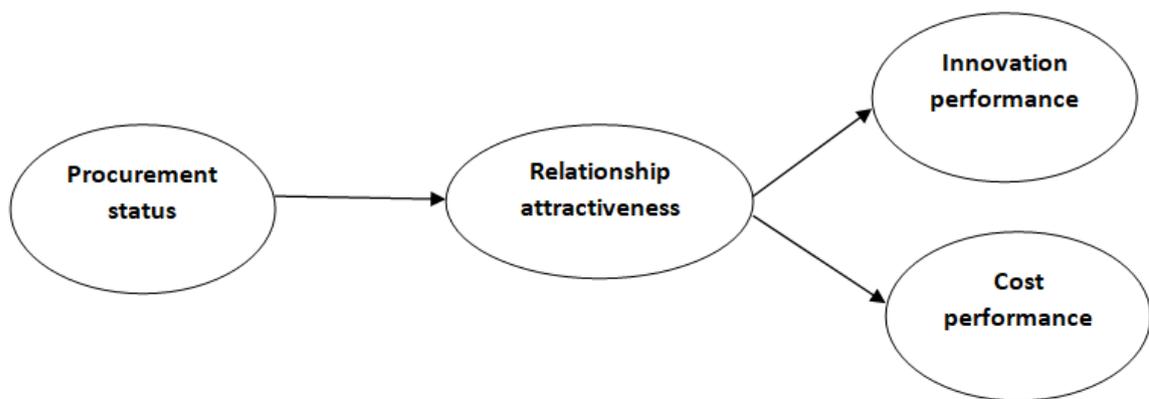
Toujours dans le même cadre, **ANDREA STEFANO et PATRUCCO, (2017)** confirment qu'un statut élevé de la fonction achats influe positivement sur la performance des entreprises en matière d'innovation, dans la mesure où ce statut favorise la collaboration des fournisseurs. Pour ce faire, les chercheurs fournissent un fondement empirique basé sur une enquête en ligne sur 524 entreprises et utilisent un modèle des équations structurelles pour tester leurs hypothèses¹².

¹¹ ZGHAIDA. A, TAQI. A (2020) « La fonction achats et son statut dans l'entreprise : Revue de littérature », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 302 – 328.

¹² ZGHAIDA. A, TAQI. A (2020) « La fonction achats et son statut dans l'entreprise : Revue de littérature », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 302 – 328.

Une autre recherche qui examine l'impact du statut de la fonction achats sur la performance des entreprises revient aux chercheurs de référence **ANDREA S. PATRUCCO *et al.* (2019)**. Dans leur article intitulé "Attraction in buyer-supplier relationships: Improving supply network performance through purchasing recognition and proficient collaboration initiatives", les auteurs confirment, à travers une enquête internationale sur 524 entreprises de dix pays et principalement du secteur manufacturier testée à l'aide d'équations structurelles, que l'attractivité de la clientèle influe de manière positive sur la performance en terme de coût et d'innovation assurés par les fournisseurs.

FIGURE 4 : Le statut des achats et performance en termes d'innovation et d'économie des coûts



Source : Cousins, Lawson, & Squire, (2006), adapté.

Les chercheurs identifient deux antécédents à l'attractivité : l'apprentissage et le statut des achats et mettent en exergue trois indicateurs pour mesurer l'importance du statut de la¹³ fonction achats (Perception, Rapport avec les autres fonctions et importance des points de vue des acheteurs).

3.2. Hypothèses de recherche

Elles sont des affirmations qui reposent sur des phénomènes dont l'évolution de l'un entraîne l'évolution de l'autre. Nous en retiendrons trois :

COUSINS, LAWSON et SQUIRE, (2006) confirment que la configuration organisationnelle de la fonction achats, lorsqu'elle est soutenue par la direction, joue un rôle important dans le

¹³ ZGHADA. A, TAQI. A (2020) « La fonction achats et son statut dans l'entreprise : Revue de littérature », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 302 – 328.

développement du statut des achats vers une fonction stratégique impliquée dans le dialogue stratégique de l'entreprise. Pour ce faire, la direction doit intervenir pour influencer le choix d'une organisation appropriée et consacrer des ressources en termes de temps, de personnel et de moyens financiers à l'amélioration des capacités fonctionnelles.

A ce niveau, le déterminant du statut de la fonction achats serait la position hiérarchique accordée et soutenue par la direction générale. Cette position influencerait, en principe, la perception des autres fonctions et celle des professionnels d'achats.

PETIT. (2012) recommande le rattachement des achats à la direction générale qui semble être mieux approprié, en effet les autres rattachements en particulier celui préconisant appartenance à la direction financière la rendent jugée et partie car elle aura tendance à privilégier les aspects coûts au détriment de la qualité. Aussi les rattachements autres que celui à la direction générale peuvent l'éloigner de l'axe stratégique de sa mission ou lui donner moins d'indépendance et d'impact pour gérer des problématiques transversales.

Hypothèse 1 : Une bonne perception de la fonction achat par les dirigeants de l'entreprise a un impact positif sur la rentabilité des activités de l'entreprise.

Au moins avant le choc pétrolier 1973-1974, vue comme un simple service support rattaché à la fonction production et mobilisant un savoir-faire administratif (**CALVI, PACHE et JARNIAT, 2010**), la fonction achats revêt dorénavant une forte attention stratégique. Cette évolution marque une transformation radicale du rôle des achats passant d'une fonction de support à un outil stratégique clé pour les entreprises (**ÚBEDA et al. 2015**).

LUZZINI et RONCHI, 2016 ; SCHIELE, 2006 ; ÚBEDA et al. 2015 confirment cette nouvelle vision des achats. En effet selon eux les fonctions achats qui développent des pratiques d'achats de plus en plus sophistiquées et plus stratégiques qu'opérationnelles contribuent aux performances globales des entreprises notamment en matière d'économie des coûts.

La fonction achats est devenue aujourd'hui stratégique car son impact sur la performance de l'entreprise est significatif dans de nombreux domaines, notamment sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation.

Hypothèse 2 : Développer des pratiques d'achats stratégiques contribue positivement à la performance globale de l'entreprise.

PERROTIN R. (2005), dans son ouvrage « Le marketing achats : Stratégies et tactiques », 3ème Edition, Editions d'Organisation, affirme que gagner 1% sur ses achats équivaut souvent, en termes de marge, à faire 10% de chiffre d'affaires en plus. Ceci est une parfaite illustration de l'importance que revêtent les achats au sein des entreprises de nos jours.

On peut aisément constater que, face au contexte économique actuel, à savoir une compétitivité accrue des sociétés, l'intensification de la concurrence, une exigence accrue des consommateurs en termes de qualité, les entreprises sont confrontées à la fois à un problème de productivité, mais aussi à celui de la régulation de leurs coûts de production pour maintenir une certaine marge bénéficiaire.

Cependant, il apparaît qu'à partir d'un certain seuil, elles ne peuvent plus réduire leurs coûts sans courir le risque de perdre de l'argent et de briser ainsi leur équilibre. Les achats apparaissent alors comme un gisement de réduction de coûts très important.

Hypothèse 3 : l'optimisation des coûts au niveau des achats, contribue positivement à la rentabilité économique de l'entreprise.

TABLEAU N.2 : TABLEAU DES HYPOTHESES

HYPOTHESES
<p><i>Hypothèse 1</i> : Une bonne perception de la fonction achat par les dirigeants de l'entreprise a un impact positif sur la rentabilité des activités de l'entreprise.</p>
<p><i>Hypothèse 2</i> : Développer des pratiques d'achats stratégiques contribue positivement à la performance globale de l'entreprise.</p>
<p><i>Hypothèse 3</i> : L'optimisation des coûts au niveau des achats, contribue positivement à la rentabilité économique de l'entreprise.</p>

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL

L'importance d'un cadre conceptuel réside dans sa capacité à expliciter un certain nombre de concepts étroitement liés au thème afin de permettre une meilleure lisibilité et une meilleure compréhension du thème ici développé.

Nous allons retenir les trois éléments ci-dessous :

- Généralité sur la fonction achat
- Le management des achats
- Généralité sur la performance des achats

Aussi, chaque concept contient quelques termes utilisés dans la pratique des activités d'achat.

Section 1 : Généralité sur la fonction achat

La fonction achat est une fonction centrale dans l'organigramme d'une entreprise. Elle est en collaboration avec presque tous les autres services de l'entreprise.

Dans cette section, nous essaierons premièrement de donner une définition de la fonction achat et étudier ses liens avec les autres fonctions de l'entreprise.

Dans la seconde partie nous verrons les enjeux autour de cette fonction, ses objectifs et ses responsabilités dans l'entreprise.

1.1. Définition des achats et leurs relations avec les autres fonctions de l'entreprise

Le statut des achats dépend de la taille de l'entreprise. Elle a beaucoup plus de responsabilité dans certaines entreprises que d'autres. Son rôle et ses responsabilités sont plus importants dans les industries de grande taille.¹⁴

1.1.1. Définition

En général nous pouvons définir la fonction achat comme étant la fonction responsable de l'acquisition des produits, biens et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services que cette entité produit et vend.

¹⁴OLIVIER B, PASCAL M « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements : Enjeux – Problématique – Organisation – Changement* », 5e éd. Management sup

Une mission doit en général être assortie d'objectifs opérationnels clairs. Ainsi, selon les enjeux internes et externes d'une opération d'achat, les Achats doivent remplir cette mission dans les meilleures conditions possibles au plan économique (prix/ coûts), de qualité, de livraison et de service, ainsi qu'en termes de sécurité des actes d'achat et d'approvisionnement. De fait, la fonction Achats comporte ainsi une dimension stratégique et tactique importante autant qu'un versant opérationnel.

Cette mission doit évidemment être précisée et adaptée, comme on le verra, selon les enjeux stratégiques et économiques de l'entreprise, les types de produits et services achetés et les caractéristiques des marchés fournisseurs concernés.

1.1.2. La fonction achats dans les entreprises industrielles¹⁵

Etant donné la dimension complexe et stratégique des achats désormais admise dans les entreprises, il est donc apparu nécessaire de mettre en place des structures pour coordonner ce nouveau poste important, conférant ainsi aux acheteurs de nouvelles responsabilités et prérogatives importantes.¹⁶

On peut définir la fonction achats comme consistant à prospecter les marchés, négocier et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes ou externes de l'entreprise. A ce titre, elle doit respecter trois points importants à savoir :

- Un niveau de qualité exigée,
- Une livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus,
- Des¹⁷ conditions de sécurité et de service optimales.

C'est donc à juste titre une fonction qui va s'occuper de gérer les besoins de l'entreprise à la fois à court, moyen et long¹⁸ terme. Toutefois, pour que toutes ces préoccupations puissent engendrer des actions cohérentes, il est nécessaire qu'une stratégie soit exprimée en adéquation avec la politique générale de l'entreprise, de telle sorte qu'elle serve ensuite de guide à toutes les actions engagées à plus ou moins court terme au niveau opérationnel.

L'organisation et la place de la fonction achat ont un impact majeur sur l'efficacité même de la fonction. D'une part, elles reflètent l'importance que la direction accorde aux achats,

OMAR BIBOUCHE : « La gestion des achats au sein d'une entreprise industrielle

d'autre part, elles assurent plus ou moins bien la coordination avec l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise.

1.1.3. Liens entre fonctions Achats et Approvisionnements¹⁹

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

- La première considère qu'Achats et Approvisionnements sont deux notions et donc deux fonctions liées de façon indissociable, ce qu'on retrouve généralement dans les entreprises industrielles de petite taille : Dans ce cas, elles sont assumées par les mêmes personnes, qualifiées généralement « acheteurs/approvisionneurs », sous une direction unique.
- La seconde énonce au contraire qu'achats et approvisionnements sont deux métiers distincts, requérant des compétences et des profils de personnes différentes. En outre, ces deux fonctions agissent sur des horizons de temps différents, plutôt sur le court terme pour les approvisionnements et à moyen/long terme pour les achats. Dans cette Politique d'achat et gestion des approvisionnements, acheteurs et approvisionneurs doivent être des acteurs séparés de profils différents. Les approvisionneurs peuvent alors constituer une entité spécifique au sein d'une fonction qualifiée toujours « achats/approvisionnements », ou être séparés et dépendre en responsabilité directement d'une fonction supply chain autonome.²⁰

Le même débat et les mêmes constats existent dans les entreprises de services. Certaines entreprises de services font reposer sur les mêmes têtes (acheteurs/approvisionneurs) la pratique d'achat et la notion d'approvisionnement pour les achats récurrents sur contrats. D'autres vont au contraire mettre en place des fonctions spécifiques d'approvisionneurs ou bien dites de « gestionnaires », voire encore – comme c'est souvent le cas – décentraliser l'acte d'approvisionnement sur les utilisateurs eux-mêmes. Et pour ce faire, elles vont s'appuyer sur des outils informatiques dédiés leur permettant d'engager eux-mêmes des dépenses de produits et de prestations sans intervention d²¹es Achats (ce qui est parfaitement justifié, la décision d'engagement étant juste une notion de décision de consommation et d'engagement budg²²étaire dans le cas d'achats récurrents).

Dans les deux cas, l'expérience conduit généralement à privilégier le second point de vue, sachant que les profils professionnels requis ne sont pas du tout les mêmes, et que, par

²⁰

ailleurs, les préoccupations et les problèmes à régler à court terme l'emportent généralement sur les préoccupations à moyen terme, conduisant les acheteurs/approvisionneurs à privilégier par tendance « naturelle » les approvisionnements au détriment de la fonction Achat.

Certaines exceptions doivent néanmoins être admises dans le cas de très petites entreprises, limitées en moyens, et pour lesquelles la charge de travail au niveau achat ne permet pas d'occuper des personnes à temps plein.

1.1.4 Les achats et la supply chain

CHRISTOPHER. (1998) définit la supply chain comme « un réseau d'organisations engagées dans des relations amonts et avals, au sein de différents processus et activités et qui produisent de la valeur pour le client final sous la forme de produits ou services ». La capacité des entreprises à construire ces relations inter organisationnelles sur le long terme doit leur permettre d'atteindre un avantage compétitif majeur et dès lors, la gestion des partenaires « amont » devient un enjeu majeur.

