

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

Ecole Supérieure De Commerce

Mémoire de fin de cycle d'études
Présenté en vue de l'obtention du diplôme de
Magistère en Sciences Commerciales et Financières
Option : Marketing.

**Thème : la contribution du marketing des
achats à la création de valeur au sein de
l'entreprise algérienne**

Cas : le secteur agro-alimentaire

Elaboré par l'étudiant:

KHETTAB Fazia

Encadré par :

Pr. ANNABI Benaïssa

Promotion 2016

Remerciements

Avant tout développement de ce mémoire j'aimerais remercier toutes les personnes qui m'ont aidé pour le réaliser :

Mon encadreur Pr Annabi Benaissa de l'ESC d'Alger.

Le professeur Brule Olivier de HEC de Paris.

Le Docteur Boukerche Yahia de l'ESC d'Alger.

Mr Chettibi Kamel Directeur à Mobilis.

Mr Gros Phillipe du cabinet Asciconseil.

Le Professeur Nadji Rahmania de l'université de Lille 1.

Le Professeur Bekkour Rafik de l'INPS d'Alger.

Le Docteur Asri Ayoub de l'INPS d'Alger.

Tous les responsables et directeurs achats et toutes les entreprises qui m'ont aidé dans mon cas pratique : Mr Chettibi Kamel, Mme Lagha Samia, Mr Alim Fares, Mme Rabia Mariem, Mr Azzedine Abderahmane, Mr Ferhawi Samir, Mr Hachemi ait Said, Melle Annabi Kahina, Mr Lamari Tahar, Mr Oumedjkane Hakim, Hocine de Mobilis.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, même ceux qui m'ont dit non car grâce à eux j'ai rencontré d'autres personnes qui m'ont aidé ou grâce à eux j'ai pu faire les choses moi-même.

Dédicaces

Je dédie ce travail

A ma très chère maman « la lumière de ma vie ».

A la mémoire de mon père.

A mes très chères sœurs :Tassadit, Djedjega, Malika et surtout
ma très chère Karima.

A mes neveux et nièces :Yanis,Lunis, Mayas, Melissa, Thira,
Thifina, Aghiles et ma petite Sara.

A mon très très cher ami « ma lumière dans l'obscurité ».

A ma meilleure amie Fariza « tu es ma très chère et ma sœur »
ainsi que sa très chère maman « tu es ma deuxième maman ».

A toutes mes Amies :Assia, Maryem,Tassadit,Sabrina,Nadia
Hayet,Amal,Cherine, Sabrina.

Sommaire

LISTE DES FIGURES	I
INTRODUCTION GENERALE.....	a
CHAPITRE I : SPECIFICITES DU MARKETING ACHATS : DEMARCHE ET OUTILS.....	1
Introduction du chapitre	2
Section 01 : Généralités sur le marketing achats	3
1. Dimensions de la fonction achats à travers les différentes phases de son évolution	3
1.1. L’approvisionnement.....	3
1.2. L’achat.....	3
1.3. Le marketing achat.....	3
2. Principaux facteurs qui ont permis l’émergence et l’apparition du marketing achats	4
2.1. Un état d’esprit : améliorer la position de l’acheteur	4
2.2. Une démarche incitative : rendre l’entreprise acheteuse attractive	5
3. Dimensions du marketing achats.....	6
3.1. Dimension interne du marketing achats	7
3.2. Dimension externe du marketing achats	7
4. Evolution du rôle et degré de maturité de la fonction achats dans le temps.....	8
4.1. Son évolution durant la période 60-70.....	8
4.2. Son évolution durant la période 70-80.....	8
4.3. Son évolution durant la période 80-90.....	8
4.4. Son évolution vers la moitié des années 2000.....	9
4.5. Son évolution Récente : au-delà de la moitié des années 2000.....	9
5. Définition du marketing achats	9
5.1. Définitions données par des auteurs	10
5.2. Synthèse des définitions.....	10
Section 02 : la dimension stratégique de la démarche marketing achats.....	12
1. Politique achats	12
1.1. Déclinaison de la Balanced Score Card (BSC entreprise) en BSC Achats	12
1.2. Différents axes de la BSC déclinés en BSC achats.....	13
2. le volet stratégique de la démarche marketing achats	14
2.1. Classification et segmentation des Achats	14
2.2. Diagramme de Pareto.....	17
2.3. Analyse des besoins	18
2.4. Identification des contraintes internes d’Achats.....	19
2.5. L’analyse du marché amont.....	20
2.6. La visualisation du portefeuille des Achats	23
2.7. Matrice des Achats et stratégies Achats correspondant aux différents segments achats.....	26

Section 03 : la dimension opérationnelle de la démarche marketing achats« mix purchasing » et les principaux outils liés à cette démarche faisant l'objet de notre étude	29
1. Principaux axes de la dimension opérationnelle de la démarche Marketing achats.....	29
1.1. La variable prix.....	29
1.2. Politique produit.....	30
1.3. La variable communication	32
1.4. La variable marché fournisseur	33
1.5. L'évaluation de la performance des Achats	36
2. Outils recourus dans la démarche du marketing achats étroitement liés à l'objet de notre étude.....	36
2.1. le sourcing	37
2.2. Le système d'informations marketing achats.....	42
Conclusion du chapitre.....	44
CHAPITRE II : CREATION DE VALEUR PAR LE MARKETING ACHATS.....	45
Introduction du chapitre	46
Section 01 : les modèles de création de valeur par les Achats	47
1. la chaine de valeur de M.Porter	47
1.1. Création de valeur par la constitution d'avantage concurrentiel par les activités de la chaine de valeur de M. Porter.....	48
1.2. Création d'avantage concurrentiel.....	49
1.3. Position des Achats dans la chaine de valeur de Porter	49
2. Les modèles de création de valeur par la fonction Achats	50
2.1. Le modèle des cinq forces de Porter.....	50
2.2. Nouveau modèle de création de valeur « hors prix » par les Achats.....	53
3. Vers un nouveau modèle de création de valeur par les Achats	55
3.1. Modèles de création de valeur par les achats fondée sur la compétitivité prix et hors prix	55
3.2. Nouveau modèle de création de valeur fondé sur la compétitivité durable.....	55
3.3. Préalable nécessaire à la réussite du modèle fondé sur la compétitivité durable	55
3.4. Les collaborations entreprise-fournisseurs et leurs intégration dans son business model au cœur de la réussite du modèle de création de valeur par les achats fondé sur la compétitivité durable.....	55
Section 02 : Les modalités de création de valeur par le marketing achats : la maitrise des risques achats et la contribution à l'innovation dans l'entreprise	57
1. la maitrise des risques achats « fournisseurs » source de création de valeur par les Achats pour l'entreprise	57
1.1. Le risque dans l'entreprise	57
1.2. Les risques fournisseurs « Achats ».....	57
2. La démarche de sourcing est au cœur des collaborations entreprise acheteuse-fournisseur et source de création de valeur pour l'entreprise dans le cadre d'innovation ouverte « open innovation ».....	61
2.1. Innovation : axe majeur de la stratégie de l'entreprise	62
2.2. Forte contribution des achats dans l'innovation ouverte	62
2.3. Le rôle des acheteurs dans l'innovation	62
2.4. Les conditions de réussite de l'innovation émanant des fournisseurs	63
2.5. La démarche de sourcing au cœur de la création de valeur via l'innovation fournisseurs dans l'entreprise inodynamique.....	66
2.6. Exemples d'innovation-valeur Achats du groupe Danone.....	68

Section 03 : Modalités de création de valeur par le marketing achats via la baisse du TCO et mesure de la performance des achats dans ses nouvelles missions et modalités de création de valeur.....	70
1. Troisième modalité de création de valeur par les achats : minimisation du TCO	70
1.1. Importance du TCO pour les achats.....	71
1.2. Modalités d'intervention ou différentes actions du marketing HA portées sur la baisse du TCO	71
2. La mesure de la performance des Achats dans sa nouvelle dimension « création de valeur non financière : qualitative »	77
2.1. Les grands axes nouveaux de la mesure de la performance Achats selon Petit Philippe.....	78
2.2. Les travaux phares portant sur la mesure de la performance Achats dans sa nouvelle dimension de création de valeur.....	78
2.3. Le tableau de bord nouveau « nouveaux indicateurs »	79
Conclusion du chapitre.....	80

CHAPITRE III : ANALYSE DESCRIPTIVE DES RESULTATS DE L'ETUDE TERRAIN..... 81

Introduction du chapitre.	82
---------------------------------------	-----------

Section 01 : Analyse descriptive portée sur le degré de maturité des achats au sein des entreprises de l'échantillon. 84

1. Position des achats au sein de l'entreprise.....	84
1.1. Structure chargée des Achats	84
1.2. Position de cette structure au sein de l'entreprise	85
1.3. Structure à laquelle est rattachée la structure chargée des achats	86
1.4. Lien entre Structure chargée des achats et structure à laquelle sont rattachés	87
1.5. Cohérence entre la démarche achats des entreprises et la démarche marketing achats	88
1.6. Analyse récapitulative des questions liées à la position des achats au sein des entreprises.....	89
2. Eléments essentiels source d'avantages concurrentiels au sein des entreprises.	89
2.1. Eléments essentiels source de création d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.....	89
2.2. Analyse récapitulative.....	94
2.3. Ouverture	94
3. Hiérarchisation des missions nouvelles et traditionnelles des achats au sein de ces entreprises.	94
3.1. Hiérarchisation des missions traditionnelles des achats.	95
3.2. Hiérarchisation des défis et missions nouvelles des achats.	97
3.3. Analyse récapitulative liée aux avantages concurrentiels et hiérarchie des missions achats.....	100

Section 2 : Analyse descriptive liée au degré de maîtrise des risques achats au sein des entreprises de l'échantillon « Axe 1 de création de valeur par les achats ». 101

1. Services plus sensibles et contributifs à la maîtrise des risques au sein des entreprises.....	101
1.1. Les approvisionnements.....	101
1.2. Les achats	101
1.2. Le croisement des deux variables : achats et approvisionnements.....	102
2. Intégration de la gestion des risques achats dans les stratégies achats.....	103
2.1. Oui ou non.....	103
2.2. Facteurs répulsifs à l'intégration de la gestion des risques achats dans les stratégies achats.....	103
3. Nature des risques achats ou des risques fournisseurs.....	104
3.1. Nature des risques achats	104
3.2. Analyse récapitulative de typologie des risques achats	114
3.3. Constatation.....	114
4. Critères présidents le choix des fournisseurs.	115

4.1. Critères présidents le choix des fournisseurs.....	115
4.2. Analyse récapitulative.....	116
5. Critères de segmentation du portefeuille des achats.....	117
5.1. Critères de segmentation du portefeuille achats.....	117
5.2. Lien entre les deux critères de segmentation.....	118
6. Stratégies achats accordées aux différents segments achats.....	119
6.1. Les réponses données.....	119
6.2. Commentaire et analyse.....	119
7. Test de l'hypothèse 1.....	120
7.1. Résultat du test de l'hypothèse.....	120
7.3. Limite des questions proposées.....	121
Section 3 : Analyse descriptive portée sur les questions liées à la contribution du sourcing au processus	
d'innovation au sein des entreprises de l'échantillon.....	123
1. Notation de l'importance accordée à l'innovation émanant des fournisseurs.....	123
2. Outils de sourcing.....	123
2.1. L'e Sourcing.....	123
2.2. Cabinets spécialisés au sourcing.....	124
2.3. Participation à des salons fournisseurs.....	124
2.4. Lien du recours aux deux outils e-sourcing et participation à des salons.....	125
2.5. Analyse récapitulative liée aux outils de sourcing.....	125
3. Importance accordée à l'innovation émanant des fournisseurs, sur une échelle de mesure.....	126
3.1. Note attribuée à l'innovation émanant des fournisseurs sur une échelle de mesure.....	126
3.2. Cohérence des réponses liées à la mesure de l'importance de l'innovation fournisseurs.....	126
4. Objectifs de sourcing.....	127
4.1. Le tableau des statistiques liées à cette variable.....	127
4.2. Analyse uni-variée et bi-variée des variables.....	127
4.3. Analyse récapitulative.....	136
5. Intégration de l'innovation fournisseurs au sein de l'entreprise.....	137
5.1. Oui ou Non.....	137
5.2. Formes d'intégration d'innovation fournisseurs au sein de l'entreprise.....	137
5.3. Principaux freins de la mise en place d'une dynamique d'innovation au sein de l'entreprise.....	139
6. Indicateurs de mesure de l'impact de la relation entreprise-fournisseur en termes d'innovation et leurs domaines de compétences.....	143
6.1. Nombre de partenariat ou de contrat de collaborations entreprise-fournisseur.....	143
6.2. Domaines de compétences des fournisseurs en termes d'innovation.....	145
7. Analyse récapitulative « test de l'hypothèse liée à l'innovation ».....	147
7.1. Résultat du test de l'hypothèse 2.....	147
7.2. Explication liée au sourcing.....	148
Section 4 : Analyse descriptive portée sur le degré de recours à la minimisation du TCO par les entreprises de l'échantillon.....	
1. Critères de choix d'une offre fournisseurs.....	149
1.1. Analyse univariée des critères du choix d'une offre fournisseurs.....	149
1.2. Analyse bivariée des critères du choix d'une offre fournisseurs.....	150
2. Proportion du cout total d'acquisition dans le cout de revient d'un produit fini et proportion des achats dans le chiffre d'affaire.....	153
2.1. Proportion du cout total d'acquisition dans le cout de revient d'un produit fini.....	153
2.2. Proportion réservée aux achats dans le chiffre d'affaire de l'entreprise.....	153
3. Les poste du cout total d'achats les plus travaillés à la baisse.....	154
3.1. Analyse univariée des variables.....	154

3.2. Analyse bi-variée des variables « croisements »	157
4. Modalités de réduction des différents postes du coût total d'achat	160
4.1. Modalités de réduction du coût d'achat unitaire.....	160
4.2. Modalités de réduction du cout de passation de commandes	163
4.3. Techniques de réduction du cout de stockage et de stock de sécurité.....	163
5. Test de l'hypothèse liée à l'axe : minimisation du cout total d'acquisition.....	166
5.1. Récapitulatif de l'analyse descriptive.	166
5.2. Test de l'hypothèse 3.....	167
5.3. Limite liée au test de l'hypothèse.....	167
6. Achats comme avantages concurrentiels à l'origine de création de valeur au sein des entreprises algériennes agroalimentaire « question porteuse de réponses à toute la problématique ».....	168
Conclusion du chapitre.....	170
Chapitre 04 : Proposition d'un modèle de création de valeur par les achats, sur la base duquel se fera le benchmarking entre les démarches de création de valeur par les achats liés à chaque branche basé sur le modèle proposé.....	171
Introduction du chapitre.....	172
Section 01 : le benchmarking : Méthode adaptée au besoin de notre recherche.....	173
1. Benchmarking : méthode intéressante porteuse de valeur pour notre recherche	173
1.1. Notion du benchmarking	173
1.2. Le benchmarking : méthode adaptée à notre recherche.....	173
1.3. Raisons du recours au benchmarking.....	174
Section 2 : Proposition d'un modèle de création de valeur par les achats, sur la base duquel se fera le benchmarking des démarches de création de valeur entre les différents segments de l'échantillon.....	175
1. Proposition d'un modèle de création de valeur par les achats	175
1.1. Signification et caractéristiques du modèle	175
1.2. Explication du test des hypothèses en utilisant le modèle.	175
1.3. Méthode du benchmarking poursuivie permettant le choix du segment à démarche modèle à suivre.....	176
2. Présentation du modèle : Différentes parties & compatibilité entre axes du modèle et les hypothèses de la recherche.....	177
2.1. Présentation du modèle de création de valeur par les achats proposé.....	177
2.2. Différentes parties composant le modèle proposé de création de valeur par les achats.....	177
2.3. Comparaison de la Démarche poursuivie dans la création de valeur par les achats liée aux différentes entreprises au niveau de chaque segment par rapport au modèle proposé et les résultats du test des hypothèses liés à chacun des axes du modèle.....	178
Section 03 : Proposition d'un segment modèle à pratiques MKT achats contributives à la création de valeur parmi les segments de l'échantillon.	181
1. Grands critères de sélection du segment à démarche modèle dans la création de valeur par les achats. 181	181
1.1. Adoption d'une culture favorisant	181
1.2. Position importante et forte reconnaissance de la fonction	181
1.3. Fortes collaborations avec ses partenaires internes.....	182
2. Grande compatibilité entre la démarche poursuivie dans la création de valeur par ce segment et le modèle proposé dans ses différents axes.....	182
2.1. Compatibilité au niveau de l'axe 1 lié à L'hypothèse 1 : l'intégration de la gestion des risques achats dans la stratégie achats contribue à la maîtrise des risques achats « éventuels destructeurs de la valeur ».	183

2.2. Axe 2 du modèle lié à l'innovation émanant des fournisseurs, correspondant à l'hypothèse : le sourcing contribue au processus d'innovation dans l'entreprise.....	186
2.3. Axe 3 : minimisation du TCO lié à l'hypothèse 3 : les actions des achats portant sur la minimisation des différents postes du TCO contribue à la minimisation du cout de revient du produit fini et donc à l'augmentation de sa marge	189
Conclusion du chapitre.....	190
CONCLUSION GENERALE	191
BIBLIOGRAPHIE	200
RESUME	207
ANNEXES	208