Dans ce contexte, l'acheteur et le supply chain manager se situe au cœur du système. Ils participent à la constitution et à l'animation du réseau de fournisseurs et sous-traitants et par là même, à l'accroissement de performance globale de la supply chain. L'engagement et l'implication des fournisseurs sont l'un des piliers de la collaboration sur lequel va se construire l'avantage compétitif de l'entreprise. Cette collaboration porte traditionnellement sur des processus « aval » (conception de produits, mise sur le marché, promotion des produits, etc.) mais concerne de plus en plus des processus « retour » (gestion des déchets, recyclage, SAV). Ces dernières années, la reverse logistics a pris une importance toute particulière dans le métier d'acheteur. En effet, ces derniers ont été contraints et encouragés à intégrer la dimension durable dans leurs politiques d'achat et donc à introduire de nouveaux critères de choix dans la sélection puis dans l'évaluation de leurs fournisseurs.²³

1.1.5 La fonction achat et les autres fonctions de l'entreprise

Du fait de ses nombreuses missions, la fonction achats est amenée à travailler en collaboration avec beaucoup d'autres fonctions de l'entreprise.

Tout d'abord, la fonction achats est amenée à travailler :

23

➤ **Avec la Direction Générale :** Elles travaillent ensemble afin de définir une politique d'achat en adéquation avec la politique générale de l'entreprise. Elles échangent également quant à l'organisation de la fonction achats et aux budgets à moyen et long termes.

➤ **Avec la fonction marketing :** En effet, la fonction marketing permet d'indiquer au service achats quels sont les éventuels sources et produits que le client de l'entreprise veut absolument retrouver lors de son propre acte d'achat. Il permet également de préciser quels seront les besoins futurs en termes de produit, de pérennité et d'après-vente. De son côté, le service achats peut informer le service marketing quant aux sources et produits utilisés par les concurrents mais aussi quant à l'évolution et la durée de vie des produits achetés. Ceci permettra à chacun des services d'anticiper les nouveaux besoins des clients et d'y répondre au mieux afin d'accroître les profits de l'entreprise.

➤ **Avec le service de recherche et développement ou les bureaux d'études :** Leurs échanges se font dès la conception de nouveaux produits puisque la fonction achats peut apporter de nombreuses informations quant aux derniers produits, matières et prix disponibles sur le marché. En retour, le service de recherche et développement communique à l'acheteur l'ensemble de ses besoins au travers²⁴ de spécifications techniques des produits à acheter, ce qui permettra à l'acheteur de cibler au mieux ses contacts avec les fournisseurs.

➤ **Les fonctions achats et approvisionnements sont aussi en communication permanente :** En effet, la fonction achat réalise le travail qui se trouve en amont de l'approvisionnement puisqu'elle sélectionne et négocie les articles. Ceci lui impose donc de transmettre toutes les informations nécessaires au passage des commandes. Réciproquement, la fonction approvisionnement informera la fonction achats de toutes les relations et problèmes qu'elle aura avec les fournisseurs, ce qui servira lors des négociations suivantes.

➤ **La fonction achats est en relation avec la direction financière d'un point de vue administratif :** Leur collaboration permet à la comptabilité de contrôler et régler les factures mais elle aide aussi le contrôleur de gestion (ou à défaut le comptable) à établir le budget achats. En échange, la fonction achats pourra se faire aider pour l'évaluation financière des fournisseurs ou la décomposition de leurs prix de revient.

➤ **Les relations entre la fonction achats et la fonction production** sont très importantes, même si celle-ci est davantage en contact avec la fonction approvisionnements.

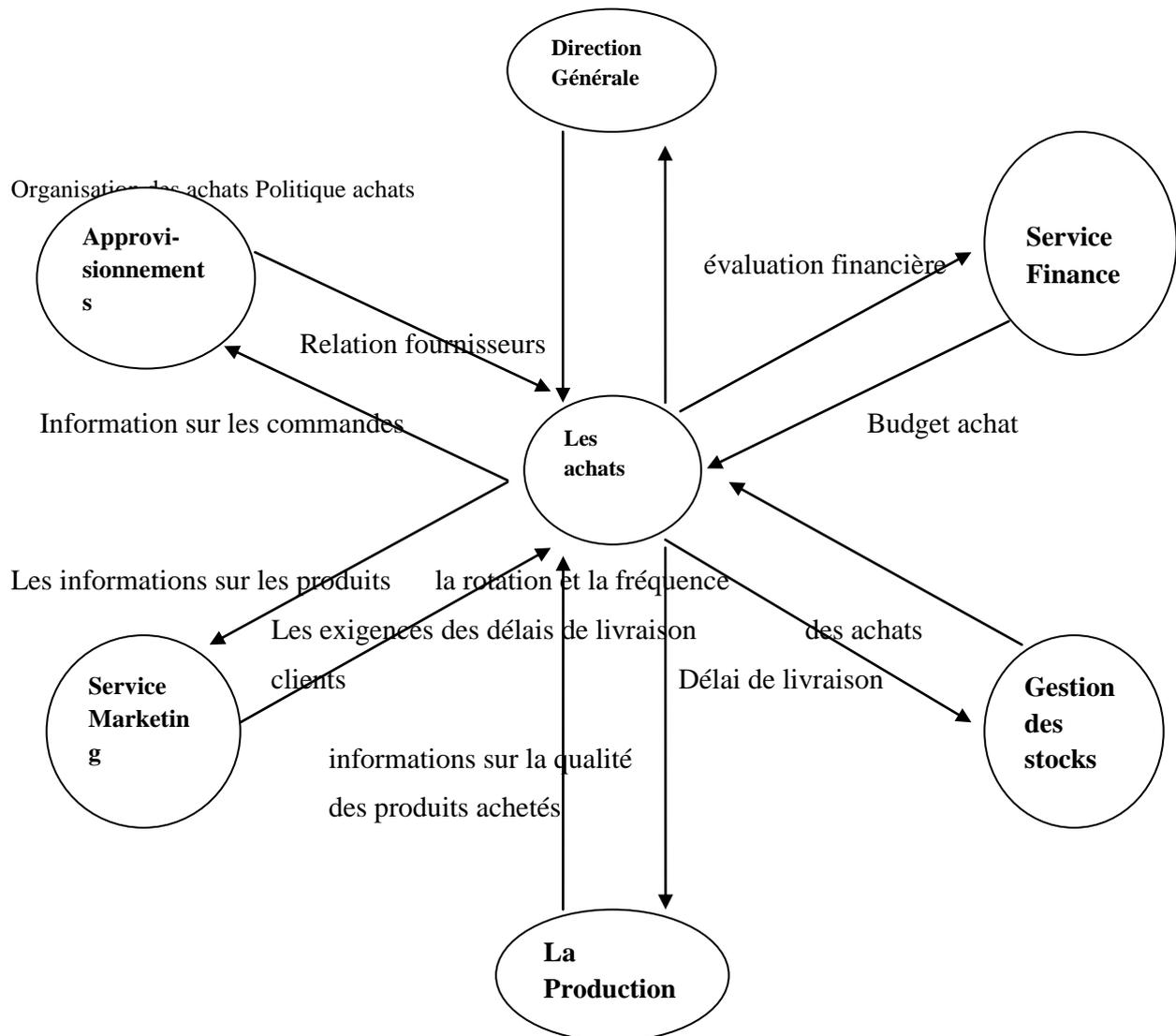
24

En industrie, la fonction production est en effet le principal utilisateur des achats. La fonction production communique ses exigences en termes de délai de livraison, de volumes mais aussi de conditionnements. En retour, la production informe la fonction achats de la qualité des produits et matières achetées, ce qui permettra encore une fois d'évaluer le fournisseur et de renégocier avec lui en conséquence. Ceci est vrai sauf dans le cas où l'entreprise dispose d'une fonction qualité. Dans ce cas précis, c'est ce service qui sera chargé d'évaluer la qualité des matières achetées, en se basant sur un ensemble de critères de contrôle définis avec le service des achats.

➤ **La fonction achat et la gestion des stocks :** Ces deux services sont presque liés. Ils collaborent sur la gestion des flux d'entrée et de sortie. Les achats sont l'amont de la gestion des stocks. Pour l'achat de produit en grande quantité, il est nécessaire que le service stockage fournis aux achats l'information concernant la quantité à acheter. Il est de même pour la rotation des achats ou fréquences.

Nous présentons ci-dessous une figure qui résume la relation entre les achats et les autres fonctions de l'entreprise. Nous avons choisi les relations les plus fréquentes.

FIGURE N.5 : Liens entre la fonction achat et les autres fonctions de l'entreprises



Source : Réalisé par nous même

1.2. Enjeux, objectifs et responsabilités assignées à la fonction achat

Les achats sont un service central dans l'organigramme de l'entreprise. Ils sont donc en lien directe avec beaucoup d'autres services. Plusieurs autres fonctions de l'entreprise sont impliquées dans le processus d'achat.

1.2.1. Enjeux autour des achats

Les enjeux assignés à la fonction achat peuvent varier d'une organisation à une autre.²⁵

- Les enjeux stratégiques: Nombreuses stratégies sont mises en œuvre par la fonction achat dans l'exécution de ses tâches. On retrouve le choix du fournisseur en veillant au prix de la prestation, qualité, et délais de la livraison, dans la gestion et développement des relations avec les fournisseurs clés.
- Les enjeux économiques: Les achats constituent un élément déterminant de maîtrise de l'équilibre financier d'un établissement. Dans les entreprises industrielles, la part des achats se situe généralement dans une fourchette autour de 60 % du chiffre d'affaires. Alors leur bonne gestion et la maîtrise des coûts est essentielle. Il faut préciser que la fonction achat est engagée dans les initiatives et plans de réduction des coûts vis-à-vis de la direction générale et de la direction financière, elle demeure un levier d'optimisation des marges.

La fonction achat est celle qui engage le plus des charges externes dans l'entreprise et responsable de leur maîtrise et de leur diminution.

- Les enjeux humains: Ils sont liés au développement des compétences du personnel du service mais aussi des autres services à travers la maîtrise et l'acquisition du savoir-faire technique et professionnel liés au processus¹⁰

1.2.2. Les Objectifs de la fonction achat

L'objectif de la fonction achats est de mettre à la disposition des utilisateurs internes de l'établissement 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'établissement et ses clients.

- 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.

²⁵Olivier BRUEL • Pascal MÉNAGE : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », management sup

- 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...)
- 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 ;²⁶
 - Au suivi (délais, contrôles, livraison, réception, paiement...)
- 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'établissement. Pour réussir dans ce rôle de conseil, elle doit alors considérer les autres fonctions ou personnes comme ses clients : c'est cet esprit de service qui lui assure une parfaite intégration dans l'établissement et une capacité à s'adapter en permanence à l'évolution de sa mission.

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.²⁷

1.2.3. Les responsabilités de la fonction achat dans l'entreprise

La fonction achats se doit d'assurer les quatre missions suivantes :

- Acquérir le bien ou le service demandé en interne grâce à des solutions externes ;
- Contribuer au profit de la société en augmentant sa marge par une bonne négociation des achats ;
- Rechercher les meilleures matières et produits possibles afin de contribuer à la valeur ajoutée grâce aux avantages concurrentiels qui en découleront ;
- Assurer la qualité des produits et services consommés ;

²⁶Olivier BRUEL • Pascal MÉNAGE : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », management sup

Afin de satisfaire les besoins internes, la fonction achats doit ainsi assister les utilisateurs dans la définition de leur besoin mais aussi consulter les marchés fournisseurs pour relever l'ensemble des biens et services disponibles. Elle doit également négocier tous les aspects de l'achat, formaliser les accords avec les fournisseurs et s'assurer de leur bonne exécution. Enfin, elle doit assurer la pérennité des sources d'approvisionnement et transmettre l'ensemble des informations nécessaires aux acteurs concernés.

Pour contribuer au profit de la société, elle doit rechercher en permanence le meilleur rapport qualité/prix/service et être capable de déterminer les quantités d'achat les plus intéressantes pour l'entreprise. Elle doit faire attention à prendre en compte le coût global de l'achat et non seulement le prix affiché du produit. Elle doit également tenter de limiter au maximum le nombre de fournisseurs et le nombre d'articles achetés (standardisation).

En vue d'apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise, elle doit également prospecter en permanence de nouveaux fournisseurs potentiels, recueillir et classer toutes les informations disponibles, visiter les salons professionnels et tenter d'anticiper sur les futurs besoins de l'entreprise, à court terme mais aussi à moyen et long terme. Il s'agit donc d'effectuer une véritable veille stratégique et technologique permettant d'informer l'entreprise des innovations qui la concerne, mais aussi éventuellement de participer à la conception des nouveaux produits en apportant sa connaissance des marchés.

Enfin, pour assurer la qualité des produits et services consommés, la fonction achat se doit d'effectuer un suivi de la performance de ses fournisseurs et de réaliser des audits chez les plus importants d'entre eux, ceci afin de se prémunir de tout risque.

Ces missions fondamentales seront adaptées selon la nature technique du bien ou du service concerné, selon son importance, et la spécificité du marché fournisseur. Ainsi donc, si la gestion des capitaux et des hommes est traditionnellement confiée à deux fonctions spécialisées, la fonction achats est responsable en grande partie du bon fonctionnement de l'entreprise.

Section 2 : Le management des achats

Pour une bonne conduite des activités d'achat internes de l'entreprise, le service achat et la Direction mettent différents types de stratégies. De la planification des achats à la réception des marchandises on rencontre différents aspects. Dans cette section nous verrons différents mécanismes de gestion des achats pratiqués par les entreprises.

2.1. Le politique des achats²⁸

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

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

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

- Les objectifs qui peuvent se décliner selon la maîtrise des achats au sens du prix du marché, de l'autofinancement, du coût de revient, de la réduction des coûts de fonctionnement du service ;
- Les relations avec les fournisseurs organisés en fonction de la typologie du marché (concentré ou atomisé) et de la puissance relative des parties (fournisseurs et donneurs d'ordres).
- Les règles déontologiques nécessaires au bon déroulement de la mission des achats.
 - Enfin, les règles de communications tant internes qu'externes.

Le politique achat constitue un cadre pour l'action mais la même stratégie ne peut pas être appliquée à toutes les familles de produits achetés (le poids et les contraintes de chacune étant

²⁸Roger Perrotin. François Soulet de Brugière : « Le manuel des achats », processus, management, audit

différents). Il est donc primordial de classer l'ensemble des achats par familles homogènes. Ce découpage pourra s'effectuer en faisant référence aux codes comptables du PCG et être ensuite affiné en fonction des spécificités techniques de chaque produit.²⁹

Il conviendra alors d'analyser ses différentes familles sous différents aspects. Pour cela, l'utilisation de la méthode ABC semble être un bon moyen qui permettra de distinguer les familles stratégiques des familles sensibles ou marginales. Les familles stratégiques devront faire l'objet d'une attention particulière puisqu'elles regroupent 20% des familles mais représentent 80% du chiffre d'affaires achats, ce qui laisse supposer des possibilités d'économies importantes. Les familles sensibles quant à elles regroupent 30% des familles d'achats mais représentent 15% du chiffre d'affaires achats et seront également susceptibles de dégager des gains significatifs puisqu'elles sont généralement plus faciles à négocier. Enfin, les familles marginales regroupent 50% des familles d'achats mais représentent 5% du chiffre d'affaires achats. Cette dernière catégorie devra faire l'objet du minimum de ressources et l'acheteur devra s'efforcer de minimiser les frais administratifs, trop lourds par rapport au montant de ces achats.

Il conviendra ensuite de déterminer des objectifs pour chaque famille d'achats. Il sera nécessaire de respecter les points suivants :

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

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

²⁹Roger Perrotin. François Soulet de Brugière : « Le manuel des achats », processus, management, audit

2.2. Processus d'achat (les étapes)³⁰

Le processus de décision d'achat du consommateur se définit comme étant le cheminement psychologique poursuivi par le consommateur à partir de sa prise de conscience de l'existence d'un besoin non assouvi jusqu'à son acte d'achat. La notion de processus d'achat fait référence à un ensemble d'étapes qui se succèdent avec d'éventuels retours en arrière, jusqu'à la décision finale. Il existe de très nombreuses conceptualisations de ce processus.

Le processus que nous présentons ci-dessous est un processus qui va permettre à l'acheteur de mettre plusieurs fournisseurs en concurrence. On part donc de l'hypothèse selon laquelle le marché étudié est concurrentiel. Afin d'obtenir des conditions d'achats satisfaisantes, l'acheteur pourra s'appuyer sur son pouvoir d'achat et la relation de partenariat à long terme avec le fournisseur. Cependant, il faut remarquer que seules les grandes entreprises pourront réellement utiliser leur pouvoir d'achat comme argument lors de la négociation.

2.2.1. Expressions du besoin

C'est une étape qui permet d'adapter les besoins d'établissement.

Pour qu'existe une situation d'achat susceptible de se matérialiser en acte d'achat, il faut que deux conditions soient satisfaites :

- Un membre de l'organisation doit percevoir et exprimer un besoin.
- Ce besoin doit être susceptible de satisfaction par l'acquisition d'un produit ou service disponible sur le marché.

Cette définition reconnaît, à la fois, la nécessité d'une perception des besoins internes à l'organisation et la disponibilité potentielle d'une ou plusieurs sources permettant de satisfaire le besoin perçu.

Des besoins formalisés dans le cahier de charge, les demandes formulées par différents services dans lequel il précise la quantité à commander, le type et les caractéristiques techniques exigés, la qualité et les délais de livraison souhaités, et l'enveloppe budgétaire prévue pour la satisfaction de leurs besoins en bien divers.

Le cahier des charges est rédigé soit de façon détaillée, soit de façon fonctionnelle.

³⁰Roger Perrotin. François Soulet de Brugière : « Le manuel des achats », processus, management, audit

Dans le premier cas, les fournisseurs se contentent Il n'y répondre point par point. Dans le second cas, le donneur d'ordres fait appel à leur capacité à proposer des solutions. Plusieurs rubriques peuvent apparaître dans le cahier des charges. Le contexte de l'achat permet aux fournisseurs d'avoir une vision claire de l'enjeu. Une description des caractéristiques du produit ou du service doit y figurer. Le cahier des charges précise aussi les conditions commerciales (coût, objectif, conditions de règlement devise de facturation, etc.) et indique les critères que doivent remplir les fournisseurs pour répondre à l'appel d'offres, ceci dans le but de mieux gérer les risques.

Plus les termes du cahier des charges sont précis et couvrent tous les problèmes susceptibles de se poser, plus les risques sont réduits.

Exemple de recueil des besoins : Le service informatique doit renouveler une partie de son parc d'ordinateurs, alors le responsable rédige une demande d'achat (DA) assortie d'un cahier des charges dans lequel il précise :³¹

- La quantité à commander
- Le type et les caractéristiques techniques exigées
- La qualité et les délais de livraison souhaités ;
- L'enveloppe budgétaire prévue.

2.2.2. Le cahier des charges

Après avoir acquis un maximum d'information quant au besoin, l'acheteur va alors pouvoir passer à la rédaction d'un cahier des charges qui va lui permettre de démarcher les fournisseurs et servira de base à la négociation d'un contrat. Il faut remarquer qu'un cahier des charges n'est pas nécessaire pour tous les types d'achats car sa rédaction reste longue et complexe. Afin de ne pas se placer seulement du point de vue de l'acheteur, il est important que le cahier des charges soit rédigé par plusieurs personnes à la fois. Il doit y avoir au moins un technicien, un utilisateur et l'acheteur lui-même qui, même s'il ne rédige pas le cahier seul, doit être impliqué puisque c'est à lui qu'incombera la négociation qui suivra.

Il convient de respecter deux règles lors de la rédaction d'un cahier des charges. Tout d'abord, il doit être suffisamment clair et précis pour que le fournisseur démarché puisse facilement le

³¹Roger Perrotin. François Soulet de Brugière : « Le manuel des achats », processus, management, audit

comprendre. D'autre part, il ne doit pas être trop technique et rester suffisamment ouvert afin que les fournisseurs démarchés puissent proposer des solutions qui leur sembleront adéquates.

2.2.3. *L'appel d'offre*

Avant de réaliser un appel d'offres auprès de fournisseurs potentiels, il convient d'abord de fixer un objectif de prix qui permettra de mieux se situer lors de la négociation. Dès lors, l'acheteur peut lancer la phase de l'appel d'offres. Afin de pouvoir comparer plus facilement les offres des fournisseurs, il conviendra d'imposer un document de réponse et de le joindre au cahier des charges alors rédigé. Dans le cas où l'entreprise n'aurait obtenu que peu de renseignements sur le fournisseur, l'appel d'offres sera l'occasion de compléter ses informations. Enfin, il convient de préciser lors de l'appel d'offres une date limite de réponse.

Concernant le choix des fournisseurs à contacter, quatre règles principales sont à respecter : ³²

- Ne pas retenir les fournisseurs avec lesquels l'entreprise ne veut pas travailler ;
- Consulter un minimum de trois fournisseurs afin d'obtenir suffisamment d'éléments, et un maximum de sept fournisseurs afin de ne pas consacrer trop de temps au traitement des réponses ;
- Retenir des fournisseurs pérennes, ayant une bonne réputation et de bonnes compétences techniques ;
- Ne pas oublier l'impact de la localisation du fournisseur sur les délais.

2.2.4. *Comparaison et négociations des offres*

Le processus de sélection des fournisseurs consiste à un tri des fournisseurs du marché à l'aide des critères généraux comme la qualité du produit, délai de livraison et le prix Etc.

Le tableau de comparaison des offres est un pivot du processus et peut être établi par le service concerné, ses premières lignes comprennent la liste spécifique des besoins à satisfaire par l'achat concerné. Puis au fur et à mesure le tableau est complété des évaluations sur chacun des critères définis. Cela permet un classement des fournisseurs dont les premiers sont gardés pour la négociation.

La négociation permet d'adapter les offres à la demande, au terme de la demande, l'acheteur public aura à déterminer l'offre présentant le meilleur rapport qualité/prix, c'est à dire la

³²Roger Perrotin. François Soulet de Brugière : « Le manuel des achats », processus, management, audit

meilleure offre susceptible d'être faite à ce moment en fonction des capacités économiques et techniques des entreprises.

Puis l'accord sera matérialisé entre l'acheteur et le fournisseur par un bon de commande.

2.2.5. Passation et suivi de la commande

Client et fournisseur s'entendent sur les conditions de l'achat, des livraisons et de réception et s'engagent à respecter leurs obligations respectives et les conditions générales et particulières d'achat. Et par l'envoi du bon de commande au fournisseur retenu comportant le pour du produit, la quantité, le prix unitaire et le total de la dépense.³³

Le suivi de la commande comprend le contrôle de l'accusé de réception de la commande pour s'assurer que le fournisseur répond parfaitement aux besoins définis dans le cahier des charges et que les délais de liaison sont respectés. L'avenir de la relation entre le fournisseur et le client en dépend.

2.2.6. Livraisons et facturation

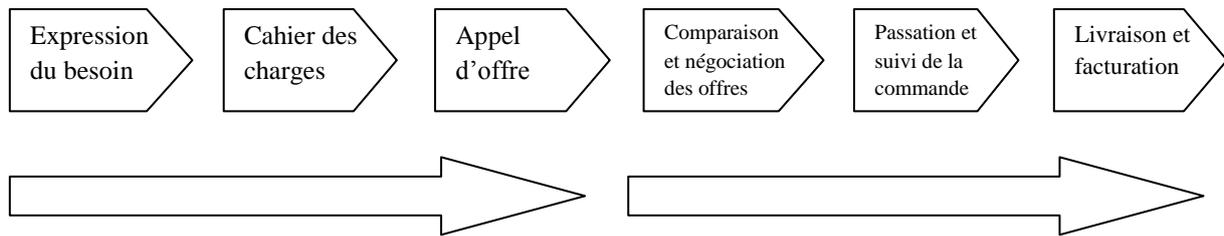
A cette étape, la livraison des articles commandés est effectuée. On procède donc à la vérification de la conformité de la commande. (Conformité de la qualité et la quantité des articles livrés avec ceux commandés) avant de la transmettre à la comptabilité pour ordre de paiement. Le comptable enregistre la facture définitive, établie un mandat de paiement qui sera transmis à la trésorerie qui effectue le payement du fournisseur.

Une comptabilisation partielle peut être effectuée lors de la réception de la livraison, une fois le règlement du fournisseur effectué, une comptabilisation définitive des opérations réalisées avec le fournisseur est nécessaire pour une mise à jour du solde des comptes concernés.

Ces étapes ne se déroulent pas exactement de la même manière dans toutes les entreprises, le processus varie d'une entreprise à une autre.

³³Roger Perrotin. François Soulet de Brugière : « Le manuel des achats », processus, management, audit

FIGURE N.6 : Processus d'achat



Source : Réaliser par nous-mêmes

2.3. Le budget des achats

Le budget achat est une prévision des dépenses achats qui vont avoir lieu. Il est généralement réalisé sur une année. Il concerne les achats courants et son objectif est d'anticiper au mieux les dépenses de la fonction. Même s'il sert à la fonction achats pour connaître les montants qui lui sont alloués, son intérêt est surtout financier. En effet, il permet de se préparer aux dépenses à venir, de planifier la trésorerie mensuelle et d'affecter les dépenses achats aux produits finis. Même si l'acheteur pourra s'en servir pour vérifier qu'il a bien respecté ces budgets, le budget achats ne doit pas être considéré comme une mesure de la performance de la fonction achats.³⁴

Le budget achats est ajusté grâce aux informations que le service achats aura communiqué mais c'est le contrôleur de gestion (ou à défaut le comptable) qui le construit puisque c'est avant tout un outil financier.

En règle générale, il est établi en se basant sur l'analyse du passé et grâce aux prévisions de vente et d'évolution du marché que le service marketing aura communiqué. Cependant, lorsque l'entreprise ne dispose pas d'un historique, du fait de sa création récente par exemple, il est alors basé sur les informations du marché fournisseur que l'acheteur fournira.

³⁴Barreyre P.-Y. (1976) « La fonction approvisionnement », Revue française de Gestion, septembre-octobre, pp. 61-76.

2.4. *L'externalisation des achats*

Dans le cas de l'externalisation des achats, l'entreprise va confier tout ou partie de la gestion de ses achats à une autre société spécialisée dans les achats. L'externalisation des achats se distingue du groupement d'achats par le fait que l'objectif n'est pas de regrouper les achats de plusieurs entreprises mais d'accéder à une société spécialisée. Le service offert par l'externalisation est également beaucoup plus personnalisé.

Une fois encore, cela permet à l'entreprise de bénéficier des compétences d'un acheteur professionnel mais cette solution apporte d'autres avantages.

Tout d'abord, elle permet de laisser l'entreprise traiter les achats quotidiens et non stratégiques et de ne faire appel à l'externalisation que pour des achats plus complexes (ex : achats à l'étranger, achats exceptionnels et importants, etc.).

Ensuite, si l'entreprise a une activité saisonnière, elle peut n'avoir recours à cette option qu'à certains moments de l'année, lorsqu'elle est surchargée.

Enfin, la société à qui l'on s'adresse étant spécialisée dans un domaine, elle a la possibilité de fournir de précieuses informations sur son domaine grâce à la veille technologique qu'elle opère en permanence. Ici aussi, cette solution est encore assez peu utilisée de nos jours car les deux entreprises doivent se comporter comme de vrais partenaires et travailler en étroite collaboration, ce qui suppose l'échange d'informations confidentielles et donc une réticence des entreprises.

2.5. *Les outils de pilotage des achats*

Après nous être intéressés à la fonction achats elle-même et ses caractéristiques, nous allons donc revenir en détail sur les outils dont elle dispose pour réussir au mieux ses missions et donc contribuer au profit de l'entreprise.

2.5.1. *Les logiciels de pilotage achats*

Environ 32% des entreprises déclarent utiliser un logiciel de pilotage dédié à la fonction achats (source étude Demos / Décision Achats 2010). Ces applications permettent de centraliser les données, de partager les informations et d'analyser les dépenses de l'entreprise. Ils fournissent toute une batterie d'indicateurs et de statistiques par famille d'achats ou par collaborateur (nombre d'appels d'offres, historique des contacts, etc.). Ils permettent ainsi

d'analyser la performance de chaque acheteur (économies générées, respect des plannings, etc.) et d'apporter des correctifs si nécessaires. Le déploiement d'un logiciel de pilotage est donc le signe d'une professionnalisation accrue de la fonction achats dans l'entreprise.

- *L'e-achat*

Comme son nom l'indique, l'e-achat revient à utiliser un certain nombre d'applications et de technologies liées à Internet. Il recouvre le processus achats en lui-même (e-sourcing) mais également le processus d'approvisionnement (e-procurement).

- *L'e-sourcing*

Les logiciels d'e-sourcing sont composés de plusieurs modules qui suivent, peu ou prou, toutes les étapes d'un processus achats traditionnel. Par exemple, un module paramétré par l'entreprise permettra à tout acheteur de définir son besoin selon une méthodologie prédéfinie par la direction achats.

On distingue également les modules d'e-RFI (Request for Information), qui permettent à un acheteur de demander des informations à leurs fournisseurs, des modules d'e-RFQ (Request for Quotation), autrement dit des modules d'appel d'offres en ligne.

Mais les applications les plus connues de l'e-sourcing restent les modules d'enchères en ligne, plus couramment appelées enchères inversées. D'une efficacité redoutable, ces modules permettent de mettre en compétition, en direct et dans un temps limité, des fournisseurs. À charge pour ces derniers de proposer l'offre, basée sur un indice et pas nécessairement sur un prix, la plus basse.