Liste des figures

Numéro	Contenu	Page
Figure No. 01 :	Dimension de la fonction achats et durée de relation avec le fournisseur.....	4
Figure No. 02 :	Initiative du marketing du fournisseur « comportement défensif de l'acheteur »...	5
Figure No. 03 :	Initiative du marketing de l'acheteur « comportement offensif de l'acheteur ».....	6
Figure No. 04 :	Positionnement du marketing achats..... Cohérence entre politique, stratégie de l'entreprise avec sa politique et stratégies	6
Figure No. 05 :	achats.....	13
Figure No. 06 :	Démarche marketing Achats.....	14
Figure No. 07 :	Démarche de segmentation.....	16
Figure No. 08 :	Diagramme de Pareto.....	18
Figure No. 09 :	La matrice des marchés.....	23
Figure No. 10 :	Le modèle de CEGOS de présentation de l'analyse des contraintes.....	24
Figure No. 11 :	La matrice des risques.....	26
Figure No. 12 :	Matrice des Achats et stratégies achats associées aux différents segments Achats	27
Figure No. 13 :	Démarche de pré ciblage « présélection des fournisseurs ».....	34
Figure No. 14 :	Profils acheteurs composant le panel fournisseurs.....	41
Figure No. 15 :	Pilotage dynamique dans le panel fournisseurs.....	42
Figure No. 16 :	La chaîne de valeur de M. Porter.....	47
Figure No. 17 :	Le modèle des 5 forces de M.P « Contraintes de compétitivité par les prix »..... Le modèle de création de valeur par les Achats : collaborations Entreprise-	50
Figure No. 18 :	Fournisseur..... Le nouveau modèle de création de valeur par les Achats : Compétitive au-delà des	54
Figure No. 19 :	coûts et de la différenciation, vers une compétitivité durable.....	56
Figure No. 20 :	Démarche de gestion des risques achats.....	58
Figure No. 21 :	Matrice d'évaluation et classification des risques	60
Figure No. 22 :	Matrice de Kraljic : stratégies achats et gestion des risques..... Collaboration entre les Achats, la R&D et le marketing : Création de valeur par	61
Figure No. 23 :	voix d'innovation F/rs..... Contribution du marketing Achats à l'innovation-valeur dans l'entreprise ino-	64
Figure No. 24 :	dynamique à travers le sourcing.....	67
Figure No. 25 :	minimisation du coût de stockage et de passation de commande.....	73
Figure No. 26 :	Matrice de Kraljic liée au portefeuille d'achats de l'entreprise X.....	185

Introduction générale

Dans un contexte de mondialisation et d'ouverture des marchés, les entreprises se trouvent dans un marché marqué par une concurrence de plus en plus aigüe et face à un client de plus en plus versatile.

Dans un tel contexte, les avantages concurrentiels de l'entreprise deviennent peu défendables, et rapidement substitués ou largement dépassés par la concurrence. C'est pourquoi les entreprises se sont mises à la recherche de nouveaux potentiels de compétitivité, qui serait source d'avantages concurrentiels et de gain pour l'entreprise.

Ce sont l'ensemble des conditions qui ont révélé le potentiel de certaines fonctions de l'entreprise, auxquelles elle est accordée jusque-là très peu d'importance. Cela leurs a permis de rendre l'entreprise très compétitive dans un marché, où les principaux enjeux ont changé.

C'est exactement le parcours qu'a poursuivi la fonction Achats dans son développement. Auparavant elle constituait juste une simple fonction de support à caractère exécutif, opérationnel, nommée « les approvisionnements » dans la chaîne de valeur de M.P.

Dans ce sens, elle était perçue comme un centre de coût. Sa mission se limitait à la minimisation des coûts d'achat stricto sensu du composant ou de service acheté. Puisque il représente 80% dans le coût de revient d'un produit ou d'un service fini proposé au client final. Cette mission a pour objectif l'augmenter de la marge.

Puis cette mission de minimisation des coûts n'est pas restée restreinte à la minimisation du coût d'achat stricto sensu. Mais, elle s'est étendue à la minimisation des coûts d'achats dans le sens du TCO (Total Cost of Ownership). Ce qui contribue davantage à la baisse du coût de revient et l'augmentation de la marge.

Ce résultat était le premier fruit de l'application des pratiques marketing à la fonction Achats. Des pratiques qui se sont intégrées petit à petit dans l'entreprise. Les premières expériences étaient portées sur la création de valeur financière à court terme à l'entreprise. Et ce via les actions marketing portées sur la minimisation du TCO (le coût total d'acquisition).

Par la suite, la notion de la création de valeur par les pratiques marketing achats s'est étendue à d'autres dimensions de création de valeur (ce que se verra en détail au chapitre 3), à une valeur non financière de type qualitative et sera quantifiable à long terme.

Cette nouvelle dimension de la création de valeur par les Achats, en leurs transposant des pratiques marketing appliquées au marché amont, est à l'origine de l'innovation de

l'entreprise émanant des fournisseurs surtout lorsque le service de R&D de l'entreprise n'arrive pas à répondre aux nouvelles attentes du client final, pour faire face à la concurrence ou pour répondre à la volonté de l'entreprise à innover pour devancer ses concurrents et mieux satisfaire ses clients, en créant de segments sur le marché aval ou complètement de nouveaux marchés.

L'innovation émanant des fournisseurs permet à l'entreprise de répondre à ses besoins d'innovation, à construire des avantages concurrentiels, source de sa supériorité par rapport à ses concurrents et chez ses clients et ce grâce aux pratiques du marketing achats. Ainsi nous parlons de la notion innovation valeur. Bien évidemment il s'agit d'une valeur non financière, non mesurable à court terme.

De plus, les Achats sont confrontés à des risques dans les relations client-fournisseurs, surtout lorsque il s'agit de fournisseurs étrangers. Il peut s'agir de risques pays, de risques financiers, économiques, monétaires à l'instar de la fluctuation des taux de change.

L'ensemble de ces risques peuvent entraîner des pertes colossales pour l'entreprise et donc constituent d'éventuels destructeurs de la valeur pour celle-ci. Contrairement, l'intervention des pratiques du marketing achats peuvent s'y remédier et garantissent une certaine maîtrise, prévention de ces risques pour l'entreprise elle-même ou en collaboration avec ses fournisseurs.

La nouvelle dimension de création de valeur dans ses différents axes, cités ci-dessus, par les Achats grâce aux pratiques du marketing achats : sa démarche, ses outils, ses acteurs et autres éléments, encore faisant partie de ses spécificités, mérite d'être explorées et de vérifier le degré de son application au sein des entreprises algériennes, d'où l'idée de notre problématique qui a pour objet d'essayer de répondre à la problématique suivante:

Marketing Achats : En quoi et comment les Achats peuvent-ils contribuer à la création de valeur dans l'entreprise algérienne plus précisément dans le secteur agro-alimentaire ?

Pour répondre à l'objet de cette recherche. Cette problématique, pour la mieux éclaircir, elle peut être décortiquée en plusieurs questions, auxquelles, nous allons tenter de répondre :

-comment le marketing achats peut-il contribuer à la minimisation des couts d'acquisition et donc contribuer à l'augmentation de la marge de l'entreprise algérienne (le secteur agroalimentaire)?

-comment le marketing Achats peut-il contribuer à la maitrise et la prévention de tous les risques éventuels d'achats qui pourraient entrainer une destruction de la valeur pour l'entreprise algérienne (secteur agroalimentaire)?

-comment le marketing achats contribue-t-il à soutenir le processus d'innovation de l'entreprise algérienne (secteur agroalimentaire)?

Dans la tentative d'apporter des réponses à ces questions et du cout à la problématique, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : la maitrise des risques achats « d'éventuels destructeurs de la valeur » dépend de l'intégration de la gestion de ces risques dans les stratégies achats de l'entreprise algérienne (secteur agroalimentaire)

Hypothèse 2 : l'outsourcing contribue au processus d'innovation par les Achats au sein de l'entreprise algérienne du secteur agro-alimentaire.

Hypothèse 3 : la minimisation des couts dans le sens du TCO du composant acheté contribue à la diminution du cout de revient du produit fini et donc à l'augmentation de sa marge au sein de l'entreprise algérienne (secteur agro-alimentaire).

Motifs du choix du thème :

Parmi les raisons qui m'ont poussées à choisir ce thème, nous citons les raisons suivantes :

-La première raison est d'ordre personnel car nous étions très attirées et fascinées par ce type du marketing inversé, dès qu'il a été programmé dans notre formation. Il a suscité notre intérêt à lui consacrer plus de recherches et d'aller plus loin.

-La deuxième est liée au fait que Les grandes entreprises à l'échelle mondiale prouvent l'importance et la nécessité des pratiques marketing par la fonction achats, malgré cela, ce type de pratiques reste dans de nombreuses entreprises algériennes récentes, et encore peu développées. C'est pourquoi nous souhaitons à travers notre recherche de contribuer à attirer l'attention à son importance.

Enfin, à travers notre étude, nous souhaitons contribuer à enrichir un domaine encore peu exploité sur ce plan et constituer ainsi une référence pour les étudiants chercheurs voulant révéler le potentiel de cette fonction dans la création de valeur, et contribuer à son développement.

Objectifs de la recherche :

Cette recherche répond à un double objectif :

Sur le plan théorique :

L'objectif de la recherche sur le plan théorique consiste à montrer comment grâce aux pratiques du marketing projetées à la fonction achats. Cette dernière arrive à créer de la valeur pour l'entreprise.

La valeur créée peut prendre plusieurs dimensions à savoir : la minimisation du cout total d'achat qui diminue le cout de revient et donc augmenter la marge. Il s'agit aussi de l'intégration de l'innovation fournisseurs, pouvant constituer un avantage concurrentiel de l'entreprise par rapport à ses concurrents. De plus la capacité de maîtrise et de prévention des risques liés aux achats constituant « d'éventuels destructeurs de la valeur ». ce sont tous des éléments aussi faisant partie des pratiques marketing achats et contribuent à la création de valeur.

Sur le plan pratique :

L'objectif de la recherche consiste à vérifier le degré de maturité des achats au sein des entreprises algériennes agroalimentaires, leurs degré de recours aux pratiques du marketing achats, et la contribution de ces dernières à la création de valeur au sein de l'entreprise algérienne (le secteur agroalimentaire).

Revue de littérature:

Parmi les thèses qui ont été réalisées dans le domaine du marketing achats, nous citons celle de Mouhous Kahina, encadrée par Ouchene Nadia, au niveau de l'EHEC d'Alger, une thèse de magistère intitulée : **le marketing achats et la performance commerciale dans le secteur pharmaceutique cas : groupement de grossistes répartiteurs en produits pharmaceutiques (GGRPP)**. Le résultat auquel est arrivé l'auteur est : le groupement s'appuie sur une politique financière insuffisante vis-à-vis de ses fournisseurs, et fait recours à des mesures d'évaluation de ses fournisseurs non significatives, ce qui rend le marketing

amont non efficace et ne contribue pas à la performance commerciale de ce groupement. Et cela à cause surtout de son inconscience de la dépendance entre l'amont et l'aval.

Et celle de Attou Mohamed, encadrée par Miraoui Abdelkrim, une thèse de Doctorat à l'université d'Oran Sénia, intitulée : « **le marketing achats : un outil de gestion** ». Le résultat auquel est arrivé l'auteur est : la fonction achat est très mal valorisée au sein de l'entreprise. De même, il est très difficile à évaluer l'efficacité d'un acheteur comparant à ses collègues, ainsi le budget réservé à cette fonction (salaire et frais de fonctionnement) comparant à la force de vente, cela constitue en lui-même un obstacle que cette fonction devient un centre d'intérêt pour les audits, les contrôleurs de gestion et les consultants de l'entreprise.

Concernant les thèses étrangères, nous citons celle de Philippe Gros, encadrée par le Professeur Olivier Bruel, et ce dans le cadre d'un mastère spécialisé : Global Sourcing et Supply Chain de HEC Paris. L'intitulé de la thèse est « La recherche de compétitivité par l'innovation ouverte : Le couple fournisseur-acheteur en première ligne de création de valeur. Juste pour le souligner l'auteur est le Dirigeant de cabinet de Conseil ASCI (il est aussi sur le domaine professionnel). Dans sa thèse, il a expliqué comment le marketing Achats peut contribuer à la création de valeur dans l'entreprise via l'innovation ouverte émanant des fournisseurs. Le résultat auquel il est arrivé dans son étude terrain et que cette vision future des Achats est tout à fait possible surtout dans les entreprises, où la maturité des Achats est élevée, grâce aux pratiques du marketing Achats. Mais il doit y avoir un accompagnement.

Celle de Matthieu Poylo, encadrée par Denis Villanove, et ce dans le cadre de l'obtention de Diplôme homologué niveau 2, titre de responsable de gestion, dans l'université de ESSEC Education Management. L'intitulée de la thèse est : « La gestion des risques fournisseurs au sein de Service Achats des PME ». Dans laquelle il a abordé l'ensemble des risques éventuels Achats, et a tenté de proposer une méthodologie de gestion des risques Achats adaptées aux PME, à travers des pratiques du marketing Achats et aussi du management Achats. Le résultat auquel il est arrivé est que : même les PME peuvent être impactées par des risques Achats et peuvent bien les éviter ou les gérer, surtout dans celles ayant une fonction Achats mature. Et ce en appliquant marketing Achats : démarches et outils, et celle de management des Achats : gestion du portefeuille fournisseurs.

Celle de Michael Corcia, encadrée par Bernard Aubert de l'université de Paul Cezanne, institut d'études politiques. L'intitulé de la thèse est : « L'intégration et les dimensions de sourcing dans la stratégie d'achat de l'entreprise : Comment l'entreprise peut-

elle réduire ses couts et créer de la valeur ? ». il a mis l'accent sur un outil du marketing achat et sa contribution à la création de valeur.

Apport du travail par rapport aux études préliminaires :

L'objet de notre recherche serait de démontrer tout au long de ce travail, comment la fonction achats grâce aux pratiques du marketing achats peut-elle contribuer à la création de valeur au sein des entreprises algériennes agro-alimentaires.

Méthodologie de la recherche et plan du travail :

Suivant la problématique sur laquelle nous avons mis l'accent, et pour laquelle nous voulons aboutir à une réponse, et dans la tentative de d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses supposées au départ, nous avons choisi une étude outillée d'un questionnaire adressé à un échantillon d'entreprises dans le secteur agroalimentaire.

La présente recherche se structure comme suit:

Dans le premier chapitre : spécificités du marketing achats : démarche et outils.

Dans le deuxième chapitre : création de valeur par le marketing Achats.

Le troisième chapitre : fera l'objet de l'analyse descriptive portée sur les résultats de l'étude empirique, afin de répondre à la problématique.

Le quatrième chapitre : porte sur la proposition d'un modèle de création de valeur par les achats, sur la base duquel se fera le benchmarking des différentes démarches de création de valeur par les achats entre Les différents segments « branches » de l'échantillon.

Les deux derniers chapitres faisant l'objet de la partie empirique, serviront à tester les hypothèses de la recherche et répondre à la problématique, tout en vérifiant le degré de contribution des achats à la création de valeur au sein des entreprises algériennes agro-alimentaires, grâce le recours aux pratiques du marketing achats.

Chapitre I : Spécificités du marketing achats : Démarche et outils.

Introduction du chapitre

Le marketing achats est considéré comme une projection du marketing aval sur le marché amont. Mais, il dispose bien de ses propres spécificités (nous avons cité certaines au chapitre 1, mais nous les verrons en détail dans ce chapitre), techniques et outils.

L'acheteur emprunte la démarche marketing et l'applique à la fonction Achats. Cela transforme la fonction achats de façon radicale, d'une simple fonction exécutive : approvisionnements à une fonction ayant sa part dans la conception en lui inculquant la dimension stratégique, qui lui accorde ses nouvelles missions et lui offre la performance de son action.

La démarche marketing achats a un caractère descendant, allant de la politique achats où les grands objectifs des Achats sont tracés, que pour les atteindre des stratégies achats sont identifiés pour chaque segment achats auquel correspondra un panel fournisseur sélectionné sur le marché amont, et identifier des profils acheteurs capables de gérer ces segments.

Et ce, après avoir mené une analyse interne de l'entreprise portées sur les besoins, dans le but d'identifier les priorités d'achats, et une analyse externe portée sur le marché amont afin d'identifier les possibilités d'achats.

Après un mix achats sera dressé suivi par une évaluation de l'action achats qui sera réalisée, orientée soit vers l'adaptation du besoin de l'entreprise à la réalité du marché amont ou d'influencer celui-ci pour y répondre. Cette évaluation vise à mener des actions correctives en cas de grands écarts entre objectifs et résultats et faire des anticipations.

Dans chacune de ces étapes de la démarche marketing, l'acheteur fait appel à des techniques et outils propres au marketing achats et ses spécificités. L'ensemble de ces outils, techniques et spécificités sont exploités, afin d'atteindre ses objectifs traditionnels et récents.

Pour parvenir à l'objectif de ce chapitre, nous l'avons scindé en 3 sections :

- Dans la première section : nous allons aborder des généralités sur le marketing achats.
- Dans la deuxième section : nous allons mettre l'accent sur le volet stratégique de la démarche du marketing achats, allant de la politique Achats jusqu'à la stratégie.
- dans la troisième : nous allons mettre l'accent sur le volet opérationnel de la démarche marketing achats, ainsi que l'ensemble des outils et techniques recourus par le marketing achats dans ses différentes étapes afin de parvenir à ses objectifs.