- *L'e-procurement*

Les plateformes d'e-procurement permettent d'automatiser la gestion des approvisionnements. Toutes les demandes d'achats, qui émanent des collaborateurs, sont ainsi formalisées via un module dédié. Les prescripteurs choisissent les produits et les services qu'ils souhaitent acheter dans les catalogues de l'entreprise. Des systèmes d'autorisation et de validation peuvent être mis en place, en particulier s'il s'agit de produits ou de services non référencés par la direction achats. Des logiciels de rapprochement et de contrôle des factures permettent de prévenir tout problème de paiement.

2.5.2. Les logiciels de consolidation des données achats

Qui achète quoi et à quel prix ? Les logiciels de consolidation des données permettent à une direction achats de connaître avec précision la nature et le montant des dépenses de l'entreprise. Cela paraît évident pour un néophyte et pourtant, dans les faits, les acheteurs ont souvent bien du mal à déterminer les volumes d'achats par famille, par structure ou par zone géographique autant de données indispensables pour déployer toute stratégie achats.

Il existe des logiciels de consolidation des données achat, comme par exemple le ("Spend Analysis"). Il permet de résoudre ce problème récurrent. En quelques clics, l'entreprise connaît, à partir des factures fournisseurs, le montant des achats selon la classification qu'elle aura définie. Les données sont consolidées dans des tableaux qui pourront être ensuite analysés par les acheteurs. Attention, toutefois, les logiciels de Spend Analysis ne détectent pas les erreurs de facturation et possèdent une marge d'erreur importante, en particulier dans le domaine du hors production où les petites factures erronées sont nombreuses.

Section 3 : Généralité sur la performance des achats

La performance est un concept souvent utilisé, et dans de nombreux domaines ; et engendre un phénomène contradictoire avec des définitions diverses en fonction de son contexte d'utilisation. Ainsi la performance peut être stratégique, managériale, organisationnelle, technique, commerciale, financière et économique. Le mot « performance » est alors un mot « mot-éponge », dont le sens est fortement contextuel. Néanmoins, dans la définition ci-dessous, l'auteur essaye d'engendrer une définition générale applicable au domaine des sciences économiques et de gestion.

3.1. Définition de la performance

« La performance désigne la réalisation des objectifs, quelles que soit la nature et la variété de ces objectifs, cette réalisation peut se comprendre au sens strict ou au sens large du processus qui mène au résultat. La performance est multidimensionnelle. A l'image des buts organisationnels elle est subjective et dépend des référents choisis. »

Etre performant pour une entreprise consiste alors à maintenir sa production pour un certain niveau de ressources données, sa consiste à être efficace avec l'atteinte des objectifs fixés, et efficiente en minimisant les moyens mis en œuvre pour l'atteinte des objectifs, plusieurs

notions sont liées à la performance : le rendement, la productivité, l'économie et l'efficacité sont aussi associés tels que la santé, la réussite, le succès et l'excellence.

VOYER. (1999) pense que la performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir de façon précise. Pour la part **GOSSELIN et MURPHY (1994)** ont signalé qu'il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctes de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation.³⁵

Selon **BOURGUIGON. (1996)** le mot performance appartient à la famille des termes polysémiques. En effet, cette expression signifie que le terme peut permettre une large gamme d'interprétation en fonction du contexte dans lequel il est utilisé, que l'on fasse référence à la performance économique, sociale et organisationnelle.²

Certains auteurs reconnaissent que la performance d'une entreprise recouvre de multiples dimensions notamment la flexibilité, la qualité, la satisfaction de la clientèle. Ceci a amené à affirmer que la performance n'est pas absolue, donc il existe plusieurs définitions, elle peut être définie de différentes façons et selon le concept et les situations.

3.2. Les critères de la performance achat

Il existe plusieurs critères d'appréciation de la performance mais les plus utilisés sont :

- L'efficacité
- L'efficience.

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La notion d'efficacité correspond à l'atteinte des objectifs ou des résultats attendus, et plus largement à la création de valeur, si dans le monde de l'entreprise, la création de valeur est généralement associée à l'accroissement du profit, elle doit être entendue dans le secteur public comme une optimisation des services rendus aux citoyens.³⁶

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci

³⁵Roger Perrotin. François Soulet de Brugière : « Le manuel des achats », processus, management, audit

d'économie. Un service est efficient s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués similaire et offre un service de qualité. C'est pourquoi :

VOYER. (2002) souligne que l'efficience est une relation générique englobant les concepts de productivité et de rendement, la productivité mesure le rapport entre le service et les facteurs de production, tandis que le rendement met en relation les résultats d'effets sur la clientèle et les moyens mis en œuvre.

Une action sera donc considérée comme efficiente, si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût. La performance est un résultat obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre.

3.3. Les déterminants de la performance achat

Les déterminants de la performance achat sont tous les facteurs qui influencent sur la procédure d'achat. La mesure de l'efficacité d'une organisation porte sur la maîtrise des coûts, de la qualité et des délais. L'efficience d'une organisation achat quant à elle s'apprécie par rapport à ses ressources : employés, management et les procédures.

Les déterminants de la performance que nous pouvons retenir sont :

- Le budget
- La compétence du personnel
- Respect des procédures d'achat
- La relation avec les fournisseurs
- Coût, délai et qualité
- La satisfaction du client

3.3.1. Le budget

Le budget achat est une prévision des dépenses achats qui vont avoir lieu. Il est généralement réalisé sur une année. Il concerne les achats courants et son objectif est d'anticiper au mieux les dépenses de la fonction. Grâce à elle la fonction achat peut connaître les montants qui lui sont alloués, son intérêt est surtout financier. En effet, il permet de se préparer aux dépenses à venir, de planifier la trésorerie mensuelle et d'affecter les dépenses achats aux produits finis.

L'acheteur et la Direction de l'entreprise pourront s'en servir pour vérifier l'efficacité de la fonction en faisant une comparaison entre les prévisions et les dépenses réalisées.

3.3.2. La compétence du personnel

Ce sont les qualités personnelles, humaines et relationnelles que vous montrez sur votre lieu de travail. Elles n'ont rien à avoir avec vos compétences techniques, telles que vos diplômes ou votre expérience professionnelle. La réalisation des objectifs consiste dans le recrutement des meilleurs éléments, les développer sans cesse, les maintenir super motivés et utiliser de manière optimale leur force de travail.

Le service achat doit donc disposer des connaissances et compétences nécessaires pour la bonne exécution de leur fonction.

3.3.3. Le respect des procédures

La fonction achat est l'une des fonctions les plus exposées aux risques dans une organisation. Le processus d'une opération d'achat de produits, de matériaux voir de prestation de service peut être parfois complexe. Le service achat doit être en mesure de respect les délais, couts et qualité lors de la réalisation de ces opérations. Ces différents aspects cités précédemment permettront de dire si le service achat est efficace ou pas.

3.3.4. La relation avec les fournisseurs

L'un des objectifs des achats doit être la mise en place d'une bonne relation avec ses fournisseurs, car sa peut s'avérer un avantage compétitif sur le long terme. Les achats doivent créer une véritable relation professionnelle gagnant-gagnant avec ses fournisseurs dans le but de rendre les achats plus efficaces. La livraison se fera dans les normes avec la meilleure qualité des produits et une meilleure connaissance du marché qui contribue à une meilleure définition des besoins ainsi qu'une meilleure compréhension des contraintes et enjeux. Soigner les relations après et durant l'achat via des échanges et rencontres régulières entre fournisseurs et acheteur est l'un des leviers d'un achat performant.

3.3.5. Cout, délai, qualité

Selon **VOYER. (1999)** l'économie est l'acquisition des ressources financières humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre. La réduction du coût d'achat est l'une des priorités de la direction

achat, une entreprise est jugée performante lorsqu'elle évite les dépenses inutiles, autrement dit lorsqu'elle utilise de manière rationnelles ses ressources.

En effet, une meilleure économie des ressources nécessite la réduction des coûts, la recherche du fournisseur qui offre un prix avantageux. Les prix du marché sont ceux définis dans les bordereaux des prix unitaires, lesquels comprennent toutes les charges et frais nécessaires à la bonne exécution des commandes. Cependant la recherche du prix avantageux ne doit pas entraver la qualité des biens et services acquis par l'établissement.

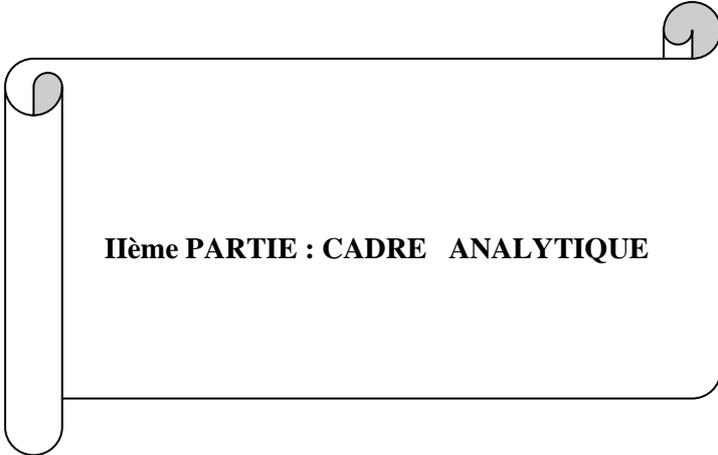
La qualité est définie selon l'ISO 9000 comme l'aptitude d'un produit ou d'un service satisfaire les exigences spécifiées la qualité est également importante pour l'établissement car, elle participe à l'objectif de la rentabilité sur le long terme et reconnaître l'outil de travail et l'image de l'établissement.³⁵

La qualité du produit, le cout d'achat et le délai de livraison sont des critères naturellement utilisés pour l'évaluation de la performance des achats.

3.3.6. La satisfaction du client

La satisfaction du client consiste à proposer à vos clients des produits et des services qui répondent à leurs besoins et leurs attentes au niveau d'exigence.

Le service achat doit être à l'écoute des besoins de ses clients internes que sont les autres services de l'établissement et les clients que sont les consommateurs.



IIème PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

CHAPITRE 1 : CADRE ORGANISATIONNEL

Dans ce chapitre, nous aurons à présenter la zone d'étude en l'occurrence DCS, en revenant sur ses débuts dans le marché de la cimenterie sénégalaise, ses origines et la mission de l'entreprise. Ensuite, nous ferons une présentation de l'organisation administrative de l'entreprise avec notamment l'organigramme. A la fin de ce chapitre, nous étudierons l'environnement macro et micro économique de DCS.

Section 1 : Historique et mission de l'entreprise

Dans cette section nous ferons d'abord un petit historique de DCS, puis nous présenterons la mission de l'entreprise.

1.1. Historique

Dangote Cement est une filiale de Dangote Industries, qui a été fondée par Aliko Dangote en 1981 comme une entreprise commerciale avec un accent initial sur l'importation de ciment mis en sac et autres produits de base tels que le riz, le sucre, la farine, le sel et le poisson.³⁷

Au fil du temps, le groupe a commencé à importer du ciment en vrac dans les terminaux Apapa et Port Harcourt, qui a ensuite été mis en sac pour la distribution. Au cours des années 1990, le groupe a pris une décision stratégique de passer d'une entreprise à la négociation dans une opération de fabrication intégrée à part entière. C'est là son plan ambitieux de devenir le premier producteur de ciment de l'Afrique a commencé.

L'usine de DANGOTE de 1.5Mta à Pout, à environ 29 km de Dakar, a été mise en service à la fin de Décembre 2014. Avant son entrée sur le marché intérieur était presque entièrement constitué de ciment 32.5 qualité. L'usine produit du ciment 42,5 de qualité, offrant ainsi le marché intérieur du ciment de qualité supérieure à un prix compétitif, que l'industrie de la construction a besoin de toute urgence.

Avec une population d'environ 17 millions, le Sénégal a de bonnes perspectives de croissance économique. Le pays a toutes les matières premières pour produire suffisamment de ciment et de l'exporter vers d'autres pays de la zone commerciale de la CEDEAO. L'investissement de Dangote Ciment est l'un des plus importants investissements directs étrangers par une entreprise africaine au Sénégal qui est une indication de sa forte croyance dans la croissance future de son économie.

³⁷Source : « site web Dangote cement »

1.2. Mission de l'entreprise

DANGOTE ciment Sénégal est une filiale de DANGOTE Industrie. L'usine a pour activité que la production et la commercialisation de ciment. Elle produit du ciment 42,5 de qualité, offrant ainsi le marché intérieur du ciment de qualité supérieure à un prix compétitif. Néanmoins au fil du temps, elle a commencé à produire du ciment 32.5 pour faire face à la concurrence d'une part.

De manière globale, le groupe DANGOTE Industrie a pour mission principale :

D'offrir des rendements solides à ses actionnaires en vendant des produits de haute qualité à des prix abordables, soutenus par un excellent service à la clientèle.

D'aider le Nigeria et d'autres pays africains vers l'autonomie et l'autosuffisance dans la production de la plupart des produits de base du monde, en créant des installations de production efficaces dans des endroits stratégiques à proximité des marchés de croissance clés.

D'offrir des avantages économiques aux communautés locales par le biais d'emplois directs et indirects dans tous les pays où il exerce ses activités.

D'ouvrir la voie dans des domaines tels que la gouvernance, la durabilité et la conservation de l'environnement et de définir un bon exemple pour d'autres entreprises à suivre.

Section 2 : Organisation et ressources de l'entreprise

Dans cette section sont présentés l'organisation générale de DCS et les ressources de l'entreprise.

2.1. Organisation de DCS

La direction de DANGOTE ciment Sénégal est composée de deux parties :

- Une partie technique dirigée par le directeur des opérations qui comprend :

Le département mécanique électrique : Il installe, contrôle et entretient les machines ou appareils composés de pièces mécaniques et électroniques. Il participe à la mise en place de dispositifs plus performants afin d'augmenter la longévité des machines.³⁸

³⁸ Source : « Directeur de la formation de Dangote ciment »

Le département automatisation : Il augmente le volume et améliore la qualité des tâches que peut gérer une entreprise. Dans quasiment tous les secteurs, le recours à l'automatisation moderne se traduit par une augmentation conjointe de la rentabilité et de la qualité

Le département contrôle qualité : Le contrôleur qualité vérifie et atteste la conformité des pièces fabriquées et des matières premières par rapport à la documentation technique. Il intervient à toutes les étapes de la ligne de production. Le contrôleur qualité analyse aussi les conditions de retouche ou de rejet d'un produit.

Le département production : La production englobe l'ensemble des activités qui transforment des matières premières et composantes en produits vendus aux clients.

➤ Une deuxième partie composée des départements suivants :

Département import : Il collabore à la création des dossiers clients en réalisant les opérations d'enregistrement, en créant les documents douaniers et en remplissant les formulaires réglementaires. Etant l'intermédiaire entre l'entreprise et le client, il s'occupe du bon déroulement de la partie logistique qu'il supervise et administre.

Département ressources humaines : Il a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en épanouissant.

Département commercial : Sa mission principale consiste à élargir son portefeuille clients grâce à des techniques de vente et de prospection et ainsi développer les ventes de son entreprise et remplir son objectif de chiffre d'affaires.³⁹

Département transport logistique : La logistique consiste à gérer tout ce qui concerne le transport et le stockage des produits de l'entreprise : Véhicules nécessaires au transport, fournisseurs de l'entreprise, entrepôts, manutention..., en optimisant leur circulation pour minimiser les coûts et les délais.

Département finance : Il nourrit un objectif : maximiser la valeur de l'entreprise pour ses actionnaires à long-terme. Il s'agit, en d'autres termes, de maximiser les profits sur un horizon temporel relativement long tout en limitant les risques encourus.

Département comptabilité : Son premier rôle est d'être un outil d'informations financières. Cette fonction obligatoire exerce une valeur à la fois financière et juridique. Dans un

³⁹Source : « Directeur de la formation de Dangote cement »

document comptable nommé journal, toutes les opérations réalisées par l'entreprise sont saisies.

Département audit : L'audit est une procédure qui certifie les comptes d'une entreprise. Elle est assurée par un auditeur (personne en charge de cette mission⁴⁰) qui atteste de la bonne santé financière de l'entreprise ainsi que la régularité de sa gestion.

L'ORGANIGRAMME

L'organigramme indique la répartition d'ensemble des responsabilités entre les différentes entités du groupe, et les relations de commandement qui existent entre elles.

Schéma :

FIGURE N.7 : LES SERVICES TECHNIQUES DANGOTE CEMENT SENEGAL

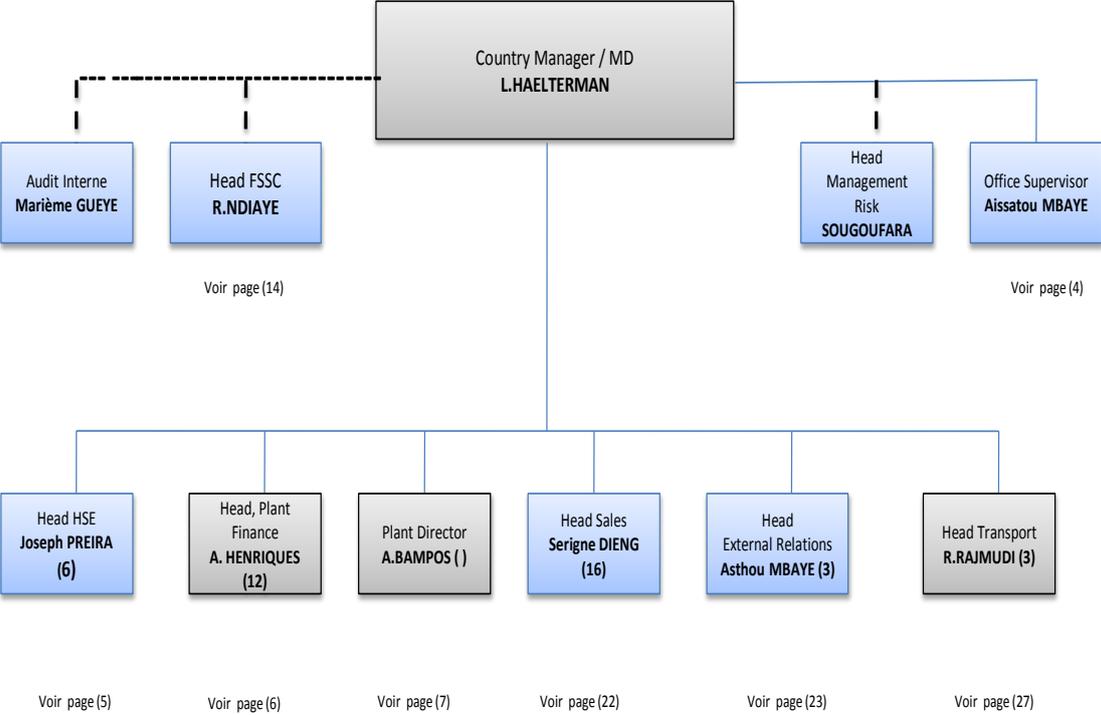
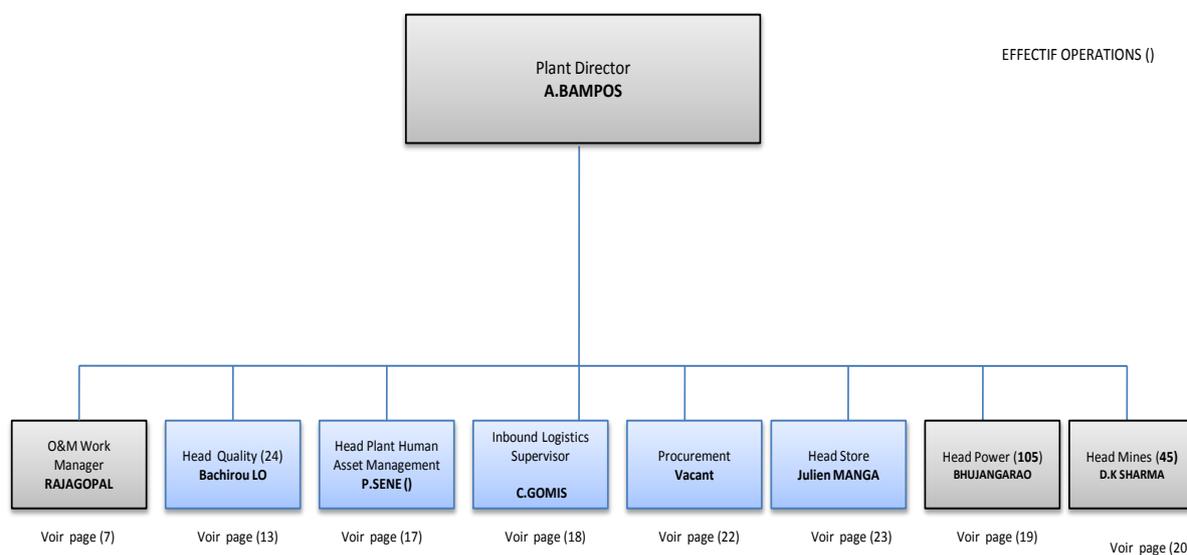


FIGURE N. 8 : LES SERVICES ADMINISTRATIFS DE DANGOTE CEMENT SENEGAL



Source : Directeur de la formation DANGOTE CEMENT SENEGAL

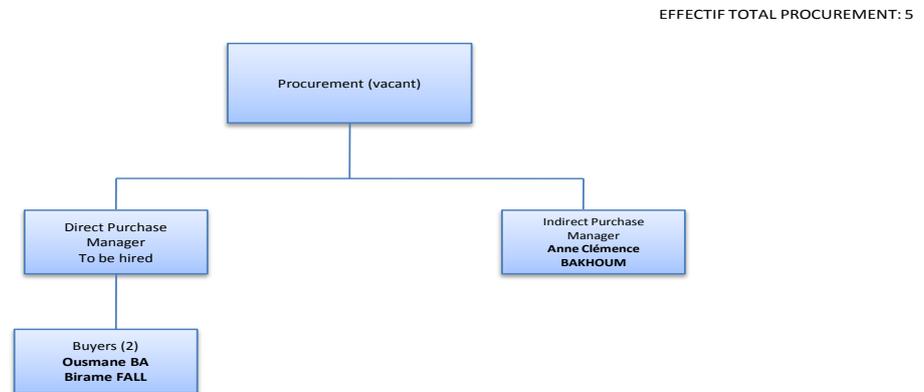
- LE DEPARTEMENT ACHAT

Le département achat est composé de :

- 1 Directrice des achats
- 1 Acheteurs seniors
- 2 Acheteurs
- 1 Archiviste

Schéma :

FIGURE N.9:L'ORGANIGRAMME DU SERVICE ACHAT DE DANGOTE CEMENT SENEGAL



2.2. Les ressources de l'entreprise

Les ressources sont les biens et les moyens, matériels et immatériels, que l'entreprise possède ou qu'elle est capable de mobiliser. Il s'agit des moyens de production, des ressources financières, des ressources humaines et également des ressources intangibles comme une marque ou une notoriété.

2.2.1. Les ressources financiers

Aliko Dangote a construit la première multinationale africaine, possédant des usines dans 14 pays africains, au Brésil et en Indonésie. Sa cimenterie d'Obajana, à mi-chemin entre la capitale économique, Lagos, et la capitale politique, Abuja, sera bientôt la plus grande au monde. Son groupe va investir 16 milliards de dollars dans les cinq prochaines années et représentera bientôt 10 % du PIB du Nigeria, la plus grande économie d'Afrique. Le chiffre d'affaires de la division ciment, Dangote Cement, est passé de 1,4 milliard d'euros en 2013 à 1,7 milliard d'euros en 2014. Elle détient 63 % du marché cimentier au Nigeria, qui

représentait 85 % de sa capacité de production fin 2014 (29 millions de tonnes sur 34) ; les 15 % restants étaient répartis entre l'Afrique du Sud, le Ghana et le Sénégal, où l'activité n'a démarré qu'en décembre 2014. Quant à la dernière implantation, à Douala au Cameroun, entrée en production en mars 2015, c'est un broyeur de clinker et non une usine intégrée.

2.2.2 Les ressources naturelles

Avec des réserves de calcaire riches et abondantes de 300 millions de tonnes, le Sénégal est une ressource stratégique à long terme, étant donné le manque général de calcaire sur les côtes de l'Afrique de l'Ouest. Avec une population d'environ 17 millions d'habitants, le Sénégal a de bonnes perspectives de croissance économique. Le pays dispose de toutes les matières premières pour produire suffisamment de ciment et exporter vers d'autres pays de la zone commerciale de la CEDEAO.

DANGOTE utilise comme matière première de la latérite, du calcaire, de l'argile et de la cendre. Il s'approvisionne en latérite sur site. Dangote utilise aussi deux types d'argile ; de l'argile noir sur site et de l'argile provenant de Thicky qui se trouve sur la route de Mbour dans la même région. Les cendres proviennent de la centrale à charbon après combustion. Le calcaire utilisé par DANGOTE se trouve sur site. Ils utilisent deux types de calcaires (le calcaire hay show et le calcaire low graine).

DANGOTE s'approvisionne aussi en clinker en cas de forte demande. Le clinker est presque du ciment fini, on peut l'utiliser pour la construction ; l'entreprise ne fait qu'y ajouter quelques substances pour obtenir le ciment commercialisé habituellement. Le clinker provient notamment d'Espagne.

2.2.3. La main d'œuvre

Le potentiel de l'Afrique en main d'œuvre est colossal. En 2025, ce continent sera l'un des plus peuplés avec probablement, selon les projections des Nations unies, une classe urbaine qui dépassera celle de la Chine. Le Sénégal ne fait pas exception à cette règle. En effet, la population du Sénégal croît à un rythme rapide. En moins de 7 ans, elle est passée de 12 millions à 16 millions d'habitants. Les moins de 20 ans représentent 55% de cette population dont le taux annuel de croissance est de 3,8%. Cette rapide croissance démographique est une opportunité pour les grandes industries qui investissent sur le continent comme DCS. En plus la main d'œuvre africaine est l'une des moins coûteuses du monde. Néanmoins on note un

problème de qualification de cette population jeune pour certains métiers. Il est donc nécessaire de mettre l'accent sur la formation.

Section 3 : Environnement de l'entreprise

L'environnement se définit comme étant l'ensemble des facteurs internes et externes contrôlables ou non par l'entreprise, susceptibles d'influencer le fonctionnement de cette dernière. On distingue le micro et le macro environnement. Le micro- environnement fait partie des facteurs sur lesquels DANGOTE Sénégal peut agir. Il est plus restreint que le macro- environnement et renvoie spécifiquement à la clientèle, aux fournisseurs et à la concurrence, sans oublier les partenaires, les leaders d'opinion, les conseillers et l'entreprise elle-même.

3.1. Le microenvironnement

Le microenvironnement d'une entreprise regroupe tous les facteurs, acteurs et éléments extérieurs à l'entreprise qui ont un impact, potentiel ou réel, sur son développement. Il s'agit de son environnement direct, celui avec lequel elle échange au cours de son activité.

3.1.1. Les concurrents de DCS

Les concurrents de DANGOTE au Sénégal sont :

➤ **SOCOCIM Industrie** : Fondée en 1948 Sococim Industries est une entreprise cimentière Sénégalaise implantée à Rufisque. Elle est la plus grande cimenterie d'Afrique de l'Ouest. Elle est acquise par la société Vicat en 1999. En 2009 un nouveau four, d'une technologie Polysius de dernière génération, est mis en place à Rufisque et porte la capacité de production annuelle du groupe à plus de 3 millions de tonnes de ciment. La réputation de Sococim Industries dépasse les frontières du Sénégal et même de la sous-région. En 2010 par exemple, cette cimenterie a exporté du ciment jusqu'en Angola pour les besoins de la construction d'une plateforme pétrolière. « Le ciment qu'il cherchait, c'est nous qui le leur avons fourni. C'est pour vous dire à quel point nos produits sont reconnus et labellisés par qui ceux qui savent c'est qu'est le ciment. Le ciment, ce n'est pas de l'immédiateté, c'est construire dans le temps et dans la durée », martèle YougaSow DG de SOCOCIM industrie.

➤ **LES CIMENTS DU SAHEL** : La société les ciments du Sahel, un des fleurons de l'industrie Sénégalaise est installée non loin du village de Kirene à 65km au sud-est de Dakar, de la commune de Diass, département de Mbour, région de Thiès. Cette entreprise est dirigée par le groupe fauzie LAYOUSSE dont le président directeur général PDG est Latfallah LAYOUSSE. Les ciments du Sahel a démarré sa production en 2002 et dont son avènement a permis au Sénégal d'atténuer une pénurie chronique de ciment qui durait pendant plusieurs années malgré l'existence de SOCOCIM.