Section 01 : Généralités sur le marketing achats

Cette section sera réservée à des généralités liées au marketing achats. L'ensemble des facteurs qui ont contribué à son émergence, et à la transformation de la fonction achats d'une fonction exécutive « approvisionnements » jusqu'à arriver à ce degré de maturité élevé.

Tarondeau¹ met l'accent sur l'intérêt de chaque entreprise à laisser cette fonction révéler son potentiel au sein de l'entreprise « Confinée à un rôle passif ou elle doit peser sur les coûts sans être invitée à contribuer aux multiples décisions concernant les produits de l'entreprise qu'elle serait susceptible d'éclairer et d'améliorer »

Nous allons aussi nous intéresser à l'aspect conceptuel du marketing achats.

1. Dimensions de la fonction achats à travers les différentes phases de son évolution

Voici les différentes dimensions de la fonction achats dans ses différents degrés de maturité. Ces dimensions peuvent coexister c'est l'idéal ou peuvent exister selon un niveau hiérarchique, elles consistent²:

1.1.L'approvisionnement

Il s'agit d'une fonction d'exécution tournée à l'intérieur de l'entreprise. Elle consiste à alimenter les sites de production industriels. Il s'agit donc de la fonction responsable de l'exécution physique des contrats et du pilotage des flux physiques « livraison ,transport ,logistique ».

1.2. L'achat

C'est une fonction d'acquisition de ressources matérielles de l'entreprise tournée vers l'extérieur.

1.3. Le marketing achat

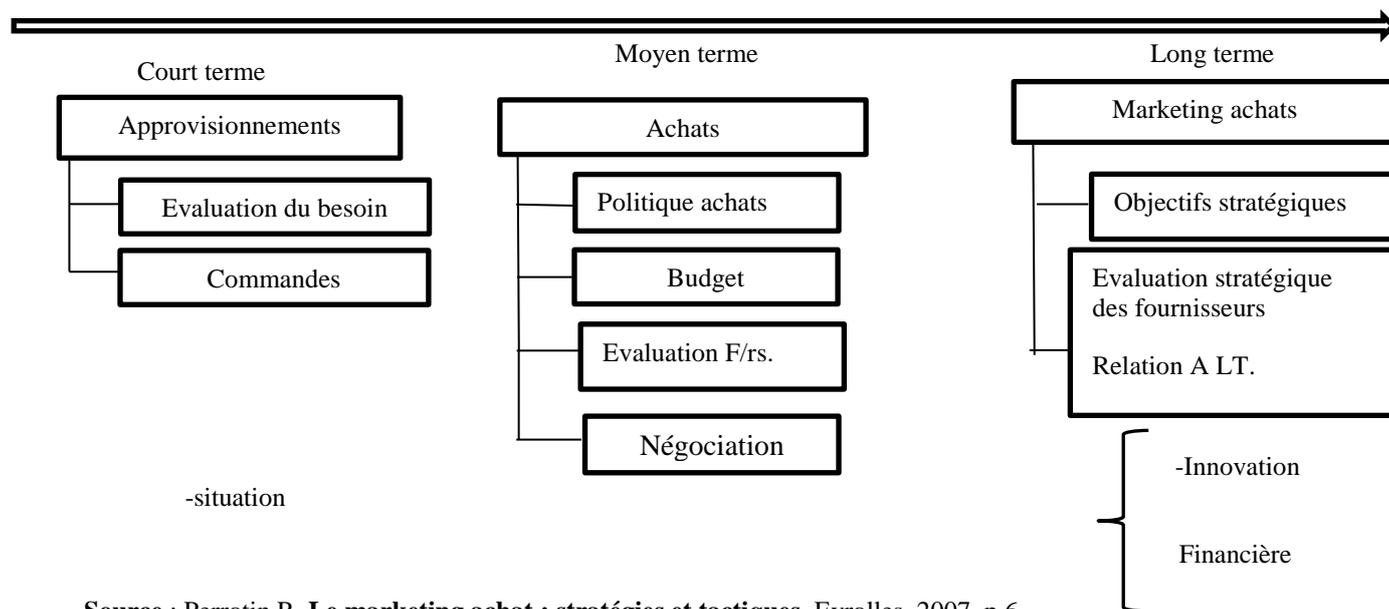
Il s'agit d'une fonction de gestion stratégique des ressources de l'entreprise à long terme.

L'ensemble de ces dimensions, ainsi que les principales caractéristiques qui leurs sont liées, peuvent être illustrées dans la figure ci-après :

¹Tarondeau J-C, **L'acte d'achat et la politique d'approvisionnement**, Organisation, 1979, p.25.

² Perrotin R, **Le marketing achats : Stratégies et tactiques**, Organisation, 2007, p.8.

Figure No 1 : Dimension de la fonction achats et durée de relation avec le fournisseur.



Source : Perrotin R, *Le marketing achat : stratégies et tactiques*, Eyrolles, 2007, p.6.

2. Principaux facteurs qui ont permis l'émergence et l'apparition du marketing achats

Le contexte dans lequel a vu le jour le marketing inversé, a été marqué par une batterie de facteurs qui ont aidé son émergence

2.1. Un état d'esprit : améliorer la position de l'acheteur

L'émergence du marketing achats était à l'origine de la position de faiblesse de l'entreprise par rapport à son marché fournisseur dans la relation entreprise- fournisseurs.

L'entreprise se trouvait ainsi dans la nécessité d'optimiser l'échange avec son fournisseur, vues les situations dans lesquelles elle s'est mise¹ :

- lorsque la demande excède l'offre : existence de la « **concurrence** entre les entreprises acheteuses : optique Marketing ». Le fournisseur se comporte rationnellement pour ses produits. Il les réserve pour ses clients les plus importants « clients favorisés ».

-lorsque la demande de l'entreprise acheteuse est spécifique et complexe.

-l'existence des fournisseurs réticents.

¹Kotler P et Levy S, Buying is marketing too, *Journal of Marketing*, Vol.37, No.1, 1973, pp. 54-59.

L'ensemble de ces facteurs ont exigé aux acheteurs d'agir sur le marché amont¹. Cela signifie l'adoption de **l'esprit marketing** par les Achats : « les acheteurs vont à la rencontre des fournisseurs réticents, fournisseurs à nombre réduits, fournisseurs professionnels, afin de les inciter, de les persuader ou même de les éduquer à prendre en compte les attentes de l'entreprise »².

2.2. Une démarche incitative : rendre l'entreprise acheteuse attractive

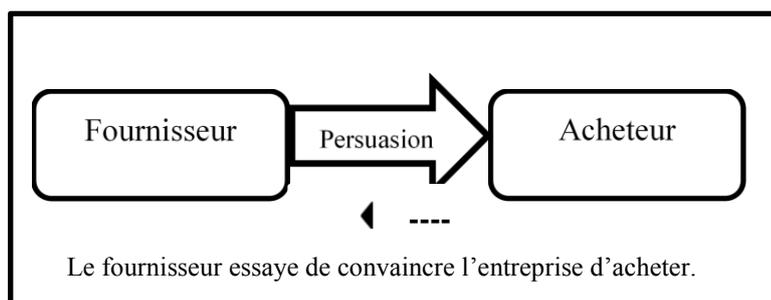
L'ensemble des facteurs préalablement cités amènent à l'émergence de la concurrence entre les entreprises acheteuses, sur le marché amont.

2.2.1. Le marché amont est dans l'optique production

Auparavant, les achats adoptaient une démarche achats défensive « optique production ». Ce sont les fournisseurs qui vont à la rencontre des acheteurs, les convaincre de leurs produits.³

Cette ère a été marquée par un marché amont où l'offre fournisseurs excède largement la demande des entreprises acheteuses. Cette démarche peut être illustrée dans la figure ci-après :

Figure No 2: Initiative du marketing du fournisseur « comportement défensif de l'acheteur »



Source : Blackburn B, **L'approvisionnement : Un nouveau champ pour le marketing**, thèse de doctorat, Université de Genève, Aarau ASSA, 1981, p.148.

2.2.2. Le marché amont est dans l'optique marketing

Le nouveau contexte du marché marqué par la concurrence entre les entreprises acheteuses a imposé l'adoption de la démarche marketing Achats destinée à améliorer la position de l'entreprise en renforçant l'attrait qu'elle peut représenter en tant que client.

Le marché amont est caractérisé par une demande excédant l'offre fournisseurs. Cela a créé une concurrence entre les entreprises acheteuses dans l'obtention de leur demande adressée aux fournisseurs.

Dans ce cas-là c'est l'acheteur qui fait l'initiative. Il va à la rencontre des fournisseurs,

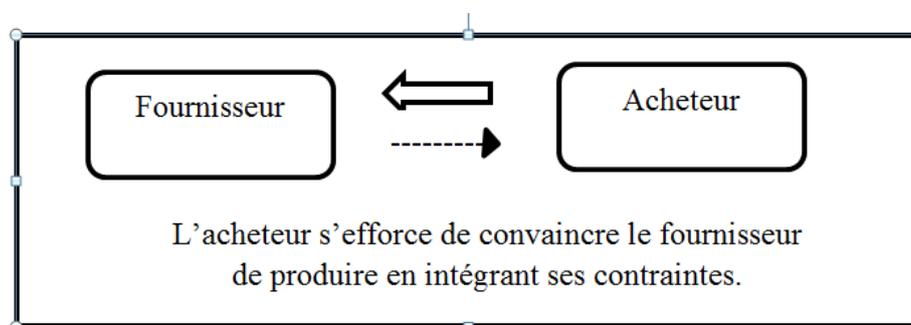
¹Marchal A, Marketing achats, Ellipses, 2007, p.29.

²Phillipe K et Levy S, **Op.cit.**, 1973, pp.54-59.

³Heinritz S et Farrel P, **Purchasing**, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1971, p.236.

Suscite leurs intérêts et leurs fait des propositions attractives conformes à leurs attentes¹, tout en la rendant très attractive. Il s'agit de la démarche offensive² orientée vers le marché amont plutôt que la démarche défensive traditionnelle. Elle peut être illustrée dans la figure ci-après :

Figure No 3: Initiative du marketing de l'acheteur « comportement offensif de l'acheteur »



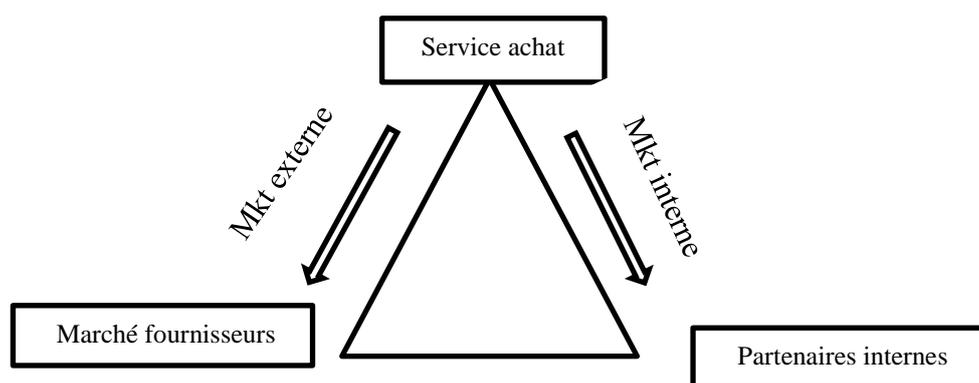
Source : Blackburn B, **L'approvisionnement : un nouveau champ d'application pour le marketing**, Thèse de doctorat, Université de Genève, Aarau, ASAA, 1981, p 148.

3. Dimensions du marketing achats

L'action marketing de l'acheteur a une double dimension interne et externe³. Une fois orientée à l'intérieur de l'entreprise et une autre fois vers le marché amont : « l'acheteur doit simultanément développer le dialogue avec les autres membres de son entreprise en pratiquant un marketing interne et mener des actions auprès des fournisseurs en développant un marketing externe ».⁴

Ces deux dimensions donnent un positionnement distinct pour le marketing achats comme le montre la figure ci-après :

Figure No 4: Positionnement du marketing achats.



Source : Santi M, La mercatique achats, **Revue Le Management**, 1974, p.43.

¹Cravens D-W et Hoffmann L.M, Analyzing the supplier:Reversing the process, **Management Review**, 1977,pp.47-54.

²Blackburne B, **Op.cit.**, 1981, p.148.

³Santi M, La mercatique achat, **Le management**, 1974, pp.41-45.

⁴Fenneteau H, Les caractéristiques de l'acte d'achat et logique du marketing amont, **Revue internationale de l'achat**, 1987, Vol.12, No.2-3,1992,pp.3-16, p. 10.

3.1. Dimension interne du marketing achats

Il s'agit d'une action orientée vers ses partenaires internes. Elle consiste l'anticipation et la contribution à la bonne expression et à la définition précise, qualitative et quantitative, des besoins de l'entreprise en Achats.¹ Afin d'ajuster l'offre à la demande, amener son entreprise à s'adapter au marché amont au lieu de subir² ou d'influencer celui-ci pour satisfaire ses besoins.

Valoriser et crédibiliser la fonction achats dans l'entreprise³ en leur faisant découvrir les potentialités du marché amont d'un côté et de faire contrepoids à « l'esprit de production » des techniciens de l'entreprise, en leurs montrant les opportunités et menaces présentes sur le marché amont.⁴

Les acheteurs véhiculent à l'intérieure de leurs entreprise les résultats de leurs stratégies et actions orientées sur le marché amont.⁵

3.2. Dimension externe du marketing achats

L'action externe est orientée vers les fournisseurs. Afin d'affronter le marché fournisseurs, l'acheteur doit adopter l'état d'esprit marketing. Cela lui permettra de connaître les attentes de ses fournisseurs, de s'y répondre et augmenter l'attrait de son entreprise vis à vis de ses fournisseurs.⁶

L'attractivité de l'entreprise pour le fournisseur peut résulter de plusieurs actions basées sur des contreparties non monétaires⁷ :

- être un gros client pour le fournisseur
- leurs proposer une assistance technique et les aider à progresser.
- développer de nouvelles sources d'approvisionnement.
- s'engager dans des collaborations avec eux, surtout en termes d'innovation en étant le premier à adopter leurs innovations⁸.

¹Santi M, **Op.cit.**, 1974, p.43.

² Juillard Martin S, **Le marketing achat : Affirmation d'un concept**, Thèse de doctorat, nouveau régime, Sciences de gestion, Université de Clermont-Ferrand 1, 1989, p.66.

³Trinquecoste J-F, Marketing: De quoi parle-t-on?,**Revue internationale de l'achat**, 1985, Vol.4, No.4, pp.6-8.

⁴Douillet G, Marketing achats et communication, **Revue internationale de l'achat**, 1987, Vol.7, No.3, pp.3-5, p.5.

⁵ Douillet G, **Op.cit.**, Vol.7, No 3, 1987, pp.35, p.5

⁶ Cravens D-W et Hoffmann L.M, **Op.cit.**, 1977, pp.47-54.

⁷ Leenders M.R et Blenkhorn D.L, **Reserve Marketing**,New York, **The free press**,1988.

⁸ Lambert D et Allen S,The buyer as marketing practitioner, **Journal of Purchasing and MaterialsManagement**,1976,pp.19-23.

4. Evolution du rôle et degré de maturité de la fonction achats dans le temps

Le parcours de la fonction achats, ses degrés de maturité élevés qu'elle atteint dans les plus grandes entreprises, ont connu plusieurs phases.

Elle est passée d'une fonction de support, chargée d'approvisionnement à une fonction contributive à la stratégie de l'entreprise : créatrice de valeur « valuing » pour son entreprise, contributive à la création d'avantages concurrentiels, via la différenciation et de supériorité des marques de l'entreprise. Voici les grands stades que la fonction a traversés :¹

4.1. Son évolution durant la période 60-70

Elle était limitée sur la fonction approvisionnements. Sa mission est de garantir l'approvisionnement des matières premières dans les usines. L'indicateur de performance de la fonction est la non rupture dans les usines.

4.2. Son évolution durant la période 70-80

À cette ère, au lieu de se concentrer sur la négociation des meilleurs prix. Nous avons assisté au début de la professionnalisation de la fonction par sa centralisation « professionnalisation basée sur le pouvoir de négociation » :

Standardiser les besoins, les concentrer sur une seule structure « personne » chargée des achats, augmenter les volumes d'achats chez les mêmes fournisseurs, donc augmenter le pouvoir de négociation, s'imposer et augmenter la pression sur les prix sur le fournisseur.

4.3. Son évolution durant la période 80-90

Professionnalisation de la fonction basée sur les collaborations avec les fournisseurs. Rechercher quels sont les processus industriels chez les fournisseurs qui conduisent aux coûts. « S'intéresser plus à la minimisation des coûts plutôt que la minimisation des prix ».

Mieux comprendre comment s'est fabriqué, quels sont les costs drivers détenus par l'entreprises et quels sont les costs d'rieves détenus par les fournisseurs. Travailler ensemble pour agir sur ces costs drivers, afin de minimiser les coûts. C'est toute « l'approche collaborative de la réduction des coûts ».

Cela a nécessité des acheteurs professionnels, la mise en place de processus et de méthodes pour collaborer avec les fournisseurs dans le but de cost out « minimisation des coûts »

¹ Vidéo de Phillipe Bassin, directeur général des achats de Danone France

4.4. Son évolution vers la moitié des années 2000

Les achats sont perçus comme un potentiel pourvoyeur d'innovation. Les capacités d'innovation et de recherche des fournisseurs sont décuplées par rapport à la R&D interne.

Les entreprises ont intérêt à aller nouer des partenariats « des collaborations stratégiques » à l'extérieur de l'entreprise dans le cadre d'innovation ouverte « open innovation », connecter l'entreprise, l'intégrer dans son environnement.

La mission des achats est de capturer les capacités de recherche et d'innovation des fournisseurs au profit des projets d'innovation de l'entreprise. Cela a nécessité la transformation des acheteurs de main sept de pêcheurs à main sept de chasseurs c.à.d. être des chasseurs des innovations à l'extérieur de l'entreprise de chez les fournisseurs.

A cette ère -là, la fonction a largement dépassé l'objectif de création de valeur par la minimisation des coûts « cost out », mais aussi et surtout par **l'intégration d'innovation fournisseurs au sein de l'entreprise « valuing »**

4.5. Son évolution Récente : au-delà de la moitié des années 2000

La fonction achats est attendue à la création de valeur par la création de différenciation et de supportée.

Cela est possible grâce aux pratiques de sourcing, par les impacts que les achats ont en amont, ils sont de véritables créateurs de différenciation et de supériorité des marques de l'entreprise.

A titre d'illustration, dans une entreprise productrice des produits laitiers et dérivés. Au lieu d'acheter du lait, l'entreprise peut faire en sorte que le profit nutritionnel du lait soit supérieure par l'alimentation des vaches, faire en sorte que les actions sociales en amont menées dans les territoires où l'entreprise source soient visibles par les consommateurs, faire en sorte que le bien-être animal soit pris en compte, faire en sorte que le développement des territoires dans lesquels l'entreprise source soient visible par le consommateur.

Bref, ce que les achats créent comme différenciation soit visible par les consommateurs et participe à la supériorité des marques.

5. Définition du marketing achats

Le concept du marketing achats a traversé plusieurs phases du moment que la fonction achats elle-même a traversé ces phases, surtout que le marketing achats constitue un degré de maturité élevé de la fonction.

Des auteurs ont lié sa définition à son aspect opérationnel, d'autres à ses dimensions internes et externes, d'autres à ses outils... « Abordés ci-dessus ». Notre objectif n'est pas de donner une liste exhaustive de ces définitions.

Car la plus part des aspects des définitions données ont été abordés dans les éléments ci-dessus de cette section. Nous allons être satisfaits d'une petite synthèse liée aux définitions, puis proposer notre propre définition.

5.1. Définitions données par des auteurs

M-J. SOSTENES ¹ critique les nombreuses définitions focalisée sur la démarche marketing achats. Partant des similitudes entre l'achat et la vente, Fenneteau ² propose une définition opérationnelle du marketing achats, centrée sur ses deux aspects internes et externes, tel est le cas des autres auteurs Santi³, Maricourt⁴: « l'acheteur doit simultanément développer le dialogue avec les autres membres de son entreprise, en pratiquant un marketing interne, et mener des actions auprès de son fournisseur, en développant un marketing externes ».

Sostenes propose par la suite une synthèse de cette définition basée sur ses deux dimensions interne et externe comme suit⁵ « une démarche à la disposition de l'acheteur, qui lui permet de prévoir et d'intervenir de façon active dans la relation d'échange avec le marché amont, afin d'adapter les besoins de l'entreprise aux possibilités du marché amont ou d'influencer l'offre du marché pour l'adapter à ses besoins dans l'intérêt de son entreprise ».

Ou encore, Cova⁶ a défini le marketing achats en faisant appel à sa finalité « la finalité du marketing inversé est de donner une marge de manœuvre à l'entreprise acheteuse, pour lui éviter de voir imposer un certain type de produit par le fournisseurs, et au contraire, lui permettre de spécifier le produit qu'il désire ».

5.2. Synthèse d'une définition

Nous proposons la définition suivante « le marketing des achats est une démarche stratégique, faisant recours à un ensemble d'outils, et un ensemble de personnes, faisant parties des différents services de l'entreprise.

Il dote la fonction achats de la dimension stratégique .Une démarche à double orientation, une fois à l'intérieur de l'entreprise, une fois vers le marché amont.

A traves cette démarche et outils, les responsables achats et leurs équipes collaborent avec leurs partenaires internes du fait du caractère transversal de la fonction, afin de les informer de l'actuel du marché amont et d'anticiper ses évolutions, les convaincre et les influencer afin de prendre les meilleurs décisions pour l'entreprise dans la satisfaction de leurs besoins en achats.

Une fois orienté vers le marché amont, pour rendre l'entreprise très attractive vis-à-vis de ses fournisseurs, elle soit son client favorisé par rapport aux entreprises acheteuses, rendre

¹Sostenes M-J, Le partenariat dans l'optique marketing achats, **Revue française de gestion**, 1994, pp.5-19, p.7.

²Fenneteau H, **Op.cit.**, 1992, pp.3-16, p.10.

³Santi M, **Op.cit.**, 1974, pp.41-45.

⁴Maricourt R, Achats=vente ou le marketing achats, **Revue française de marketing**, No.97,1984, pp.61-67.

⁵Sostenes M-J, **Op.cit.**, 1994,p. 8.

⁶Cova B, Appel d'offres et marketing achat :Une double perspective, **Revue internationale de l'achat**, Vol.12,No.1,pp.3-11,p.5.

son entreprise très attractive pour les meilleurs fournisseurs, afin de pouvoir tisser des collaborations avec l'entreprise « opérationnelles et surtout stratégiques »

Afin que la fonction achats accomplisse ses missions, et surtout faisant face à ses nouveaux défis de création de valeur « valuing » et d'avantages concurrentiels pour l'entreprise, sensés garantir sa supériorité et sa différenciation par rapport à la concurrence: contribuer au processus d'innovation de l'entreprise, maîtrise des risques achats, minimisation des couts dans le sens du TCO, création de supériorité et de différenciation des marques de l'entreprise ».

Nous avons essayé de mettre l'accent sur les axes principaux pouvant éclaircir l'évolution conceptuelle et au sein de l'entreprise de la fonction achats et du marketing achats. il sera très intéressant d'aborder la démarche marketing achats pour pouvoir aller plus loin dans cette conception.

Section 02 : la dimension stratégique de la démarche marketing achats

La démarche marketing lorsqu'elle se transpose aux achats, elle présente ses propres spécificités, mais elle garde les mêmes grands traits que la démarche marketing aval. Après l'apparition du marketing achats il a été toujours associé à la stratégie achats de l'entreprise.¹

Nous allons voir dans cette section les grands éléments constituant le volet stratégique de la démarche marketing appliquée aux achats et sa contribution à l'élaboration des stratégies achats.

1. Politique achats

Le politique achat est la clé de voute des stratégies achats liées à chaque segment achats. Elle est définie en fonction de la politique générale de l'entreprise, de façon à contribuer à atteindre les objectifs de l'entreprise, tout en réalisant les objectifs de la fonction achats.

1.1. Déclinaison de la Balanced Scord Card (BSC entreprise) en BSC Achats

Olivier Bruel et al mettent l'accent sur la nécessité de cohérence entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs de chaque fonction en son sein « Les quatre dimensions de la BSC Entreprise doivent se retrouver déclinées de façon cohérente au niveau de chaque fonction qui veut démontrer son impact réel sur la création de valeur et le développement »².

Ils ont rajoutéà cela « Ce qui est de la fonction Achats, ses orientations stratégiques prioritaires en 1^{er} lieu, et ses objectifs opérationnels qui en découlent ensuite, doivent être exprimés en total cohérence avec la BSC Entreprise, selon une logique déductive directe »³.

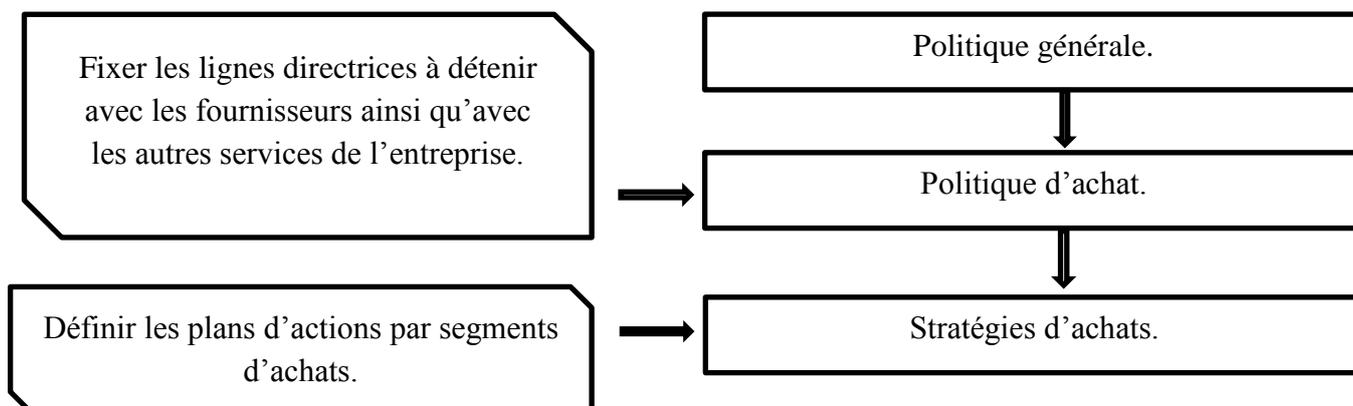
Cela peut être illustré par la figure ci-après. Elle résume comment la politique de l'entreprise constitue la clé de voute de la politique d'achats. Cette dernière à son tour la ligne directrice des stratégies achats liées aux différents segments.

¹Baron J-M, l'achat :Une fonction stratégique de l'entreprise, *Revue internationale de l'achats*, Vol.8, No.1,1988, pp.3-8.

²Brue O et al, *Management des Achats : Décisions stratégiques,structurelles et opérationnelles*,Economica, 2^{ème} édition, Paris, 2014, p.34.

³ Idem.

Figure No 5 : Cohérence entre politique, stratégie de l'entreprise avec sa politique et stratégies achats.



Source : Illustration personnelle à partir de Bruel O et al, Management des achats : **Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles**, Economica, 2^{ème} édition, Paris, 2014, p.p.34-40.

1.2. Différents axes de la BSC déclinés en BSC achats

Le contenu du tableau trouvant dans l'annexe (A) permet de détecter l'étroite cohérence entre la stratégie générale de l'Entreprise et celles des Achats¹. Cette cohérence amène à la reconnaissance et la légitimité de la contribution de la fonction Achats à la création de valeur au profit de l'entreprise².

1.3. Démarche marketing achats

Les objectifs de la fonction achats sont déduits à partir de la nécessité de la cohérence entre la politique et stratégie générale de l'entreprise et celle du MKT en politique et stratégies achats.

En fonction de ses objectifs, la fonction Achats définit une politique générale d'achats, poursuivie de l'élaboration des différentes stratégies achats, qui seront mises en œuvre sous forme de plans d'actions et dont une ultérieure mesure de performance sera établie.

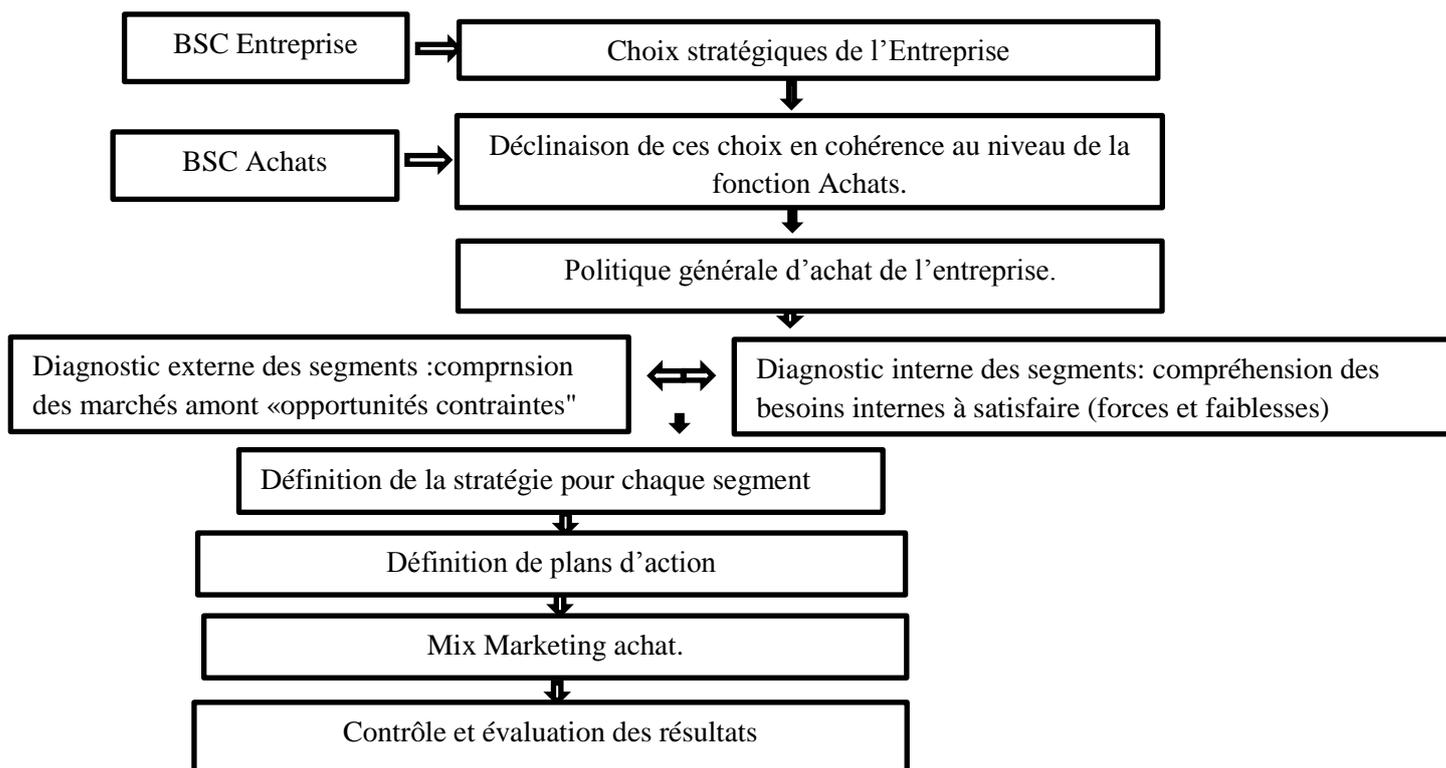
Cette démarche poursuivie n'est autre que la démarche marketing achats. Elle peut être illustrée d'une façon simplifiée dans la figure se trouvant en annexe (B) telle est qu'elle est définie par Pingeon³, ou abordée en détail dans les nouveaux travaux comme le montre la figure ci-après :

¹ Bruel O et al, **Op.cit.**,2014,p.35.

² Perotin R, **Op.cit.**, 2001, p.24.

³ Pingeot M, Approche « Marketing d'achat », **Revue internationale de l'achat**, 1984, Vol.3, No.4, pp.9-14.

Figure No 6: Démarche marketing Achats.



Source : illustration personnelle faite à partir de Bruel O et al, **Management des Achats : Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles**, Economica, 2^{ème} édition, Paris, 2014, pp. 34-37

2. le volet stratégique de la démarche marketing achats

D'une façon globale, sans montrer les détails, les grands axes de la démarche MKT achats sont tout d'abord l'analyse interne des besoins de l'entreprise, ensuite l'analyse externe du marché fournisseurs et enfin les actions d'ajustement internes et externes.¹

Les grandes phases composant la dimension stratégique de la démarche marketing achats, permettent d'élaborer les stratégies achats sont les suivantes :

2.1. Classification et segmentation des Achats

Elle constitue la pierre angulaire de cette démarche. Elle doit se faire correctement, car permet l'accès à l'information. Elle consiste à regrouper les produits et services à acheter en classes d'achats appelées familles d'achats ou segments technologiques.²

2.1.1. Signification de la segmentation

Les familles d'achats sont des ensembles homogènes de produits, d'activités ou de services à **acheter** correspondant à un marché fournisseur spécifique. Cette classification est

¹Juillard-Martin, **Op.cit.**, 1989, p.30.

² Perotin R, **Op.cit.**, 2001 p.17.

primordiale, car permet de faire correspondre à chacun des segments achats la même stratégie achats adaptée au même marché fournisseur.¹

Les segments achats s'obtiennent par le passage sur 3 niveaux de classification à savoir le niveau fonctionnel, technologique et par famille d'achat². La démarche de classification est scindée en trois niveaux :

2.1.2. Premier niveau de classification : la classification fonctionnelle

Elle regroupe les Achats en 9 grands secteurs d'activités, correspondants à la fois aux différents besoins Achats de l'entreprises et aux différents marchés fournisseurs leurs correspondants.³

2.1.3. Le deuxième niveau : la classification technologique

À chaque famille d'achat correspond un ensemble de segments technologiques. Elle vise de déterminer les lignes de produits correspondants à des métiers de l'entreprise. Le résultat de cette deuxième classification serait un ensemble de segments achats homogènes en termes de nature technologique et d'application.