TABLEAU N.3 : LISTE DES CIMENTERIES DU SENEGAL AVEC LEUR CAPACITE DE PRODUCTION

<i>USINE</i>	<i>CAPACITE DE PRODUCTION en million de Tonnes</i>
<i>SOCOCIM INDUSTRIE</i>	<i>+ de 3,5 M Tonne</i>
<i>LES CIMENTS DU SAHEL</i>	<i>3M Tonne</i>
<i>DANGOTE CEMENT SENEGAL</i>	<i>1,5 M Tonne</i>

Réaliser par nous même

1.2. Les clients

La clientèle d'une entreprise est l'ensemble des publics demandant ou susceptibles de demander les produits et/ou les services de l'entreprise. De ce fait, le client est l'élément le plus important de l'entreprise. Pour un avenir certain, toute entreprise doit identifier les besoins et désirs de ses clients. Les différents clients de DANGOTE au Sénégal sont l'ensemble des grossistes, les quincailleries, les grands constructeurs, les constructeurs d'autoroute ... globalement nous pouvons dire que DANGOTE vend à ceux qui achètent en gros. L'usine de DANGOTE exporte aussi à l'étranger.

Le marché local de la cimenterie Sénégalaise est estimé à 8 millions de tonnes par an.

3.1.3. Les fournisseurs

Le fournisseur est un fabricant, un grossiste, un sous-traitant, une institution qui propose ses biens et/ou services à ses clients.

DANGOTE s'approvisionne en calcaire sur site, de même qu'en latérite et en argile. Il utilise aussi de l'argile provenant de Thicky sur la route de Mbour. Les cendres proviennent de la centrale à charbon lors de la combustion. Il achète aussi des sacs de conserve de ciment, des pièces de rechange, du clinker en cas de forte demande par exemple en Espagne mais aussi du charbon pour la centrale électrique de 30MW.

Voici ci-dessous une liste présentant quelques fournisseurs de DCS :

TABLEAU N.4 : LISTE DE QUELQUES FOURNISSEURS DE DCS

FOURNISSEURS	PRODUITS ou MATERIAUX
BERNABE	Matériaux de construction, matériel industriel, produits métallurgiques
COMTRANS	Bâtiment, Commerce, Transport, aménagement intérieur, prestation service
RUFSAC	Sac en papier
LA ROCHETTE	Emballage
MASTER OFFICE	Produits électronique, électroménager, mobiliers de maison, bureautique, consommable, informatique
DHL	Expédition

Réaliser par nous même

3.2. Le macro environnement

Le macro-environnement de l'entreprise est son « grand environnement », c'est-à-dire l'environnement global dans lequel elle évolue (législation, situation économique, démographie...). Le macro-environnement est composé de contraintes et d'opportunités qui peuvent impacter l'activité de l'entreprise. L'entreprise ne peut pas véritablement agir sur son macro-environnement, elle doit s'y adapter et élaborer une stratégie d'entreprise en conséquence de cet environnement.

3.2.1. L'environnement politique

La société DANGOTE Sénégal est une société privée. Par ce fait, sa gestion interne n'est pas influencée par les décisions politiques. Elle a une capacité d'adaptation très rapide face aux changements de données du marché. Mais par contre certaines décisions politiques prises influencent les activités de DANGOTE Sénégal et l'obligent à prendre régulièrement de nouvelles dispositions stratégiques pour y faire face.

3.2.2. L'environnement économique

Nous étudierons cet environnement de l'entreprise sur 2 niveaux :

- Au niveau national
- Au niveau de la sous-région

3.2.2.1. Au plan national

Avec des réserves de calcaire riches et abondantes de 300 millions de tonnes, le Sénégal est une ressource stratégique à long terme, étant donné le manque général de calcaire sur les côtes de l'Afrique de l'Ouest. Avec une population d'environ 17 millions d'habitants, le Sénégal a de bonnes perspectives de croissance économique. Le pays dispose de toutes les matières premières pour produire suffisamment de ciment et exporter vers d'autres pays de la zone commerciale de la CEDEAO.

En plus la nouvelle politique de l'état qui s'articule autour du PSE est une opportunité pour DANGOTE, car ce plan a beaucoup de projets qui concerne les bâtiments et divers autres travaux du domaine du ciment. Les différentes cimenteries sénégalaises ont donc leur rôle à jouer dans la réalisation de ces projets.

L'investissement de Dangote Cement est l'un des plus importants investissements directs étrangers d'une société africaine au Sénégal, ce qui témoigne de sa profonde conviction en la croissance future de son économie.

3.2.2.2. *Situation du marché sous régional*

Bientôt, les trois cimenteries ne pourront plus exporter leur surproduction vers la sous-région notamment au Mali où des unités de production commencent à voir le jour.

Bien avant même le démarrage des activités de Dangote Cement, le marché sénégalais était en surcapacité. L'arrivée du géant nigérian n'a fait donc que creuser davantage le fossé entre l'offre et la demande de ciment. Mais, jusque-là, tout allait bien. Puisque la sous-région notamment des pays comme la Gambie, la Guinée Bissau et surtout le Mali constituaient un marché alternatif. Cependant, ce débouché sous régional est en train de s'obstruer inexorablement. Partout, des projets de cimenteries sont en train de se développer. C'est particulièrement le cas au Mali qui, jusque-là, absorbe, à lui seul, 30 % du ciment produit au Sénégal. En effet, dans ce pays voisin du Sénégal, il existe désormais une cimenterie et deux centres de broyage sans compter les autres projets en cours et les problèmes sécuritaires. A cela, s'ajoute l'offensive des cimentiers des autres pays dont la surproduction inonde le marché malien. Une situation qui n'est pas sans inquiéter les cimentiers sénégalais. Pour le Directeur général de Dangote Cement, Luk Haelterman, il n'y a aucun doute, sans le marché malien, l'industrie du ciment au Sénégal connaîtra des problèmes. « Au Sénégal, nous avons une surproduction dans un marché qui peine à absorber 4 millions de tonnes par an, cela veut dire qu'il y a un surplus de 4 millions par rapport aux 8 millions produits par les 3 cimenteries.

Pour le moment, il y a un débouché sur le Mali, mais ce pays commence à avoir ses propres investissements en ciment. De plus, la surcapacité de production des pays voisins va déjà sur le marché malien. Cela veut dire que les exportations vers le Mali se réduiront dans les années à venir ce qui risque de provoquer une forte baisse des exportations de ciment au Sénégal », explique-t-il. Dangote nourrit l'intention d'investir au Mali comme il l'a fait au Cameroun, au Congo et dans d'autres pays francophones. Cependant, la situation actuelle ne permet pas de franchir le pas, selon M. Haelterman. « On veut bien percer davantage le marché malien, mais nous préférons vendre sur le marché local. Dangote veut être le plus grand cimentier en Afrique. Nous réfléchissons à l'idée d'investir au Mali, mais pour le moment, nous n'en sommes pas convaincus. Pour l'instant, nous pensons que c'est mieux de produire au Sénégal et d'exporter au Mali plutôt que d'y investir », dit-il. Quant au Directeur général de Sococim Industries, Youga Sow, il se veut plus précis. Dans deux ans, dit-il, « il faudra faire une croix sur le marché malien ». « Autour du Sénégal, tous les pays commencent à avoir des unités de

fabrication de ciment. Ce sont des pays vers lesquels on ne pourra plus exporter du ciment plus particulièrement au Mali. Dans deux ans, il ne sera plus possible d'y écouler du ciment provenant du Sénégal », prédit-il. Pour sauver la situation, il faut qu'il y ait une croissance de 50 % du marché local, or cette croissance n'est actuellement que de 3 à 4 %, bien loin du compte. Ce qui fait dire au patron de Sococim que l'industrie du ciment est aujourd'hui un secteur où il est risqué d'investir. « C'est un domaine où, comme un funambule, il faut se déplacer avec prudence pour ne pas tomber », dit-il.

3.3. L'environnement technologique

DANGOTE ciment Sénégal est l'usine la plus moderne des trois cimenteries sénégalaises avec beaucoup d'électronique. Il a certains matériels de dernières générations comme la salle de commande à partir de laquelle des agents surveillent le processus de production.

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE ET ANALYSE DES RESULTATS

Dans cette partie sont présentés la méthodologie et la technique d'analyse que nous avons utilisée pour la réalisation de ce travail.

Section 1 : Outils de collecte de données et technique d'analyse

Pour mener à bien notre travail, nous avons utilisé certaines techniques et outils de collecte et d'analyse des données qui sont élaborés pour les projets de recherches.

Nous avons choisi d'effectuer une recherche qualitative avec comme technique d'analyse des données : l'analyse par le contenu.

1.1. Outils de collecte de données

La collecte de données est une phase primordiale d'une étude empirique ou d'un travail de recherche. Elle nous permet de récolter des informations qui seront analysées pour confirmer (ou non) les hypothèses de départ, et répondre à une problématique.

Comme l'affirme (SPAGNOL et al. 2016) « La collecte de données est une phase de la recherche scientifique pour laquelle le chercheur doit définir la technique et/ou les outils qui seront utilisés principalement dans les recherches empiriques. Ils constituent des moyens de comprendre la perception et chercher des informations contenues dans le discours des sujets de recherche. »

Dans un mémoire ou une thèse, la collecte de données permet à apporter une réponse personnelle et illustrée les hypothèses de départ.

La technique à utiliser pour collecter les données les plus pertinentes, afin de répondre à la problématique et de tester les hypothèses est choisi en fonction du sujet.

Il existe deux techniques de collecte des données :

- L'étude qualitative (l'entretien, l'observation, le focus group)
- L'étude quantitative (le questionnaire, le sondage)

Dans notre cas, nous avons mené une étude essentiellement qualitative qui s'intéresse à la gestion des achats au sein de DANGOTE CEMENT SENEGAL. Nous avons donc choisi de recueillir le point de vue des professionnels du domaine vu la précision de notre question de recherche. Ceci nous permettra de répondre à nos différentes interrogations sur les achats. Il

nous semble donc inutile d'interroger un grand nombre de personnes à l'image du questionnaire ou du sondage.

Pour cela, nous avons au-delà de la recherche documentaire réalisée en phase exploratoire, eut à concevoir un guide d'entretien qui a été administré sous forme d'entretien au service achat de DANGOTE CEMENT SENEGAL.

1.2. Technique d'analyse

L'analyse des résultats se fera par le contenu, une analyse écrite. Chaque thème des différentes hypothèses énoncées précédemment sera analysé par un tableau synthétisé spécifique à ce thème.

Les données collectées seront retranscrites sur ces tableaux. Nous essaierons aussi de commenter les extraits par les points de vue de différents auteurs qui ont mené des travaux sur le thème concerné. Enfin pour compléter l'analyse des résultats, nous donnerons nos propres remarques sur les réponses.

Section 2 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses

Après avoir mené une enquête sur la gestion des achats de DANGOTE CEMENT SENEGAL, nous présentons dans cette partie l'essentiel de nos réponses recueillies à l'aide du guide d'entretien. Dans la deuxième partie de cette section nous vérifierons nos hypothèses énoncées précédemment.

2.1. Présentation des résultats

Pour la présentation des résultats de l'enquête, nous nous baserons sur les différents thèmes des trois hypothèses pour avoir une analyse plus qualitative. Après avoir donné les points de vue des différents répondants, nous commenterons ces réponses et pour finir tirer des remarques. Donc comme annoncé précédemment notre analyse se fera par le contenu.

<p>Thème N.1 : la perception de la fonction achat par les dirigeants de l'entreprise</p>	<p>Répondant : Acheteur</p>
<p>1. Comment les achats sont perçus au sein de DANGOTE CEMENT SENEGAL ? Comme une fonction purement administrative ou comme une fonction stratégique ?</p>	<p>La fonction achat est globalement stratégique. Le prix d'achat a une répercussion sur le prix de revient. Si on a un prix de revient cher, on vendra le produit cher. De ce fait nous n'aurons pas une bonne marge bénéficiaire. Donc à DANGOTE le rôle des achats n'est pas purement administratif. Les achats sont stratégiques.</p>
<p>Commentaire</p>	<p>COUSINS, LAWSON et SQUIRE (2006) confirment que la configuration organisationnelle de la fonction achats, lorsqu'elle est soutenue par la direction, joue un rôle important dans le développement du statut des achats vers une fonction stratégique impliquée dans le dialogue stratégique de l'entreprise.</p> <p>SALVIA et al (2011) estiment quant à eux que le positionnement de la fonction achat au sein de l'entreprise n'est plus uniquement une question d'organigramme ou de ligne hiérarchique. Pour eux ce positionnement se détermine en tenant compte des priorités stratégiques et opérationnelles du moment et des interactions que développe la fonction achat avec les autres fonctions.</p>
<p>Annotation</p>	<p>Les achats peuvent jouer un important rôle dans l'entreprise. Elles peuvent être des débouchés pour régler des problèmes économiques. De nos jours les services achats utilisent différentes stratégies pour minimiser leurs dépenses. Les achats ne doivent donc pas être limités à leur rôle premier d'appui logistique.</p>

Thème N.2 : Le rôle stratégique des achats	Répondant : Acheteur
<p>1. Quelles stratégies le service achat met en place pour acheter moins chère ?</p>	<p>Sur certains achats, le service achat contractualise.</p> <p>La contractualisation permet au fournisseur d'avoir une certaine visibilité, ainsi le fournisseur accorde à l'entreprise une ristourne. Cette ristourne permet à l'entreprise d'acheter la pièce à un prix bas.</p> <p>De plus, la fonction achat est aussi stratégique sur les modalités de paiement surtout pour les achats de pièces de rechange. Les pièces étant fabriqués la plupart du temps à l'extérieur, la négociation des modalités de paiement sont très importante. En effet dans certains cas, l'entreprise doit envoyer des avances sur des produits cotés qui ne seront livrés qu'après quelques mois. De ce faite la négociation sur ces achats est très importante pour pouvoir utiliser ce fond de roulement, car le prix des matériels peut atteindre des centaines de millions.</p>
<p>Commentaire</p>	<p>LEENDER. (1988) dans un ouvrage au titre explicite « Reverse Marketing » souligne la nécessité de repenser les relations client-fournisseur vers plus de relationnel et de pro activité. L'impartition, conjonction de l'externalisation et du partenariat avec un nombre limité de fournisseurs clés, naît.</p> <p>BARREYRE. (1976) valorise cette image d'une fonction Achats « moderne », par son rôle de veille active, d'animation de réseaux de fournisseurs, par sa contribution a l'identification d'innovations...</p>
<p>Remarque</p>	<p>Une bonne relation client fournisseur est la clé de la réussite des achats. Les entreprises mettent différents mécanismes de partenariat avec les fournisseurs. Chaque partie doit tirer profit de ce partenariat.</p>