Ils sont très utiles d'un côté dans la définition des profils acheteurs et surtout dans la définition du positionnement de l'entreprise sur le marché en se comparant à des secteurs d'activité des entreprises fournisseurs. Finalement cette classification constitue la première étape d'analyse du marché fournisseurs.⁴

2.1.4. Le troisième niveau : la classification par famille d'achats « la segmentation »

Ce niveau de classification permet d'obtenir des segments achats très homogènes en termes d'enjeux financiers, risques et stratégies à adopter. Chaque segment doit correspondre donc à un seul et même marché fournisseur.⁵

¹http://www.decision-achats.fr/Definitions-Glossaire/Segmentation-des-marches-et-des-achats-239196.htm#.Vpgfx_nhDC8, consulté le 30/05/2015 à 10h00 .

² Wajnsztok O, Quid du marketing Achats, **Décisions achats**, No. 158,2012, p.22.

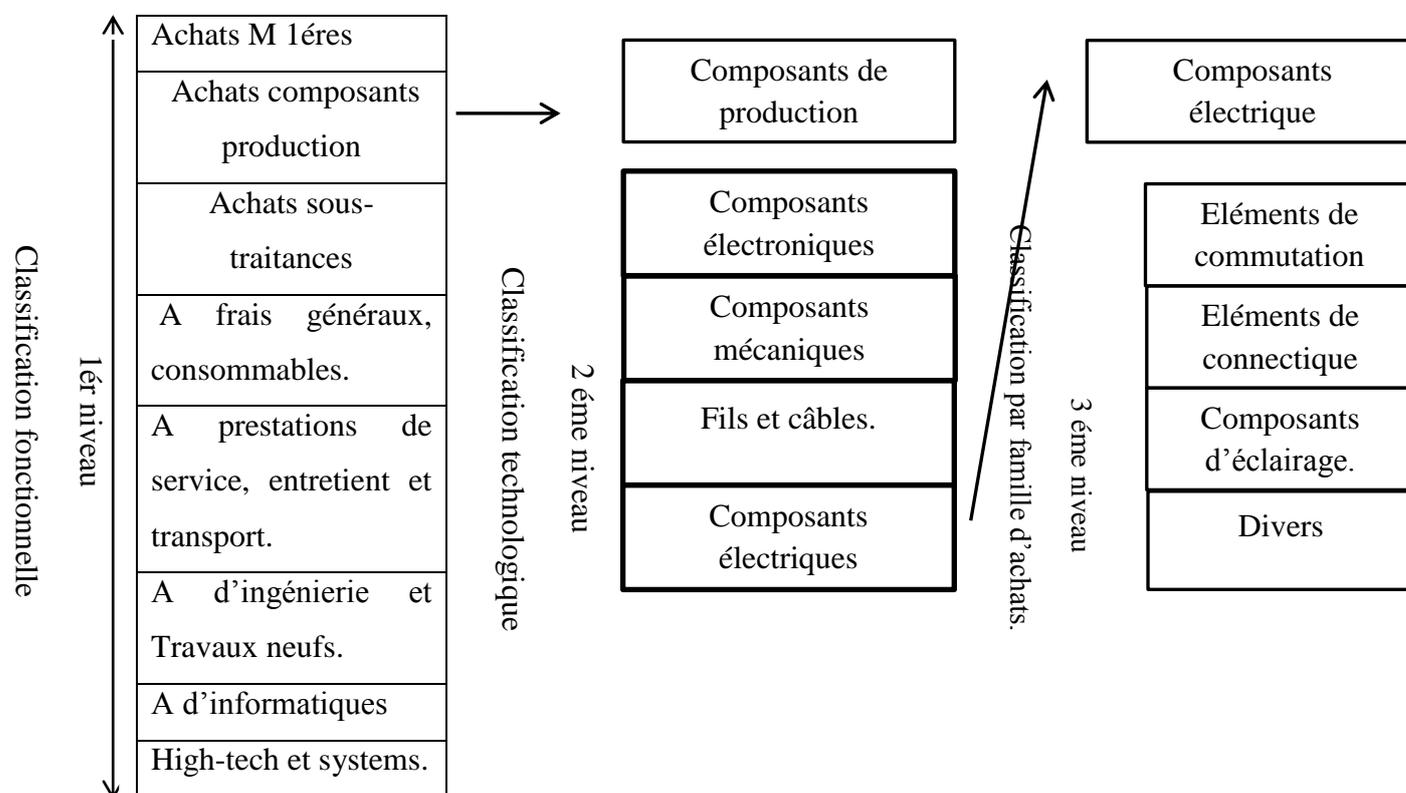
³ Faligot F, **Acheteur production et hors production : Vers un même profil de compétences**, Master en Management, BEM Kedge, 2014, p.20. http://www.memoireonline.com/04/15/9085/m_Acheteur-production-et-hors-production-vers-un-meme-profil-de-competences-7.html , consulté le 30/05/2015 à 23h15.NassP33

⁴ Perotin R et al, **Le manuel des achats : Pprocessus, Management et audit**, Organisation, p.79.

⁵ Idem.

Les différents niveaux de cette classification peuvent être illustrés dans la figure ci-après :

Figure No 7: Démarche de segmentation



Source: illustration personnelle Perrotin R, **Le marketing Achats : Stratégies et tactiques**, Eyeroles éd d'Organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2001, pp.36-40.

- **Paramètres de segmentation**

La segmentation doit se faire en fonction d'une batterie de critères bien choisis, afin d'obtenir des segments achats les plus homogènes possibles :

type d'achats, fréquence d'achat, marché fournisseurs, risques d'approvisionnement, enjeux financiers, enjeux technique, enjeux politiques, système d'assurance qualité, le type de relations client-fournisseurs,...¹

- **Pertinence de la segmentation des Achats**

Malgré que la segmentation constitue le dernier niveau de la classification Achats. Mais elle n'est pas statique et peut bien changer. Cela revient au fait que cette segmentation

¹ Cleans Consulting, Stratégies & achats, Master achats IUT de SCEAUX, 2014, pp.36-37.

montre que certains segments Achats ont besoin davantage d'être segmentés. Certains d'entre eux nécessitent contrairement un assemblage.¹

La pertinence de la segmentation signifie la correspondance de chaque segment achats résultant à un marché fournisseurs homogène. Pour s'assurer de cette pertinence, il faut répondre aux questions figurant dans la check-list² se trouvant en annexe (C).

2.2. Diagramme de Pareto

Les segments obtenus de la classification vont être évalués selon un critère qui est l'enjeu financier qu'ils représentent. Cette évaluation se fait en utilisant le diagramme de Pareto. Il classe les familles d'achats en 3 classes différentes.

2.2.1. Hiérarchisation des familles d'achats selon l'enjeu financier

Cette classification se base sur l'imputation des (%) aux familles d'achats. Chaque famille d'achat est lui imputée deux (%). Le premier est lié à son poids dans le nombre total des familles Achats. Quant au deuxième, il est lié à son poids financier dans l'ensemble des Achats de l'entreprise. De ce fait, une famille d'achat peut se classer en classes A, B ou C à savoir :

-la classe « A » représente 80% des dépenses des Achats de l'entreprise mais ne constitue que 20% du nombre total des familles. Il s'agit de la règle 20/80, 20% des familles « causes »représentent 80% des dépenses « effets ».³

-la classe B représente 15% des dépenses des Achats.⁴

-la classe C les 5% restant. Le diagramme de Pareto suivant résume l'ensemble de ces éléments⁵.

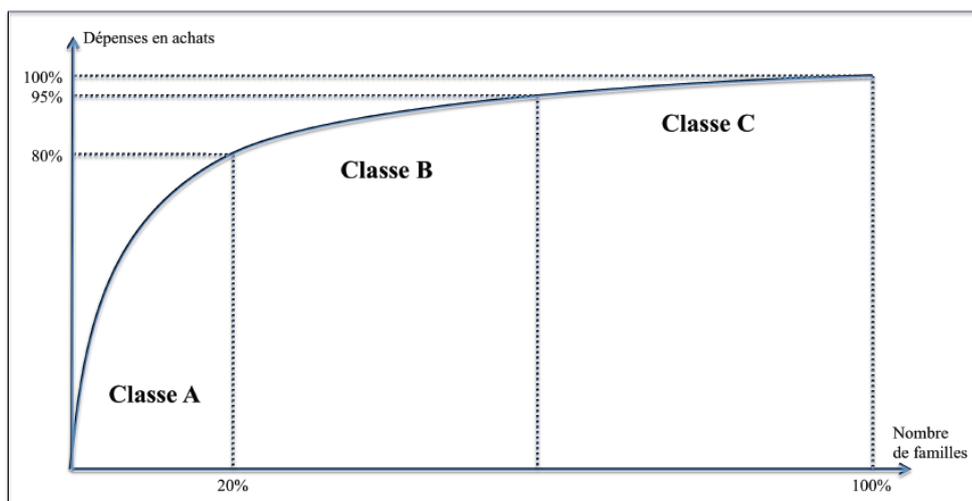
¹ Perotin R, **Op.cit.**, 2001, p.41.

² Idem, p.42.

³ Hohmann C, Le diagramme de Pareto, trouvant sur le site : <http://chohmann.free.fr/pareto.htm>, consulté le 08/06/2015 à 21H00.

⁴ [www.rationaliste.com/public/020-Loi de Pareto-v0.pdf](http://www.rationaliste.com/public/020-Loi_de_Pareto-v0.pdf), consulté le 08/06/2015 à 22h15.

⁵ Idem.

Figure No 8:Diagramme de Pareto.

Source :

Poylo M, **La gestion des risques fournisseurs au sein du service Achats d'une PME**, Mémoire pour l'obtention du diplôme homologué Niveau II, Titre : responsable de Gestion, ESSEC, 2010, p.52

2.2.2. Critique adressée au diagramme de Pareto

Pour longtemps, l'identification des segments achats stratégiques était liée à l'enjeu financier qu'il représente. Cela est loin d'être correcte car les Achats accordent de l'importance à des segments Achats sans tenir compte des contraintes internes et externes liés à ce segment.¹

Or l'identification des segments stratégiques doit tenir compte de leurs enjeux financiers, leurs contraintes internes et externes, les risques encourus par ces Achats et la stratégie de l'entreprise.²

2.3. Analyse des besoins

La mise en place d'une stratégie achats efficace ne peut être possible qu'après avoir élaboré une bonne analyse des besoins de l'entreprise en termes d'achats, liés à chaque segment achats.

L'analyse du produit, dès les phases amont de développement, permet à l'acheteur de bien cerner les besoins de l'entreprise en achats, et lui donne des pistes pour l'étude du marché fournisseur.³

¹ Poylo M, **La gestion des risques fournisseurs au sein du service Achats d'une PME**, Mémoire pour l'obtention du diplôme homologué Niveau II, Titre : responsable de Gestion, ESSEC, 2010, p.52.

² Poylo M, **Op.cit.**, 2010, p.52.

³ Bariol N, Le marketing achats : Vingt-cinq ans d'histoire, **Cahier de recherche, CERAG**, No.98-05, 1998, p21.

Chaque besoin doit être exprimé en termes de cahier de charge fonctionnel, qui traduit le résultat attendu, via la satisfaction de ce besoin. Il peut être poursuivi par la rédaction d'un cahier de charges technique, il traduit le moyen d'obtenir le résultat.¹

2.3.1. Analyse des besoins des matières premières

Ces besoins s'expriment pour chaque famille d'achat en évaluant:

-des quantités achetées « année N+3 dernières années+ prévisions sur les 3 prochaines années ».

-le montant acheté « année N+ prévisions sur les 3 prochaines années ».

Ces données ne peuvent être complètes qu'avec:

-la détermination de l'enjeu financier de la famille « classification produits A, B ou C dans l'analyse de Pareto ».

-appréciation globale de la qualité par l'évaluation des 2 ou 3 plus gros fournisseurs de chaque segment achats « critères d'évaluation : niveau de prix, Respect du délai, Niveau de qualité, Service après-vente ».

2.3.2. Analyse des besoins des produits spécifiques, équipements et systèmes

Au-delà des informations précédentes, l'analyse de ce type d'achats nécessite la prise en compte de la notion de fonctionnalité liée au cahier des charges fonctionnel.² Le besoin est à l'origine de la création de produit et la fonction représente le lien entre les deux.³

Afin de s'assurer que l'étape d'analyse des besoins est accomplie avec succès, Perotin Roger⁴, nous propose de répondre aux questions se trouvant en annexe (D).

2.4. Identification des contraintes internes d'Achats

Une contrainte d'achat⁵ peut se définir comme «un frein à l'achat, c'est-à-dire un manque de liberté plus ou moins important pour traiter l'acte d'approvisionnement suivant la

¹ Idem, p.13.

² Perotien R, op.cit., p.48.

³ Idem.

⁴ Idem, p.52.

⁵ Marcel C et Nassoy B, Stratégie marketing de l'achat industriel, **CDAF**, Paris, 1985, p.33.

politique d'achat définie et les besoins de l'entreprise ». Les contraintes d'achat se définissent à partir de deux critères¹ :

-leur origine : interne ou externe et

-leur cause : commerciale ou technique.

2.4.1. Nécessité d'identification des contraintes d'achats internes

Les contraintes internes doivent être identifiées qu'elles soient commerciale ou techniques, afin de pouvoir les contourner.

Elles sont constituées des conditions internes devant être remplies par un composant acheté, pour qu'il soit acceptable.²

Elles peuvent être nombreuses à l'instar de : cahier des charges draconien, limitation à un périmètre d'achat restreint, absence de communication interne, absence d'analyse de la valeur...etc.

2.4.2. Mesure de l'intensité de la contrainte

L'identification des contraintes internes à l'achat se fait de façon relative. Par rapport à la politique d'achat de l'entreprise et par rapport à ses besoins fondamentaux en termes d'achats.³

L'identification des contraintes internes à l'achat elle seule ne suffit pas. Mais, leurs intensité doit être mesurée⁴, afin de déterminer parmi elles, celles constituant d'éventuels obstacles à l'achat. Le tableau se trouvant en anexe (w) met l'accent sur le système de notation de ces contraintes.

2.5. L'analyse du marché amont

La démarche marketing achats est constituée de deux grandes étapes fondamentales.

Dans la deuxième étape, se fait l'étude des offres fournisseurs « identification des contraintes et opportunités ». L'objectif ultime de cette phase est d'identifier les possibilités d'achats.

L'analyse du marché fournisseurs passe par l'analyse de l'offre et de la demande. Elle est possible en faisant appel au modèle des 5 forces de M.P.

¹ Bariol N, Conception et état des pratiques dans les entreprises industrielles, **Cahier de recherche, CERAG**, Communication, ESA de Grenoble, 1997, p.19.

² Idem, p.12.

³ Perotin R, **Op.cit.**, 2001, p.93.

⁴ Fortin S, le marketing opérationnel : la visualisation du portefeuille des Achats, 2006, trouvant sur le site : <http://adequations.over-blog.org/article-3097977.html>, consulté le

2.5.1. Objectifs de l'analyse du marché

La phase de l'analyse du marché amont vise à caractériser le marché amont et identifier sa structure : oligopole, monopole concurrentiel, déterminer ses limites, identifier les stratégies possibles de ses acteurs et déterminer les différents freins à l'achat.¹

2.5.2. Démarche d'analyse du marché amont

Cette analyse est très importante, car constitue un outil à la prise de décision. L'atteinte des objectifs préalablement cités s'obtient par une démarche d'analyse, scindée en 3 phases² :

-une étude préliminaire³ : dont l'objectif est de faire ressortir les informations, permettant le constat de l'existant de manière à appréhender les forces et les faiblesses de l'Entreprise en termes d'approvisionnement. Les forces permettant à saisir les opportunités offertes par le marché. et les faiblesses d'identifier les risques que l'entreprise peut encourir.

-la visualisation des activités : il s'agit de la représentation graphique des contraintes ou freins à l'achat, extraites de l'étude préliminaire.

-l'étude approfondie : son objectif est de déterminer les risques d'approvisionnement, dus aux contraintes ci-dessus et leurs couverture.

2.5.3. Identification des contraintes externes d'achats

Les contraintes externes concernent la complexité technique et commerciale du marché fournisseur, correspondant à la famille d'achats analysée, Elles peuvent se présenter comme suit⁴:

➤ **Complexité technique**

La complexité technique du marché fournisseur est en fonction de la difficulté pour l'entreprise de considérer les offres fournisseurs comme substituables.⁵

• **Détection des contraintes externes commerciales**

Cette complexité se détecte par :

-le degré d'hétérogénéité des offres, le degré de spécialisation des fournisseurs, la stabilité des techniques mises en œuvre, la durée de vie des produits.

¹ Blackburne B, **Op.cit.**, 1981, p.137.

² Perotin R et al, **Op.cit.**, 2005, p.81.

³ Martinet B et Ribault J-M, **La veille technologique, concurrentielle et commerciale**, Organisation, 1989, p.62.

⁴ Marcel C et Nassoy B, **Op.cit.**, 1985, p. 25.

⁵ Barriol N, Marketing Achats : Conception et état des pratiques dans les entreprises industrielles, Communication, **CERAG**, ESA de Grenoble, 1997, p.19. **Op.cit.**, p.19.

Les contraintes techniques sont nombreuses à l'instar de : technologie à évolution rapide, maîtrise de la technologie par un très petit nombre de fournisseurs, faible réactivité des fournisseurs de l'entreprise...

- **La mesure des contraintes techniques**

Un travail de quantification des contraintes est ensuite nécessaire à travers un système (échelle) de notation allant de 1 à 5. Une grille sera montée portant en lignes les contraintes et en colonnes l'échelle de notation de 1 à 5. Il faut cocher la case qui traduit le poids de la contrainte.¹

- **Complexité commerciale**

Cette notion est instaurée sur l'idée qu'il est plus ou moins difficile de faire jouer la concurrence entre les fournisseurs. Cette lacune peut être à l'origine de deux phénomènes² : -la structure concurrentielle du marché (concurrentiel, monopole, oligopole), concentré, atomique...etc.) et la stabilité concurrentielle.

- **Détection de contraintes externes commerciales**

Les contraintes commerciales que représentent le marché fournisseurs sont nombreuses à l'instar de : entente des fournisseurs sur le marché, faible capacité de production du marché, monopole ou mono source...etc.

- **Mesure de contraintes externes commerciales**

La mesure de l'intensité des contraintes commerciales se fait de la même façon que celle des contraintes techniques. Leur intensité est relative au marché fournisseur dans lequel elles apparaissent.³

2.5.4. La matrice des marchés

La confrontation des deux types de complexité technique et commerciale du marché fournisseurs donne naissance à la matrice des marchés.⁴ Elle identifie la typologie des marchés fournisseurs dans lesquels l'entreprise s'approvisionne, leurs caractéristiques principales se trouvant en annexe (E).

¹Marcel C et Nassoy B, **Op.cit.**,1985,p.25.

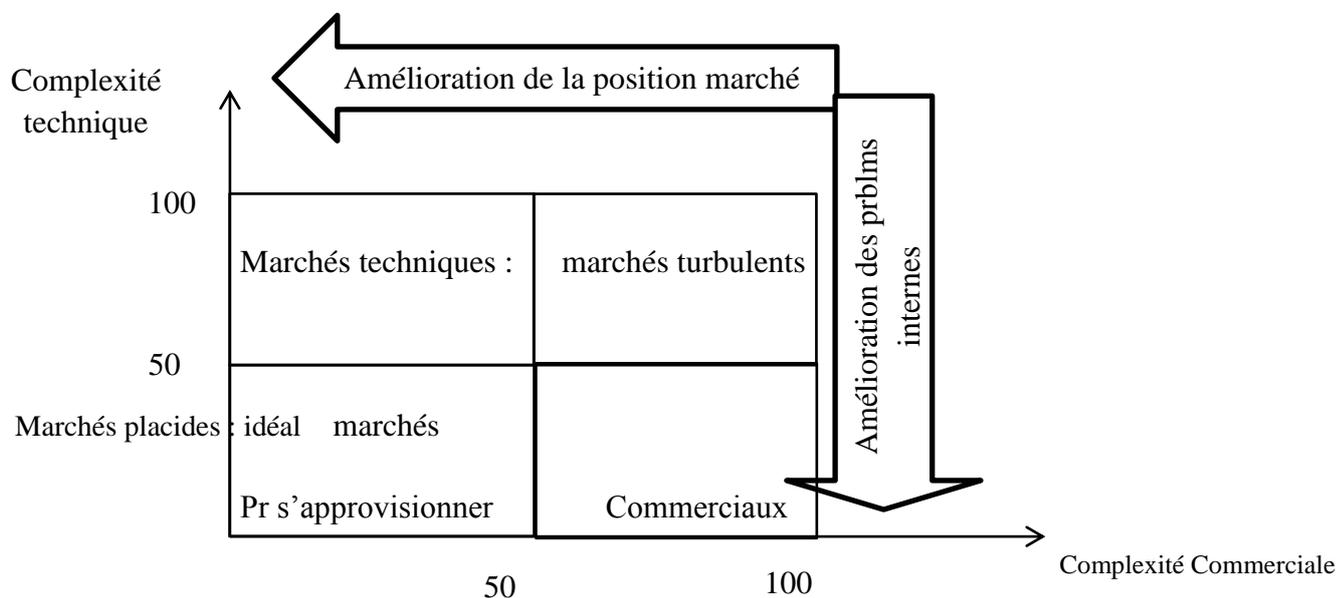
² Vanderammen M, **Marketing: l'essentiel pour comprendre, décider, agir, De Boeck**, 3e édition, p.177. site internet : https://books.google.dz/books?id=q5IrOrwTdaAC&pg=PA177&lpg=PA177&dq=matrice+des+achats&source=bl&ots=aeDCI7PeoH&sig=ntAT11ABHWsRs4TY0ECaoTQob_Q&hl=fr&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwisjMr8jbbKAhXKWhoKHTeADsMQ6AEIXjAN#v=onepage&q=matrice%20des%20achats&f=false

³ Marcel C et Nassoy B, **Op.cit.**,1985,p.25.

⁴Barriol N, Le marketing achats : Vingt-cinq ans d'histoire, **Cahier de recherche, CERAG**, No.98-05, ESA de Grenoble.1998, p.9.

La matrice met l'accent sur quatre types de marchés¹. Elle peut être illustrée dans la figure ci-après :

Figure No 9: La matrice des marchés.



M, Poylo M, **La gestion des risques fournisseurs au sein du service Achats d'une PME**, Mémoire pour l'obtention du diplôme homologué Niveau II, Titre : responsable de Gestion, ESSEC, 2010, p.57.

2.6. La visualisation du portefeuille des Achats

La visualisation du portefeuille des Achats consiste la représentation des forces et faiblesses des différents segments Achats de l'entreprise.

Il s'agit de représenter les contraintes internes et externes et d'autres éléments faisant référence aux forces et faiblesses des différents segments (éléments vus jusque-là). Et ce dans le but d'identifier et hiérarchiser les actions à mener pour chacun d'eux.²

2.6.1. Le modèle de CEGOS de présentation de l'analyse des contraintes

La confrontation des deux types de contraintes internes et externes donne lieu à une représentation graphique du modèle de CEGOS. Au niveau duquel figurent une typologie des Achats.

La position du segment achats sur la matrice détermine l'intensité des contraintes internes et externes liées à ce segment d'achats¹. L'intensité pouvant être soumise à un

¹ Poylo M, **op.cit.**, pp.56-57.

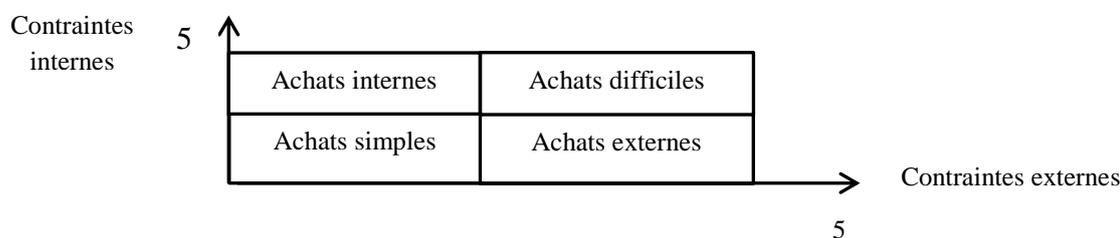
² Perrotin R et Loubère J-M, **Stratégies d'achats : Partenariat, sous-traitance et délocalisation**, Organisation, 5ème édition, Paris, 2005.p.28.

système de pondération, c'est-à-dire, multiplier l'intensité de chaque contrainte par un coefficient.

Ce dernier est défini en fonction de l'importance de la contrainte pour les Achats, dédié à partir de la politique d'achats. La pondération s'agit de prioriser les contraintes en fonction des objectifs achats.

L'objet de cette matrice est de personnaliser les segments achats ayant une contrainte dont la notation est très élevée surtout « 5 », afin d'attribuer des ressources en priorité sur ces achats. La matrice d'analyse des contraintes est modélisée par CEGOS comme suit :

Figure No 10: Le modèle de CEGOS de présentation de l'analyse des contraintes.



Source : Perotin R, **Marketing Achats Stratégies et tactiques**, Organisation, 3ème édition, Paris, 2001, p.116.

2.6.2. L'identification et l'analyse des risques

Pour commencer, il faut distinguer entre deux notions : celle du risque et celle de la contrainte. Il existe des contraintes internes et externes. Une contrainte peut engendrer un embarras important dans l'activité de l'acheteur.

➤ **Contraintes comme étant éventuels risques**

Cependant, certaines contraintes de faible intensité peuvent bien occasionner des risques importants de type technique ou commercial. Ces contraintes peuvent engendrer d'éventuels risques fournisseurs toutes catégories confondus.² En ce qui suit un ensemble d'exemples de contraintes entraînant des risques³ :

-la contrainte de « cahier des charges draconien » peut engendrer le risque de défaillance du produit par rapport à son utilisation prévue.

- la contrainte de « maîtrise de la technologie par un nombre restreints de fournisseurs » peut engendrer le risque de pérennité d'activité...etc.

¹Marcel C et Nassoy B, **Op.cit.**, 1985, p.188.

² Elien G, L'origine du risque et son impact sur la fonction achats, **Décision d'achat**, 19/09/ 2012.

³ Perotin R, **Op.cit.**, 2001, p.118.

-la contrainte de « la faible réactivité des fournisseurs » peut engendrer des défaillances de défaillance tels que :

-le non-respect des délais de livraison par une mauvaise maîtrise de la chaîne logistique.

-le non-respect des délais d'intervention pour dépannage par une mauvaise organisation après-vente, le non-respect de la qualité demandée par une mauvaise maîtrise du parc sous-traitant des fournisseurs (qualité, savoir-faire).

➤ **La mesure des risques et la matrice des risques**

Certaines contraintes engendrent des risques ayant un impact sur l'entreprise. Il est donc important d'évaluer les risques de rupture d'approvisionnement qu'occasionnent ces contraintes.

La mesure d'un risque se fait par¹ :

-son occurrence : correspond à la probabilité de réalisation du risque.

-son intensité : l'impact qu'aura causé ce risque en cas de réalisation.

Après avoir identifié les risques commerciaux et techniques, La mesure de l'intensité de chacun des risques liés aux contraintes se fait de la même façon que de celles-ci. Une note lui est imputée dans l'échelle de notation de 1 à 5. Un système de pondération des intensités liées à chacun des risques selon leur importance est possible².

• **détermination de l'intensité du risque global lié à chaque segment achats**

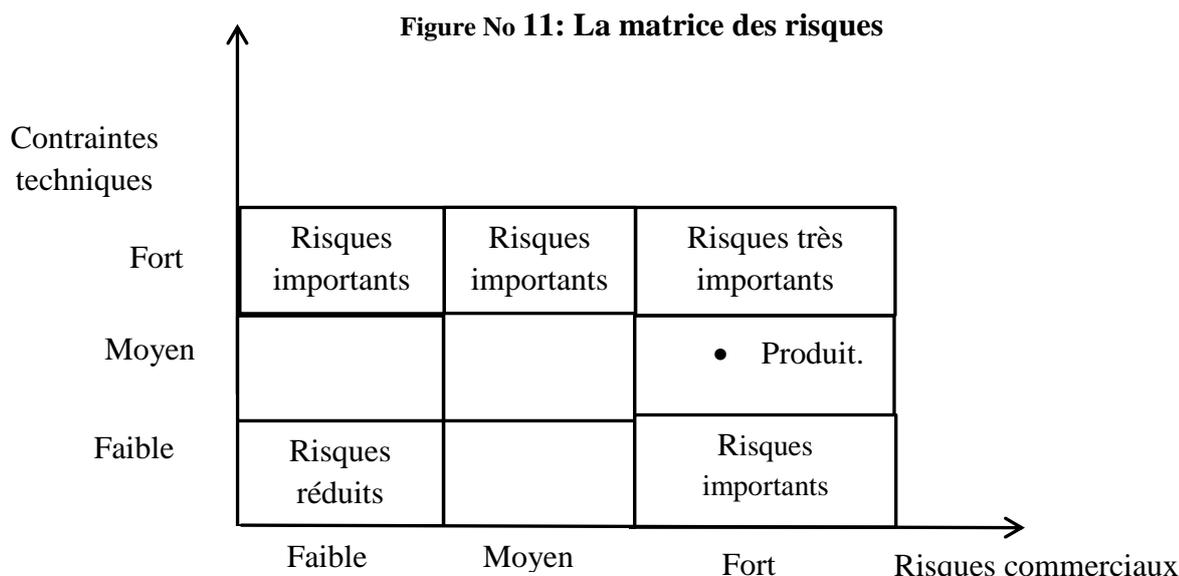
La mesure de l'ensemble de ces risques permettrait de caractériser le risque global lié à un segment achats donné. La matrice permet de positionner les produits selon l'intensité des risques commerciaux et techniques (Faible, Moyen, Fort). Cela constitue un élément important pour la prise de décisions des actions à engager, faisant face à ces risques.

• **Visualisation des risques achats**

La matrice des risques ci-après fait apparaître les différentes intensités de risques, auquel peut être exposé un segment d'achat donné :

¹ Salviac E et al, **Performance et création de valeur de la fonction achats : Maîtrise des risques et pilotage financier**, Maxima, 2011, p.74.

² Perotin R, **Op.cit.**, p.121.



Source : Source : Pérotin R, **Marketing Achats Stratégies et tactiques**, Eyrolles éd. Organisation, 3ème édition, Paris, 2001, p.123.

2.7. Matrice des Achats et stratégies Achats correspondant aux différents segments achats

La matrice des Achats constitue une matrice fondamentale dans la démarche marketing achats et une clé dans la définition des segments constituant le portefeuille achats, ainsi que les différentes stratégies leurs correspondant.

2.7.1 La matrice des Achats

- **Les deux critères fondamentaux de la matrice de Kraljic**

La matrice des Achats résulte de la confrontation de deux critères liés aux segments Achats. l'un d'eux est l'enjeu financier ou le profit potentiel que représente le segment achats dans l'ensemble des achats de l'entreprise (le diagramme de Pareto).¹

Le deuxième est l'échelle des risques et opportunités internes liés aux besoins en achats et des risques et opportunités externes liés au marché Fournisseurs que représente le segment achats.

- **Différentes orientations stratégiques liés aux segments achats, en fonction des deux critères**

La matrice donne naissance aux différents segments Achats constituant le portefeuille des Achats. L'objectif de la matrice est de faire ressortir ses différentes familles d'achats,

¹Nogatchewsky S et Lambert J, **Segmentation achats et pilotage stratégique : Pour une orientation produit permettant de développer des capacités dynamiques dans la gestion des relations client-fournisseur**, XXIII Conférence International de Management Stratégique, Rennes, 2014, p.14. trouvant sur : www.strategie-aims.com/events/.../24.../download, Consulté le 2/09/2015 à 22h.

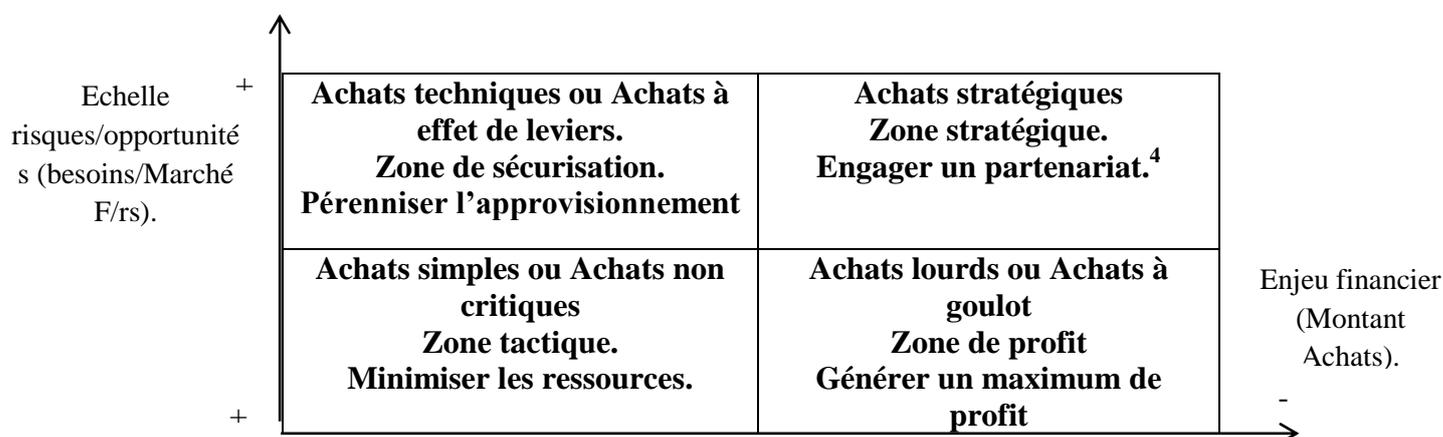
déduire leurs caractéristiques par rapport aux deux dimensions d'analyse, choisir la stratégie Achats correspondant¹.

Selon Nassoy et Marcel² la stratégie marketing achats peut se définir comme : «Une dynamique d'adaptation à l'environnement en cohérence avec les objectifs à moyen terme, découlant des choix politiques de l'entreprise ».