Thème N.2 : Le rôle stratégique des achats	Répondant : Acheteur
<p>2. Comment le service achat veille sur la conformité des produits demandés ?</p>	<p>L'achat commence par une demande d'achat DA interne. Dangote dispose un système d'achat appelé purchase requisition. Toutes les demandes se font dans le système uniquement. Puis le service achat vérifie si le demandeur a établi un cahier des charges. Le cahier des charges est important pour que les produits achetés correspondent à la demande d'achat. S'il n'y a pas de cahier des charges le service achat rédige un cahier des charges pour la demande</p>

	d'achat.
Commentaire	<p>FAYOL. (1916) souligne que « savoir acheter et vendre est aussi important que de savoir bien fabriquer ».</p> <p>HENDERSON. (1964) souligne que les achats peuvent handicaper l'entreprise si elles ne sont pas bien réalisées.</p>
Annotation	<p>La communication interne de l'entreprise est très importante sur ce point. L'information doit être bien transmise entre demandeur et acheteur pour ne pas se tromper de produit.</p>

Thème N.2 : Le rôle stratégique des achats	Répondant : Acheteur
3. Comment le service achat veille sur la qualité des produits achetés?	<p>L'entreprise a une base de données où sont établis la plupart de ses fournisseurs. Pour chaque achat, la demande est soumise dans la base de données et le service achat planifie l'achat avec le ou les fournisseurs compétents. Néanmoins, parfois ils n'ont pas suffisamment d'information concernant certains fournisseurs, comme les entreprises étrangères. Ils mettent l'accent donc sur les modes de paiement et la réception des produits pour assurer une bonne opération.</p>
Commentaire	<p>HENDERSON (1964) souligne que la fonction Achats est considérée comme « une fonction négative : elle peut handicaper l'entreprise si elle n'est pas bien réalisée, mais elle ne peut apporter de réelle contribution ».</p>
Annotation	<p>Pour assurer une bonne qualité des produits achetés, le sourcing fournisseur est l'élément à ne pas négliger par l'acheteur. Le service achat doit être à mesure de recueillir l'ensemble des informations nécessaires sur ses différents fournisseurs pour voir la conformité de leurs produits.</p>

ANALYSE DE LA GESTION DES ACHATS AU SEIN DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS DE DANGOTE CEMENT SENEGAL

Thème N.3 : L'impact économique des achats	Répondant : Acheteur
1. Comment jugez-vous l'importance de l'optimisation des coûts sur les résultats de l'entreprise ?	Vu la valeur élevée de la plupart des produits achetés par l'entreprise, il est impératif de mettre l'accent sur les négociations et chercher des stratégies pour minimiser le coût de revient. La marge des ristournes ou réduction est très importante. Ses gains ont une répercussion positive sur les résultats financiers de l'entreprise.
Commentaire	PERROTIN R. (2005) , dans son ouvrage « Le marketing achats : Stratégies et tactiques », 3ème Edition, Editions d'Organisation, affirme que gagner 1% sur ses achats équivaut souvent, en termes de marge, à faire 10% de chiffre d'affaires en plus. Ceci est une parfaite illustration de l'importance que revêtent les achats au sein des entreprises de nos jours. D'ailleurs, les fusions acquisitions auxquelles on assiste le montrent assez bien. En effet, les grandes entreprises se regroupent surtout parce qu'elles ont compris que le secret de la réussite se trouve aujourd'hui dans leurs capacités à négocier au mieux leurs achats.
Remarque	Il y a différents types d'achats. Certains sont maîtrisables, prévisionnels. D'autres sont des investissements qui dépendent des circonstances comme les pannes de machines, les réparations... De ce fait il est difficile pour les entreprises de planifier un montant exact des dépenses de l'année. Pour éviter les bilans négatifs sur les résultats il est donc nécessaire de mettre des stratégies en place comme l'optimisation des coûts.

Thème N.3 : L'impact économique des achats	Répondant : Acheteur
2. Quelle part occupe les achats dans le budget de l'entreprise ?	Comme toute grande entreprise industrielle, les achats à DANGOTE CEMENT SENEGAL atteignent parfois des chiffres exorbitants. Les types de produits achetés sont de grandes valeurs par exemple : les voitures de fonctionnement, les pièces de maintenance... Les achats sont accés sur le budget de l'année. Il y a une prévision qui est

ANALYSE DE LA GESTION DES ACHATS AU SEIN DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : CAS DE DANGOTE CEMENT SENEGAL

	<p>faite par le département commercial pour l'estimation des achats de l'année ensuite la fonction achat est support pour juger avec quel partenaire viabilisé toute l'année.</p>
Commentaire	<p>Olivier Bruel et Pascal Ménage dans leur ouvrage : « Politique d'achat et gestion des approvisionnement » affirme que dans les entreprises industrielles, la part des achats se situe généralement dans une fourchette autour de 60 % du chiffre d'affaires. Elle représente donc un poste de dépenses important. On trouve évidemment certaines organisations industrielles où ce taux est nettement plus bas (par exemple : 40 %), notamment lorsque le « taux d'intégration » de ces entreprises est fort, c'est-à-dire lorsqu'elles ont choisi de conserver en interne la fabrication d'un grand nombre de composants et sous-ensembles plutôt que de les confier à des fournisseurs extérieurs, pour des raisons de maîtrise de la qualité ou de préservation du savoir-faire et du secret industriel. En revanche, dans certaines entreprises des secteurs de haute technologie ou de l'automobile, mais aussi également du secteur de l'agroalimentaire par exemple, la part de ces achats peut atteindre 80 % du chiffre d'affaires.</p>
Annotation	<p>Il y a un important enjeu autour des achats dans les entreprises industrielles. Les enjeux financiers sont très importants. L'activité des entreprises industrielles tourne la plupart du temps sur les secteurs de la carrière ou nécessite un besoin d'approvisionnement important en termes de matière première.</p>

Thème N.3 : L'impact économique des achats	Répondant : Acheteur
3. Comment les achats aident ils l'entreprise à maintenir sa marge par rapport à la concurrence ?	<p>On introduit un département en stratégie selon ses politiques. L'entreprise sait s'il aura une croissance ou pas avec ces politiques.</p> <p>En achat, c'est le prix de revient qui détermine le prix de vente. Donc acheter moins permet à l'entreprise de fixer un prix abordable par rapport au marché.</p>
Commentaire	<p>SQUIRE. (2006) affirme qu'avec la nouvelle donne économique, faite d'internationalisation croissante et de mondialisation, la concurrence est devenue très rude et seules survivent les entreprises qui font preuve d'innovation mais aussi d'adaptabilité et surtout de compétitivité face aux exigences et aux besoins - tant en termes de qualité que de quantité - des</p>

	<p>consommateurs toujours plus nombreux. De ce fait, la conception et les stratégies des entreprises ont été totalement bouleversées.</p> <p>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 puisqu'elles prix de vente sont dorénavant dictés par la loi du marché.</p>
Annotation	<p>De nos jours dans la plupart des secteurs industriels, l'offre est largement supérieure à la demande. Le marché n'est plus contrôlé par les producteurs.</p> <p>On assiste alors à une variation des prix. Les achats sont une opportunité pour s'adapter aux variations du marché.</p>

2.2. Vérification des hypothèses

La vérification de nos hypothèses se fera en deux étapes. Premièrement, nous vérifieront l'hypothèse énoncé du point de vu d'un ou de quelques auteurs. Ensuite nous nous baserons sur les réponses du guide pour voir leur validité.

Ci-dessous, nous présentons une enquête qui montre qu'en moyenne 68% du chiffre d'affaires d'une entreprise sont consacrés aux achats, ce qui confirme le rôle stratégique qu'ont les achats aujourd'hui. Ainsi, gagner 1% sur ses achats équivaut souvent, en termes de marge, à faire 10% de chiffre d'affaires en plus. Ceci est une parfaite illustration de l'importance que revêtent les achats au sein des entreprises de nos jours. D'ailleurs, les fusions acquisitions auxquelles on assiste le montrent assez bien. En effet, les grandes entreprises se regroupent surtout parce qu'elles ont compris que le secret de la réussite se trouve aujourd'hui dans leurs capacités à négocier au mieux leurs achats.

Ceci est un exemple qui confirme le niveau stratégique des achats et l'importance de la réduction des couts sur les résultats de l'entreprise.

- **Exemple :**

Une entreprise présente les caractéristiques suivantes :

Chiffre d'affaires : 100 M€

Achats : 50 M€

Autres charges : 45 M€

Résultat : 5 M€

Admettons que cette entreprise réalise un gain de 3% sur ses achats. Sa structure financière devient alors la suivante :

Chiffre d'affaires : 100,00 M€

Achats : 48,50 M€ - 3% (-1,50 M€)

Autres charges : 45,00 M€

Résultat : 6,50 M€ + 30% (+1,50 M€)

On constate que tout gain réalisé sur les achats a un impact direct sur le résultat. Pour l'entreprise de l'exemple, un gain de 3% sur les achats augmente le résultat de 30 %.

A titre de comparaison, si l'entreprise n'agissait que sur ses produits pour atteindre ce même résultat, elle devrait augmenter ses ventes de 30%, ses charges seraient alors également accrues de 30%. Sa structure financière serait alors la suivante :

Chiffre d'affaires : 130,00 M€ + 30% (+30 M€)

Achats : 65,00 M€ + 30% (+15 M€)

Autres charges : 58,50 M€ + 30% (+13,50 M€)

Résultat : 6,50 M€ + 30% (+1,50 M€)

Mais il est évident qu'une augmentation du chiffre d'affaires de 30% demande beaucoup plus d'énergie et est moins accessible qu'un gain sur achats de 3%, pour un impact identique sur le résultat.

Ceci confirme donc que la fonction achats constitue bien aujourd'hui le levier privilégié permettant d'améliorer le résultat de l'entreprise. Les enjeux pour la société ne sont pas uniquement financiers mais ont également un impact non chiffrable sur la performance (via l'apport d'avantages concurrentiels par les achats ou encore via l'image de l'entreprise véhiculée à l'extérieur).

- **Tableau vérificatif des hypothèses**

HYPOTHESES	JUSTIFICATIONS		CONFIRMATION
	RECONDANTS	AUTEURS	
Hypothèse 1 : Une bonne perception de la fonction achat par les dirigeants de l'entreprise a un impact positif sur la rentabilité des activités de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> -Les achats sont mieux gérés - Les achats contribuent à la performance de l'entreprise - Les achats jouent un rôle stratégique en plus de leur fonction administrative 	<p>SALVIA et al (2011) COUSINS, LAWSON, & SQUIRE (2006) DYER et al. (1993, 1998)</p>	Hypothèse 1 : <i>Confirmée</i>
Hypothèse 2 : Développer des pratiques d'achats stratégiques contribue aux performances globales de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> -Le service achat est plus performant. - Des liens de partenariat avec les fournisseurs sont établis - Les coûts d'achats sont réduits 	<p>LEENDER (1988) BARREYE (1976) HENDERSON (1964) COLIN(2005) SMLTZER (1997)</p>	Hypothèse 2 : <i>Confirmée</i>
Hypothèse 3 : l'optimisation des coûts au niveau des achats, contribue à la rentabilité économique de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> -La société s'adapte aux variations du marché - L'entreprise maintient sa croissance - Les résultats financiers sont positifs 	<p>OLIVIER BRUEL PASCAL MENAGE PERROTIN R. (2005) SQUIRE (2006)</p>	Hypothèse 3 : <i>Confirmée</i>

Section 3 : Recommandations et difficultés rencontrées

Après ce long et intéressant travail d'analyse des données et de vérification des hypothèses, nous avons eu quelques constats sur la gestion des achats de DANGOTE CEMENT SENEGAL. De ce fait, nous présentons dans cette section nos recommandations que nous pensons être utiles pour l'entreprise dans le but d'améliorer la gestion de ses achats.

3.1. *Recommandations*

Après avoir analysé la gestion des achats de cette entreprise, nous avons 3 recommandations pour DANGOTE CEMENT SENEGAL :

- La mise en place d'un service approvisionnement
- Le raccourcissement de la procédure d'achat
- Le partenariat avec les fournisseurs

3.1.1. *La mise en place d'un service approvisionnement*

Un service approvisionnement est nécessaire pour toute entreprise industrielle de la taille de DANGOTE CEMENT SENEGAL. En effet le service achat et le service approvisionnement sont liés et indissociable. Dans certaines entreprises ces deux fonctions sont gérées par les mêmes personnes. Le service approvisionnement peut être considéré comme l'application des décisions prises lors de la planification des achats. En plus de ce lien direct entre ces deux fonctions, les approvisionnements peuvent aussi être consultés pour mettre en place des stratégies comme le calcul des quantités de produits à acheter, la fréquence des achats... ceci parce que dans certaines mesures, les approvisionnements gèrent les stocks. Ils savent donc plus que quiconque la situation de l'entreprise dans ce domaine.

Ceci est au contraire de DANGOTE CEMENT SENEGAL, en effet, cette société n'a pas de service approvisionnement. Les demandes d'achats sont directement gérées par le service achat. Puis il y a le service logistique qui est chargé de la réception et de la protection des marchandises jusqu'à l'arrivée en usine. Le transport des produits est assuré par le service transport. Nous constatons donc trois acteurs pour une opération d'achat. De plus ces acteurs travaillent séparément. Un service approvisionnement est donc nécessaire, car, ils peuvent assurer les activités logistiques et le transport. Ainsi, la chaîne logistique sera mieux maîtrisée et uniforme.

3.1.2. *Le raccourcissement de la procédure d'achat*

Gérer les processus d'achat est une tâche incontournable pour optimiser la rentabilité de l'entreprise, mais aussi pour gagner en productivité. C'est l'ensemble des opérations qui permettent à l'entreprise de disposer de biens et de services nécessaires à son activité. Pour

cela elle doit se fournir à l'extérieur. Elles doivent être construites avec méthode et rigueur, sans être pour autant trop chronophage pour les équipes, au risque de devenir onéreux et lourd à gérer. Réputées pénibles, ces contraintes entravent l'autonomie et la rapidité de la gestion des achats pour les entreprises.

DANGOTE CEMENT SENEGAL doit prendre en compte cet aspect. En effet, la procédure d'achat est longue dans cette société. Différentes responsables sont concernées par la procédure et nécessite plusieurs signatures de documents. Un raccourcissement de la procédure permettra au service achat d'être plus autonome et de gagner du temps dans la planification. Ceci permettra aussi au client interne de recevoir le produit demandé dans les meilleurs délais.

3.1.3. Le partenariat avec les fournisseurs

Vu que DANGOTE CEMENT SENEGAL n'a pas suffisamment d'infos sur certains fournisseurs, il peut lier des liens de partenariat avec quelques fournisseurs pour assurer la qualité des produits achetés.

Le partenariat constitue une alternative au recours au marché lorsque celui-ci ne peut fournir une réponse adaptée aux exigences de l'entreprise.

A l'instar du client faisant appel à la concurrence, l'entreprise qui adopte cette politique partenariale a pour but d'inciter le fournisseur à réaliser un progrès. Elle doit conduire ce dernier à lui apporter une offre plus satisfaisante que celle qu'il est spontanément porté à lui délivrer.