Les stratégies achats viennent pour ajuster les besoins de l'entreprises aux possibilités du marché amont, et inversement et d'influencer celui-ci, pour répondre à ses besoins.³

La matrice est nommée la matrice de Kraljic ou des achats tel que le montre la figureci-après :

Figure No 21 : Matrice des Achats et stratégies achats associées aux différents segments Achats.



Source : Bruel O et al, **Management stratégiques des Achats : Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles**, Economica, 2^e édition, Paris, 2014, p.68.

¹ Marcel C et Nassoy C, **Op.cit.**, 1985, p.20.

² Idem, p.23.

³ Natalie B, **Op.cit.**, 1998, p.21.

⁴ Perotin R, L'analyse du marché, **Revue internationale de l'achat**, Vol.12, No.2-3, 1992, pp.39-44.

2.7.2. Stratégies Achats correspondant aux différents segments Achats

La stratégie Achats liée à chacun des segments Achats, comporte un ensemble d'actions pour la mettre en œuvre¹, ils se sont abordés en détail dans l'annexe (F).

Nous avons tenté de mettre l'accent sur les différents axes liés au volet stratégique de la démarche marketing achats. Son adoption est nécessaire pour que les achats puissent accomplir leurs missions au sein de l'entreprise. Mais, elle reste incomplète sans divulguer son volet opérationnel.

¹ Bariol N, **Op.cit.**1998, p.21.

Section 03 : la dimension opérationnelle de la démarche marketing achats« mix purchasing » et les principaux outils liés à cette démarche faisant l'objet de notre étude

Le mix Achats permet de passer des stratégies Achats à la tactique, afin d'atteindre les objectifs fixés. Cela est possible grâce au choix des variables du mix qui doivent être en cohérence, en synergie et en coordination entre elles et avec les stratégies achats élaborées et les objectifs tracés¹.

L'action sur les variables du mix Achats permet de minimiser les contraintes d'achats², pouvant occasionner de véritables risques pour l'entreprise. Les variables du mix achats sont de l'ordre de quatre³. Le prix, le produit, promotion et distribution⁴ ou encore le prix, le produit, communication et fournisseurs⁵.ou encore prix, promotion ,produit et marché.⁶

1. Principaux axes de la dimension opérationnelle de la démarche Marketing achats

Nous allons mettre l'accent, dans cette première partie de cette section sur la déclinaison des orientations stratégiques achats au niveau tactique, en l'occurrence « les variables du mix ».

1.1.La variable prix

Le rôle du marketing achats dans la détermination des couts n'est pas limité à la connaissance de la structure des couts des produits achetés. Mais surtout à la prévision et l'anticipation de leurs évolutions dans le temps, en fonction des paramètres du marché⁷

1.1.1.Démarche de détermination de prix du produit ou de service par le fournisseur

Le fournisseur procède à la détermination du prix en fonction de deux variables⁸ : le coût et le marché.

¹ Blackburn B, **Op.cit**, 1981, p. 25.

² Perotin,**Op.cit.**,2001,p.132.

³Gauchet Y, Le marketing achat, **Revue internationale de l'achat**, printemps 1981, p.p. 7-15

⁴Kotler P et Levy S,**Op.cit.**, 1973, pp.54-59.

⁵Santi M,**Op.cit.**,1974,pp.41-45.

⁶ Blackburn B, **Op.cit.**,1981

⁷ Perotin R, **Op.cit.**, 2007,p.139.

⁸ Idem.

1.1.2. Le comportement de l'acheteur dans la fixation du prix

Pour faire de bonnes pratiques en ces termes, le comportement de l'acheteur doit suivre une démarche symétrique que celle du vendeur et l'inscrire autour des axes suivants :

- **Reconstitution d'un prix objectif (coûts + Marge) du vendeur**

La démarche est symétrique que celle poursuivie par le fournisseur. Cela est possible grâce à une enquête chez les fournisseurs ou une analyse interne des coûts du produit fournisseur basée sur :

- décomposition des coûts du produit avec un fournisseur ou un service méthodes.
- mener une comparaison de prix avec des produits de substitution, en appliquant des coefficients correcteurs tels que le poids, taille, performance...etc.
- réaliser une analyse de valeur de produit.¹

- **Fixation d'une dérive du prix plafond acceptable**

Il s'agit d'un prix à ne pas dépasser. Cette fixation est faite à partir d'analyse des coûts précédente, d'indices officiels, des lois des marchés nationaux ou internationaux.

- **Connaissance du marché**

La connaissance du marché s'appuie sur une démarche symétrique que celle du fournisseur. La prise en compte des mêmes variables déjà vues surtout en termes des pratiques habituelles du marché. Ces dernières donneront lieu à des pouvoirs de négociations de plus au moins fort aux deux parties, à l'instar d'élasticité prix, accord des services, accord des réduction...etc.

1.2. Politique produit

La deuxième variable du mix achats, faisant apparaître et permettant d'appliquer les grands axes définis au niveau d'une stratégie achats donnée est le mix produit. Il est exprimé sous la forme de cahier des charges fonctionnel.²

Pour que l'acheteur aide ses partenaires à bien définir leurs besoins, et bien leurs répondre, c'est-à-dire bien choisir le couple besoins/produits sur le marché amont³, il doit répondre aux questions suivantestableau en annexe (G).

¹Burt D et Soukup, Produits nouveaux : Redécouvrez les achats ! **Harvard l'Expansion**, 1986, pp.87-94.

²Gauchet Y, **Op.cit.**, 1881, pp.7-15.

³Gharzouli K, Séminaire : Marketing Achats, ESC, 2014.

1.2.1. Modalités d'intervention de l'acheteur dans la définition des besoins

L'acheteur doit intervenir dans les phases les plus en amont de la fabrication d'un produit final. Il est prouvé que **70% à 80%** des coûts d'un produit sont déterminés dans la phase préliminaire de l'étude «en amont» L'intervention de l'acheteur dans les phases amont est essentielle. Elle est possible grâce aux différentes modalités suivantes :

- l'intervention dans la conception du produit selon la CCO

- l'intervention dans l'analyse de valeur « annexe J »

➤ **La méthode de conception à cout objectif « la CCO »**

Le rôle de l'acheteur dans la CCO consiste à mener des actions à doubles orientations vis-à-vis de ses partenaires internes, d'un côté, les informer sur les offres du marché amont et d'un autre les influencer et éduquer leurs comportements à la bonne identification de leurs besoins, et d'un autre coté vis-à-vis de ses fournisseurs :

- **Informers ses partenaires internes le plus en amont des solutions existantes sur le marché fournisseurs.**
- **Influencer ses partenaires internes pour bien définir leurs besoins**
- **Influencer les fournisseurs :** L'identification correcte du besoin, puis sa satisfaction par le bon choix du composant adéquat, nécessite des actions de l'acheteur auprès de ses fournisseurs pour les convaincre

1.2.2. Caractéristiques du cahier des charges

Pour parvenir à une bonne définition du besoin et qu'il trouvera sur le marché fournisseur le composant lui correspondant, un ensemble de caractéristiques doivent être remplies par le cahier des charges:

- savoir que le cahier des charges constitue la mise en forme du besoin ; il est recommandé de commencer par un cahier des charges fonctionnels suivi par le cahier des charges technique.
- il doit être rédigé de façon collaborative entre partenaires internes et acheteur ; il doit être explicite et donc soit compris des fournisseurs ; pas trop précis pour obtenir de nouvelles solutions ; sa forme définitive dépend de la nature de service ou produit recherché.

1.3. La variable communication

La communication est une composante clé du mix achats de l'entreprise¹. Elle doit toucher deux dimensions interne et externe.

1.3.1. La communication interne

Elle a pour objectif d'expliquer ce que les Achats font pour ses partenaires internes actuels et potentiels. Mais aussi et surtout, de les convaincre, et les impliquer à exécuter son propre plan d'action.² Elle a surtout un rôle essentiel consistant de crédibiliser et valoriser les achats dans l'entreprise.³ Elle doit être centrée autour de deux axes⁴ :

L'information sur la vie des Achats et l'information sur le marché de l'offre et de la demande :

➤ **L'information sur la vie des Achats**

Il s'agit de communiquer à ses partenaires internes les informations suivantes⁵ :

-la politique d'Achat menée : ce sont les objectifs Achats poursuivis.

- la stratégie adoptée : ce sont les moyens ou les grands axes de réflexion, afin d'atteindre les objectifs préalablement fixés.

-les tactiques recourues : ce sont les plans d'action permettant d'exécuter la stratégie mise en place.

➤ **L'information sur le marché de l'offre et de la demande**

Il s'agit d'informer « dimension informationnelle »ses partenaires internes sur le marché fournisseurs et les entreprises concurrentes de⁶ :

La phase de vie des produits achetés ou en prévision d'achats, les nouvelles sources apparaissant sur le marché, l'évolution et la pérennité des sources actuelles, les technologies fournisseurs, les collaborateurs futures probables...

¹Santi M, **Op.cit.**, 1974, pp.41-45.

² Bruel O Ménage P, **Politique d'achats et gestion des approvisionnements**, Dunod, 4 éme éd, Paris, 2014, p.314.

³ Trincquecoste J-F, **Op., cit**, 1985, pp.6-8.

⁴ Perrotin R, *op.cit.*, p.161.

⁵ Lentrein D, La communication interne des services achats : Pratiques, problématiques, adaptation aux besoins des clients internes : Une enquête auprès de dix entreprises industrielles de différents secteurs, **Cahier de recherche,CERAG**, ESA de Grenoble,1995.

⁶ Lentrein D,**Op.cit.**,1995.

1.3.2. La communication externe

Elle est orientée vers la cible « fournisseurs ». Elle est indispensable dans l'évolution des panels fournisseurs, et la construction de nouveaux surtout lors de la recherche de nouvelles sources. Elle participe à la construction et le maintien de l'image de l'entreprise chez ses fournisseurs.¹

➤ **Objectifs de la communication externe**

Ils sont nombreux :

- **Le triptyque de communication**

Il s'agit de la communication promotionnelle des acheteurs vers les fournisseurs². Ses objectifs sont les mêmes que la communication au niveau du marketing Achat. Il s'agit du triptyque³ : faire connaître, faire aimer, faire agir, mais adaptée à la cible fournisseur sur le marché amont, au lieu du client sur le marché aval.

- **Amener le fournisseur à s'impliquer dans les objectifs de l'entreprise**

Cela mène à convaincre les fournisseurs que les produits ou services de l'entreprise sont aussi ceux des fournisseurs, et que leur qualité est issue de la qualité des produits fournisseurs. Cela, pour pouvoir les impliquer dans la réalisation des objectifs Achats déterminés dans la politique Achats. Cela peut être illustré dans le tableau en annexe (H)

1.4. La variable marché fournisseur

L'action marketing de l'acheteur concernant le marché consiste la démarche et l'ensemble des moyens et techniques mises en œuvre par l'acheteur, afin d'atteindre sa cible « le fournisseur ». Après duquel :

- il souhaite réduire ses vulnérabilités d'approvisionnement

-d'obtenir des produits et services intéressants pour l'entreprise, en s'adaptant à celui-ci ou au contraire l'influencer.⁴

¹ Maricourt R, **Op.cit.**, 1984, pp.61-67, p.67.

² Barreyre P-Y et Lentrein D, La communication promotionnelle des services achats vers les fournisseurs : Une enquête auprès de trente-six grandes entreprises industrielles, **Cahier de recherche, CERAG, No.90-06**, ESA de Grenoble, 1990.

³ Lentrein D, **Op.cit.**, 1995.

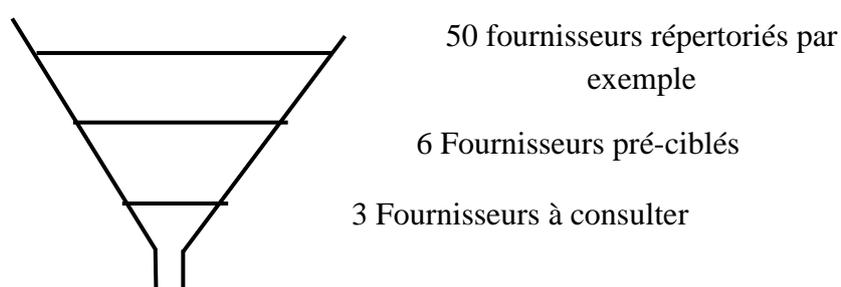
⁴ Perotin R, **Op., cit**, 2001, p.171.

1.4.1. Démarche de sélection des fournisseurs

Parfois les fournisseurs figurant dans les panels de l'entreprise sensés satisfaire les besoins d'un segment achat donné sont mis en cause. Mais le marché auquel ils faisant partie reste potentiel et susceptible de satisfaire les besoins des segments Achats. La raison pour laquelle se fait l'ouverture d'un marché existant pour de nouveaux fournisseurs.

Ces derniers sont soumis à une démarche de présélection basée sur la détention de minimum de critères. La démarche de présélection peut rassembler à un entonnoir :

Figure No 12: Démarche de pré ciblage (présélection des fournisseurs)



Source : Canonne S et Petit PH, **La boîte à outils de l'acheteur**, Dunod, 2ème édition, Paris, 2013.p.59.

1.4.1.1. Présélection des fournisseurs

Elle suppose la démarche suivante : énumérer et identifier les fournisseurs potentiels à partir des sources de d'informations diverses : embrassades, syndicats professionnels, sites, spécialisés, salons, congrès, fédérations, les fournisseurs eux-mêmes via des questionnaires de renseignements¹ aux fournisseurs répertoriés, récapituler les critères de présélection dans une grille à compléter au retour au questionnaire, classer les fournisseurs selon un système de notation donné.

1.4.1.2. Consultation des fournisseurs

La consultation des fournisseurs implique l'envoi d'une offre d'achat aux fournisseurs qui affichent les meilleurs scores au niveau de la sélection. La consultation des offres comportent en général :

- **plaquettes d'achats** : elle contient des informations générale sur l'entreprise, la fonction achats, les produits à acheter, tels que:
 - présentation rapide de l'entreprise
 - identification des lignes de produits achetés -Organigramme de la fonction Achats.

¹ Dellesse M-C, Informations externes et achats : Penser banques de données, oui mais..., **Revue internationale de l'achat**, 1985, Vol.4, No. 2, pp.16-32.

- **Spécification achats** : cela donne des détails sur les produits ou les services à acheter :
 - cahier d'expression des besoins (Fonctions à remplir, critères d'achat, exigences de performance)
 - conditions générale d'achats (quantité, conditions de transport, règlement...etc.).
 - les règles de contrôle.

1.4.1.3. Dépouillement ou comparaison des offres

Cette étape implique :

- impliquer l'utilisateur ou le demandeur.
- lister tous les paramètres à prendre en compte en les regroupant par thèmes (aspects techniques, qualité, prix, règlement, livraison et services...etc.).
- Pondérer éventuellement chaque critère suivant son importance.
- En fonction de leurs offres, noter les fournisseurs (de 1 à 5 par exemple) sur chaque critère retenu.
- Classer les fournisseurs selon leur note globale.

1.4.1.4. Évaluation des fournisseurs ou qualification des fournisseurs selon Bruel O

Pour les Achats stratégiques, inscrits dans le long terme, et engendrant des risques importants. La comparaison des offres s'avère insuffisante pour sélectionner le ou les fournisseurs.

Elle peut alors aller au-delà de la comparaison des propositions et touche également les fournisseurs. Pour cela, différentes méthodes d'évaluation et de sélection peuvent être mis en œuvre, selon l'importance de l'achat réalisé et les moyens de l'entreprise :

- l'évaluation financière des fournisseurs.
- l'évaluation des compétences des fournisseurs.
- audit approfondi du fournisseur.

1.4.1.5. Mesure de la performance fournisseur ou l'évaluation opérationnelle

La mesure de la performance ou l'évaluation opérationnelle des fournisseurs consiste une évaluation pendant la phase des relations d'affaires et à postériori de la contractualisation. Elle fait appel à la notion des critères de performance.¹ Ils permettent de vérifier si le fournisseur respecte ses engagements. Contrairement à la qualification des fournisseurs.²

¹ Idem.

² Bruel O et Ménage P, Politique d'achat et gestion des approvisionnements : enjeux, problématiques, organisation et changement, Dunod, Paris, 2014.p.134.

- **Utilité de l'évaluation opérationnelle des fournisseurs**

La performance observée peut intervenir dans une nouvelle sélection, ou servir de support de demande d'amélioration dans une relation à long terme en utilisant la roue de Deming.

- **Grands axes de la mesure de la performance fournisseur**

L'évaluation opérationnelle des fournisseurs touche des fournisseurs bien précis, fait intervenir plusieurs intervenants, fait appel à plusieurs critères de performance, et à des échelles d'évaluation. Cela se résume dans l'annexe (I).

1.5. L'évaluation de la performance des Achats

Comme on l'a déjà vu au chapitre premier que le marketing achats est une démarche à la disposition de l'acheteur, à travers laquelle il adapte les besoins de son entreprise à la réalité du marché amont ou d'influencer celui-ci pour répondre à ses besoins.

Comme toute fonction, le contrôle de gestion vient pour mesurer la performance Achats après la clôture de sa démarche. Et répondant à la question quels résultats obtenus aux objectifs préalablement fixés, et de quelle façon ont été atteints.