Mais le progrès ne passe plus par la médiation du mécanisme général du marché dont le fonctionnement englobe l'action de toutes les firmes. La source du progrès se situe maintenant à l'intérieur de la relation bipartite qui s'établit entre le client et son fournisseur. Elle réside dans l'optimisation du partage des tâches à travers lequel ils combinent leurs actions, ainsi que dans la maîtrise des interactions qui unissent leurs activités. Ces interdépendances, dès lors qu'elles sont significatives, fournissent inmanquablement matière à des rationalisations fructueuses. Nous en prendrons pour preuve le simple fait que, dans le cadre du partenariat, le client et le fournisseur peuvent s'accorder afin d'éviter que certaines opérations ne soient inutilement redoublées. Ainsi, par exemple, des progrès dans la surveillance de la qualité chez le fournisseur peuvent offrir au client la possibilité de supprimer une grande partie du contrôle des livraisons.

3.2. Difficultés rencontrées

Lors de ce travail de recherche, nous avons rencontrés quelques difficultés pour mener à bien notre enquête et produire un travail de bonne qualité.

Les difficultés peuvent être résumées comme suit :

- L'indisponibilité de certains responsables compte tenu de leurs lourdes tâches quotidiennes ;
- La volonté de certains responsables à ne pas diffuser les informations professionnelles et classées confidentielles ;
- Les imprécisions observées au niveau de certains arguments.
- Les problèmes liés au déplacement à l'usine de DANGOTE CEMENT qui se trouve à Pout dans la région de Thiès.
- Difficulté pour l'obtention de certaines données numériques pour analyser les dépenses annuelles de l'entreprise

Conclusion

Au début de notre recherche nous avons pu remarquer que les achats ne sont plus une fonction purement administrative, mais jouent un rôle important dans la performance de l'entreprise grâce à ses différentes stratégies.

Cette étude nous a aussi permis d'avoir une idée sur l'impact économique des achats sur le chiffre d'affaire des entreprises, avec notamment les techniques de réduction des coûts dans les négociations pour l'achat de différents produits.

Avec notre analyse de la gestion des achats de DANGOTE CEMENT SENEGAL, nous avons remarqué que d'autres aspects sont à prendre en compte pour une meilleure organisation des achats dans l'entreprise. Ces aspects concernent le processus achat, le partenariat avec les fournisseurs et la mise en place d'un service approvisionnement.

Ainsi, 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. Sur ce point, notre étude montre que les achats sont bien gérés à DANGOTE CEMENT SENEGAL même s'il y a certaines choses à améliorer.

Il est opportun de signaler que nous avons rencontré beaucoup de problèmes et contraintes lors de la réalisation de ce travail, dont le nombre très réduit des travaux traitant du même sujet et les difficultés d'accès à l'information.

Enfin, on termine cette étude en soulignant qu'il est d'abord indispensable de gagner par ses achats, pour espérer réaliser des gains par ses ventes.

BIBLIOGRAPHIE / WEBOGRAPHIE

Bibliographie

1 - ZGHAIDA. A, TAQI. A (2020) « *La fonction achats et son statut dans l'entreprise : Revue de littérature* », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 3 : Numéro 4, pp : 302 – 328.

2 – Natacha Trehan : « Management Prospective Ed. Management et avenir » 2014/4 N° 70 | pages 153 à 170, ISSN 1768-5958

3-Olivier BRUEL • Pascal MÉNAGE : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », management sup

4 - ROGER P, FRANCOIS S « *Le management des achats* ». *Processus – Management – Audit*.

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

6 - Jean Nollet, André Tchokogué « Gestion des achats », *Aller au-delà des tendances et paradigmes*, 2010/6 n° 205 | pages 173 à 186

7- Blandine Ageron, Alain Spalanzani « Perception et réalité du développement durable dans les entreprises françaises », *le point de vue de l'acheteur*, 2010/6 n° 205 | pages 157 à 171

8 – Hervé Fenneteau « Mise en concurrence des fournisseurs ou partenariat » Volume 3, numéro 2, 1990

9 – Joël Muller : « Les déterminant de la performance de la fonction achat industrielle : définitions, tests, et implications »

Thèses et mémoires

1 - ALIOUAT Farida, LYAZIDI Farida : « Analyse de fonction achat en milieu industriel »
2018-2019

2 - BILOGUE BI-NZE Marie Omeyra : « Le rôle du service achat au sein d'une entreprise distribution

3 - M^{elle} AIT TAYEB Anissa, M^{elle} AKIL Nouara : « Evaluation de la performance de la fonction achat dans les établissements publics de santé »

4 – Olivia Nancy M. Zossou : « Rôle et importance de la logistique de soutien dans une société de transport de marchandises : Cas de BOLLORE AFRICA LOGISTICS SENEGAL »

5- Omar Bibouche : « La gestion des achats au sein d'une entreprise industrielle »

Sites web

1 – Google scholar

2- www.dangotecement.com

3 –Wikipédia

3- <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-4-page-153.htm>

4 - www.dunod.com

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENT	I
DEDICACES	II
RESUME	III
ABSTRACT	IV
ABREVIATION	V
SOMMAIRE	VI
INTRODUCTION	1
Ière PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	4
CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE	5
Section 1 : Problématique	5
Section 2 : Objectifs de recherche	6
2.1. L’objectif général de la recherche	6
2.2. Les objectifs spécifiques.....	7
Section 3 : Revue critique de la littérature et hypothèses de recherche	7
3.1. Revue critique de la littérature.....	7
3.1.1 Les temps forts de la fonction Achats.....	7
3.1.2. Statut de la fonction achat.....	11
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL	20
Section 1 : Généralité sur la fonction achat.....	20
1.1. Définition des achats et leurs relations avec les autres fonctions de l’entreprise.....	20
1.1.1. Définition	20
1.1.2. La fonction achats dans les entreprises industrielles	21
1.1.3. Liens entre fonctions Achats et Approvisionnements.....	22
1.1.4 Les achats et la supply chain.....	23
1.1.5 La fonction achat et les autres fonctions de l’entreprise.....	23
1.2. Enjeux, objectifs et responsabilités assignées à la fonction achat	26
1.2.2. Les Objectifs de la fonction achat.....	27
1.2.3. Les responsabilités de la fonction achat dans l’entreprise	28
Section 2 : Le management des achats	29
2.1. Le politique des achats	30
2.2. Processus d'achat (les étapes)	32

2.2.1. Expressions du besoin.....	32
2.2.2. Le cahier des charges	33
2.2.3. L'appel d'offre	34
2.2.4. Comparaison et négociations des offres	34
2.2.5. Passation et suivi de la commande.....	35
2.2.6. Livraisons et facturation.....	35
2.3. Le budget des achats.....	36
2.4. L'externalisation des achats.....	37
2.5. Les outils de pilotage des achats.....	37
2.5.1. Les logiciels de pilotage achats.....	37
2.5.2. Les logiciels de consolidation des données achats.....	39
Section 3 : Généralité sur la performance des achats.....	39
3.1. Définition de la performance	39
3.2. Les critères de la performance achat	40
3.3. Les déterminants de la performance achat.....	41
3.3.1. Le budget	41
3.3.2. La compétence du personnel.....	42
3.3.3. Le respect des procédures	42
3.3.4. La relation avec les fournisseurs	42
3.3.5. Cout, délai, qualité	42
3.3.6. La satisfaction du client	43
IIème PARTIE : CADRE ANALYTIQUE.....	44
CHAPITRE 1 : CADRE ORGANISATIONNEL.....	45
Section 1 : Historique et mission de l'entreprise.....	45
1.1. Historique	45
1.2. Mission de l'entreprise	46
Section 2 : Organisation et ressources de l'entreprise.....	46
2.1. Organisation de DCS	46
2.2. Les ressources de l'entreprise.....	51
2.2.1. Les ressources financiers	51
2.2.2. Les ressources naturelles.....	52
2.2.3. La main d'œuvre	52
Section 3 : Environnement de l'entreprise	53
3.1. Le microenvironnement.....	53

3.1.1. Les concurrents de DCS.....	53
1.2. Les clients	54
3.1.3. Les fournisseurs	55
3.2. Le macro environnement	55
3.2.1. L'environnement politique.....	56
3.2.2. L'environnement économique	56
3.2.2.1. Au plan national	56
3.2.2.2. Situation du marché sous régional	57
3.3. L'environnement technologique.....	58
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE ET ANALYSE DES RESULTATS	59
Section 1 : Outils de collecte de données et technique d'analyse	59
1.1. Outils de collecte de données	59
1.2. Technique d'analyse	60
Section 2 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses	60
2.1. Présentation des résultats.....	60
2.2. Vérification des hypothèses.....	66
Section 3 : Recommandations et difficultés rencontrées	68
3.1. Recommandations	69
3.1.1. La mise en place d'un service approvisionnement	69
3.1.2. Le raccourcissement de la procédure d'achat	69
3.1.3. Le partenariat avec les fournisseurs	70
3.2. Difficultés rencontrées.....	71
Conclusion	72
BIBLIOGRAPHIE / WEBOGRAPHIE.....	73
Glossaries	78
ANNEXES.....	79

Glossaries

- 1- Purchasing: Achat
- 2- Industrial Marketing and Purchasing Group: Groupe de commercialization et d'achat industriels
- 3- Buying is marketing too: Achat est marketing
- 4- Adversarial: Contradictoire
- 5- Relational: Relationnel
- 6- Purchasing Function in the Electronics Industry: Fonction d'achat dans l'industrie électronique
- 7- Make or Buy: Faire ou buy
- 8- Risk management: Risque management

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN

QUESTIONS

I/ Le service achat

1 : Comment les achats sont perçus au sein de DANGOTE CEMENT SENEGAL ?

- Comme une fonction purement administrative
- Comme une fonction stratégique

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

2 : Quels sont les moyens mis en place pour la gestion des achats

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

3. Le service achat a-t-il tous les ressources nécessaires pour bien mener ses activités ?

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

II/ Les stratégies du service achat

4 : Quelles stratégies le service achat met en place pour acheter moins chère ?

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

5 : Comment le service achat veille sur la conformité des produits demandés ?

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

6. Comment le service achat veille sur la qualité des produits achetés?

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

III/ L'impact économique des achats

7 : Comment jugez vous l'importance de l'optimisation des couts sur les résultats de l'entreprise ?

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

8 : Quelle part occupe les achats dans le budget de l'entreprise ?

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

9 : Comment les achats aident ils l'entreprise à maintenir sa marge par rapport à la concurrence ?

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

REPONSES DU GUIDE

1 : Comment les achats sont perçus au sein de DANGOTE CEMENT SENEGAL ?

La fonction achat est globalement stratégique. Le prix d'achat a une répercussion sur le prix de revient. Si on a un prix de revient cher, on vendra le produit cher. De cette faite nous n'aurons pas une bonne marge bénéficiaire. Donc à DANGOTE le rôle des achats n'est pas purement administratif. Les achats sont stratégiques.

2 : Quels sont les moyens mises en place pour la gestion des achats ?

Le service achat de DANGOTE cement est un peu limite. Sur les moyens humains il est constitué de 6 membres :

- Un directeur achat

- 2 acheteurs seniors
- 2 acheteurs
- 1 archiviste

Pour une opération d'achat, le service s'occupe de questions administratives et stratégiques. Ensuite entre en lice le service logistique et le service transport. Les différents services travaillent individuellement. Le service achat pour les problèmes administratifs, le service logistique pour assurer la conformité des produits et matériaux du lieu de livraison jusqu'à l'usine et le service transport pour le transport des marchandises.

3. Le service achat a-t-il tous les ressources nécessaires pour bien mener ses activités ?

L'organisation du service achat est satisfaisante. Il est bien entouré par d'autres services dont il est en lien.

4 : Quelles stratégies le service achat met en place pour acheter moins chère ?

Par la contractualisation et la négociation des modes de paiement.

La contractualisation permet au fournisseur d'avoir une certaine visibilité, ainsi le fournisseur accorde à l'entreprise une ristourne. Cette ristourne permet à l'entreprise d'acheter la pièce à un prix bas.

De plus, la fonction achat est aussi stratégique sur les modalités de paiement surtout pour les achats de pièces de rechange. Les pièces étant fabriqués la plupart du temps à l'extérieur, la négociation des modalités de paiement sont très importante. En effet dans certains cas, l'entreprise doit envoyer des avances sur des produits cotés qui ne seront livrés qu'après quelques mois. De ce fait la négociation sur ces achats est très importante pour pouvoir utiliser ce fond de roulement, car le prix des matériels peut atteindre des centaines de millions.

5 : Comment le service achat veille sur la conformité des produits demandés ?

Pour les opérations d'achat, le service achat utilise le cahier des charges comme guide. Le cahier des charges est important pour que les produits achetés correspondent à la demande d'achat. S'il n'y a pas de cahier des charges le service achat rédige un cahier des charges pour la demande d'achat.

6. Comment le service achat veille sur la qualité des produits achetés?

L'entreprise a une base de données où sont établis la plupart de ses fournisseurs. Pour chaque achat, la demande est soumise dans la base de données et le service achat planifie l'achat avec le

ou les fournisseurs compétents. Néanmoins dès fois ils n'ont pas suffisamment d'information concernant certains fournisseurs, comme les entreprises étrangères. Ils mettent l'accent donc sur les modes de paiement et la réception des produits pour assurer une bonne opération.

7 : Comment juger vous l'importance de l'optimisation des couts sur les résultats de l'entreprise ?

Vu la valeur élevée de la plupart des produits acheté par l'entreprise, il est impératif de mettre l'accent sur les négociations et chercher des stratégies pour minimiser le cout de revient. La marge des ristournes ou réduction est très importante. Ses gains ont une répercussion positive sur les résultats financiers de l'entreprise.

8: Quelle part occupe les achats dans le budget de l'entreprise ?

Comme toute grande entreprise industrielle, les achats à DANGOTE CEMENT SENEGAL atteignent parfois des chiffres exorbitants. Les types de produits achetés sont de grandes valeurs par exemple : les voitures de fonctionnement, les pièces de maintenance...

Les achats sont accés sur le budget de l'année. Il y a une prévision qui est faite par le département commercial pour l'estimation des achats de l'année ensuite la fonction achat est support pour juger avec quel partenaire viabilisé toute l'année.

9 : Comment les achats aident ils l'entreprise à maintenir sa marge par rapport à la concurrence ?

On introduit un département en stratégie selon ses politiques. L'entreprise sait s'il aura une croissance ou pas avec ces politiques.

En achat, c'est le prix de revient qui détermine le prix de vente. Donc acheter moins permet à l'entreprise de fixer un prix abordable par rapport au marché.