L'utilité de la mesure de la performance des Achats ne se limite pas à la vérification des résultats, mais elle fournit des éléments de prévision et d'anticipation sur le futur. Surtout de prendre des mesures correctives et d'influencer les comportements des collaborateurs pour améliorer la performance future des Achats.¹

Elle fait appel à des outils tels que le tableau de reporting, adressé périodiquement et confié à la DG. Il constitue un outil de communication entre les Achats et la DG ainsi que ses différents partenaires internes.

Ce tableau est composé d'indicateurs servant de suivre l'évolution de la fonction achats, son degré de maturité, comparés les résultats aux objectifs prévus. Cette étape de la démarche du marketing Achats sera détaillée dans le chapitre 2. Pour des raisons qui vont être exprimées au chapitre 2.

2. Outils recourus dans la démarche du marketing achats étroitement liés à l'objet de notre étude

La deuxième partie de cette section sera consacrée à l'ensemble des moyens et outils stratégiques recourus par les acheteurs dans les différentes étapes du marketing achats, leurs offrant ses spécificités. Sans lesquels il ne pourra pas prouver son efficacité et sa contribution à la création de valeur dans l'entreprise.

¹ Bruel O et al, Management des Achats : Décisions structurelles, stratégiques et tactiques, Economica, 2014, p.623.

Ils sont nombreux, nous allons être satisfaits de l'exposition de ceux directement liés à l'objet de notre étude.

2.1. le sourcing

Suivre l'évolution des besoins des segments achats, qui sont fonction des objectifs et stratégies liés à chaque segment achats, et de s'adapter aux changements de l'environnement micro et macro de l'entreprise ayant impact sur son marché amont et aval.

2.1.1. Le sourcing un simple outil ou une démarche stratégique ?

Cela nécessite d'adopter une politique de sourcing systématique, elle consiste la recherche en permanence de nouveaux fournisseurs, et non pas seulement sur un besoin particulier à l'occasion d'un nouvel appel d'offre.¹

Bruel O et al définissent le sourcing comme²« la démarche de recherche de fournisseurs répondant au mieux aux besoins de l'entreprise « différents segments achats », en termes de coûts, délais, innovation et qualité. Elle va de la recherche d'informations sur les fournisseurs, à la qualification de ceux-ci au sein du panel fournisseurs. ».

D'autres auteurs complètent cette définition en mettant l'accent « qu'il s'agit d'une nouvelle politique fournisseurs, efficace pour l'entreprise. Elle consiste la réévaluation des politiques fournisseurs, en recherchant de nouveaux fournisseurs :

- en mettant les fournisseurs déjà contractualisés en concurrence avec les nouveaux fournisseurs (veille du marché fournisseurs : le choix d'une zone géographique de prospection),
- en évaluant en permanence les fournisseurs (résultat sur l'entreprise) ;
- en maintenant avec eux des relations permanentes basées sur des solutions coopératives par exemple recherche d'innovation.

L'objectif est de parvenir à réduire les coûts globaux d'acquisitions, maintenir sa compétitivité, également créer de la valeur avec ses fournisseurs ».³

Certains parlent de l'évolution de l'achat tactique vers le sourcing stratégique.⁴

¹ Bruel O et al, **Management des Achats : Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles**, Economica, 2ème édition, Paris, 2014, p.114.

² Bruel O et al, **Op.cit.**, 2007, p.111.

<http://esourcing.canalblog.com/archives/2008/02/07/7865719.html>, consulté le 10/11/2015 à 11h 15mn.

⁴ Karen Dilger, *Purchasing's evolution to strategic sourcing is a multistage process*, **Manufacturing Business Technology**, mars 2008, pp. 10-11

D'après Bernard Ballaz¹ « le Sourcing est l'ensemble des actions de recherche de fournisseurs et d'évaluation de leur capacité à répondre aux besoins de l'entreprise à court et moyen terme ».

Dès Lors, le Sourcing concerne trois grands thèmes qui définissent des actions spécifiques : la recherche Des fournisseurs (veille du marché fournisseur, l'élargissement de la base géographique de prospection), la relation avec les fournisseurs (rationalisation du panel, la recherche d'innovation par des relations à long terme) et les conséquences sur l'organisation de la firme (circulation Del' information, partage de l'information).

D'après une synthèse et une analyse apportée aux définitions précédentes nous pouvons proposer la définition suivante : « le sourcing dépasse largement un simple outil. Il s'agit d'une démarche stratégique poursuivie par l'acheteur, lui permettant d'adopter une veille sur le marché amont « une recherche permanente de nouveaux fournisseurs, afin de satisfaire au mieux les besoins de l'entreprise en Achats, surtout dans le cadre de l'innovation ouverte. Cette recherche est poursuivie par un processus du choix des fournisseurs adéquats, surtout de tisser des collaborations « relations à long terme » avec ces fournisseurs surtout les plus innovateurs et autres, porteurs d'avantages concurrentiels pour l'entreprise »

2.1.2. Objectifs de sourcing

Les raisons principales pour lesquelles l'entreprise engage une politique de sourcing sont ²:

- régénérer le panel fournisseurs, avec l'objectif d'ouvrir ou de maintenir la concurrence entre les fournisseurs, ou encore ponctuellement afin de réduire la dépendance vis-à-vis d'une source d'approvisionnement .maintenir la concurrence entre fournisseurs, afin de réduire les couts.
- si la technologie de l'Entreprise devient obsolète et n'arrive pas à satisfaire ses clients, cette dernière nécessite une nouvelle technologie qui soit maîtrisé par un fournisseur recherché sur le marché.
- chercher activement de nouvelles solutions (innovations) et alternatives sur le marché fournisseurs, en proposant un cahier des charges fonctionnel pour une nouvelle application.
- si certains fournisseurs appartenant au panel fournisseurs sont défaillants, il faut les éliminer et les remplacer par des nouveaux plus compétents.

¹Balaz B et Barreye P-Y, **Le management des achats**, PUG, 2006.

² Bruel O, **Op.cit.**, 2014, p.115.

-mise en concurrence des fournisseurs actuels avec les nouveaux, afin de minimiser les coûts par rapport aux F/rs actuels.

- dans le cas, où l'Entreprise envisage internationaliser son panel F/rs, pour deux raisons : soit pour accéder à des savoirs faire, soit bénéficier des coûts bas dans les LCC, ce qui est très fréquent.

2.1.3. Périmètre de sourcing

Le sourcing se pratiquer dans un périmètre à niveaux différents ¹:

- Le sourcing local
- Sourcing international
- Le sourcing global
- Le sourcing dans les pays à bas coûts « Low Cost Countries »

2.1.4. Démarche et méthodes de sourcing

La démarche de sourcing est la même dans tous les types de sourcing. A la différence dans le cas de sourcing international et les LCC, la démarche doit débiter par l'analyse pays. Une fois le besoin est identifié, la démarche peut être la suivante:

➤ **Le volet 1 : recherche de nouveaux fournisseurs jusqu'à contractualisation**

La démarche liée à cette dimension de sourcing peut se résumer comme suit :

-la définition des cahiers des charges.²

-collecter des informations sur divers pays, dans le but d'extraire les données macroéconomiques et techniques. Informations sur la base desquelles une sélection d'une liste des pays retenus pour l'étape suivante du sourcing est élaborée « informations et cotation pays »³.

-croiser deux analyses : la recherche des produits et ou prestations existantes dans chaque pays, et l'identification des fournisseurs potentiels dans chaque pays. Cette dernière analyse doit permettre de collecter les informations diverses, sur la base desquelles se fera la cotation.

¹ Corcia M, L'intégration et les dimensions du sourcing dans la stratégie achats de l'entreprise, Comment l'entreprise peut-elle réduire ses coûts et créer de la valeur, Mémoire, 2008-2009, pp. 29-34.

²<http://esourcing.canalblog.com/archives/2008/02/07/7865719.html>, consulté le 10/11/2015 à 11h 15mn

³ Bruel O et al, **Op.cit.**, 2014,p.116.

-la sélection et l'homologation (qualification) des couples produits-fournisseurs dans le panel.¹ Le choix du fournisseur adéquat, contractualisation et son intégration dans la base de données de l'entreprise « la démarche telle est décrite dans la variable marché dans la première partie de cette section »

➤ **Volet 2 : la dimension de rationalisation du panel fournisseurs**

• **La gestion du panel fournisseur**

Comme on l'a déjà vu au niveau de la définition. Le sourcing est considéré comme étant la nouvelle politique fournisseurs, qui va au-delà de la simple recherche des fournisseurs, mais jusqu'à la gestion de la relation client-fournisseur.

Afin de tisser des relations à court terme, à long terme, des collaborations opérationnelles sur le TCO, des collaborations stratégiques d'innovation² ...etc.

Pour cela, il faut adopter une gestion du panel fournisseurs, de façon à le diversifier. Faire un feu de tout bois, des fournisseurs innovateurs, cœur de métiers, des relations à court terme, des collaborations...etc.

• **Structure du panel fournisseurs «taille et profils fournisseurs »**

❖ **Taille du panel fournisseur**

La taille du panel est choisie de façon à entretenir la concurrence entre les fournisseurs du panel et ne pas avoir trop de fournisseurs afin d'être un « compte client ou un gros client » pour le fournisseur, afin d'augmenter le rapport de force de l'entreprise et les consacrer du temps et des moyens.³ Voici une structure type d'un panel fournisseurs :

❖ **Profils fournisseurs**

Les profils fournisseurs dans le panel doivent être diversifiés en fonction des besoins de chaque segment achats, certains satisfaisant les besoins du moment, et d'autres investis pour les besoins futures.⁴

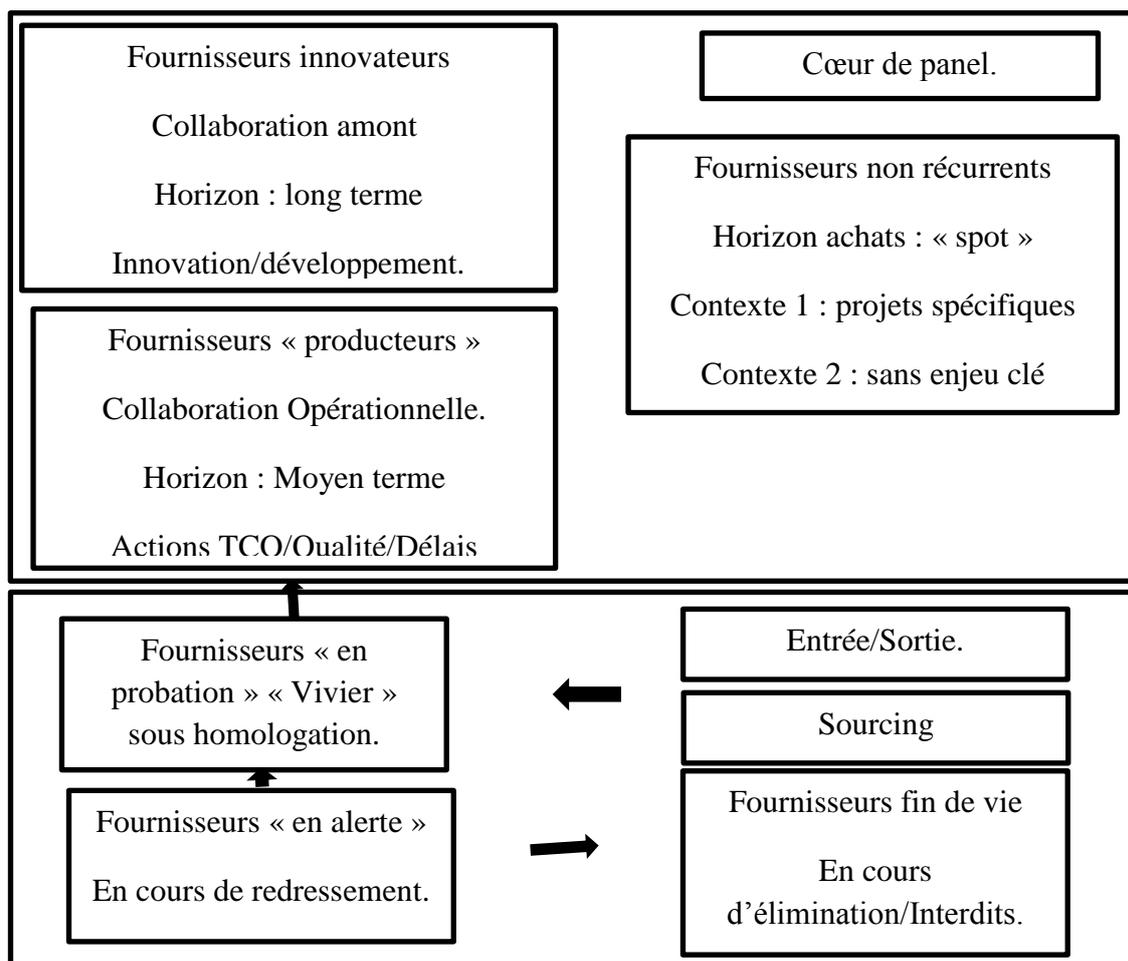
Le cœur du panel comprend les catégories de profils se trouvent dans le tableau en annexe (K), faisant apparaître les principales caractéristiques de ces fournisseurs. L'ensemble de ces profils faisant partie du cœur du panel et d'autres profils encore, son alimentation peut se résumer dans la figure ci-après :

¹Bruel O et al, **Op.cit.**, 2014, p.116.

² Idem.

³ Idem, p120.

⁴ Idem, p.p.122-127.

Figure No 13 : Profils acheteurs composant le panel fournisseurs.

Source : Bruel O et al, **Management des Achats : Décisions structurelles, stratégiques et opérationnelles**, Economica, 2014, p.12.

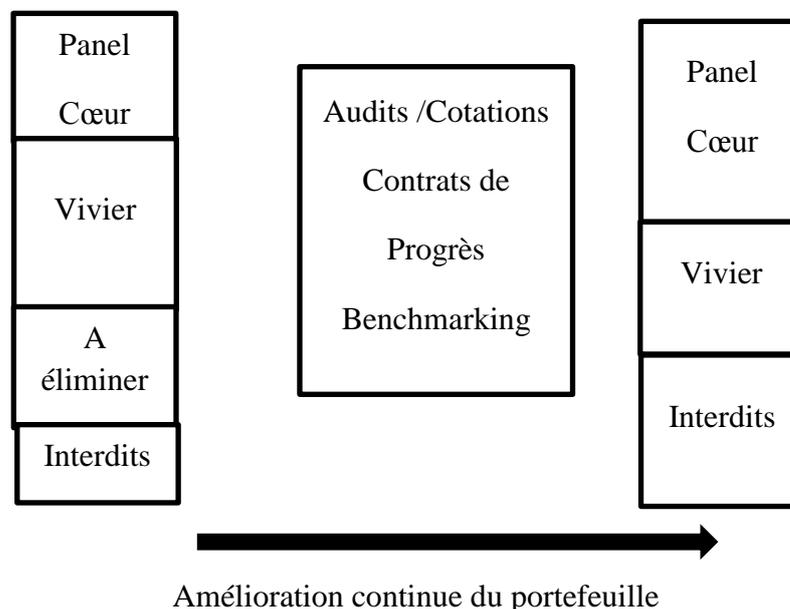
- **Le pilotage du panel fournisseur**

Le panel fournisseurs doit faire l'objet d'une amélioration continue, en faisant une **mesure et un suivi des performances fournisseurs**. Après l'évaluation, l'acheteur doit investir dans **des plans de développement et de progrès des fournisseurs**. Ils peuvent toucher les axes ci-après.¹

L'ensemble de ces actions de mesure de performance, poursuivies par l'engagement des plans de progrès. Tous les deux constituent des éléments clés de la gestion et pilotage du panel fournisseurs et son amélioration permanente, et prise de décisions d'élimination de certains fournisseurs et l'intégration de nouveaux via le sourcing :

¹ Bruel O, **Op.cit.**, 2014, p.124.

Figure No 14: Pilotage dynamique dans le panel fournisseurs.



Source : Bruel O et al, **Management des Achats : Décisions structurelles, stratégiques et opérationnelles**, Economica, 2014, p.124.

2.2. Le système d'informations marketing achats

Le système d'information achats permet de transformer les données brutes en informations utiles pour la prise de décisions liées aux achats.

Vu à la transversalité de la fonction achats, le système d'informations achats est doté de progiciels très développés permettant d'intégrer des informations dans différentes fonctions grâce au ERP « Entreprise Ressources Planning Progiciel de gestion intégré ».

Le système d'informations achats est trop riche en solutions et en outils internet, rendant les missions accomplies par les acheteurs plus efficaces et réactives, à savoir :

-les intranet achats, les solutions d'e-procurement, les places de marché, le SRM les solutions d'e sourcing.

Nous allons être satisfaits de l'exposition d'e sourcing qui est directement lié à l'objet de notre étude et pour ne pas alourdir le mémoire.

2.2.1. Les solutions d'e-sourcing

Il est à souligner que les solutions d'appel de e-sourcing ont rapidement évolué de simple appel d'offre pour couvrir l'ensemble des étapes du processus d'achat, depuis la préparation de la stratégie jusqu'à la sélection finale de la meilleure offre et la

contractualisation. Ces solutions sont devenues l'outil numéro un des acheteurs pour la prise de décision.¹

- **Un module d'appel d'offres au cœur des solutions d'e-Sourcing**

Le moteur d'appel d'offres couvre le processus d'appel d'offres suivant les briques principales :

- **Le RFI « Request For Informations »**

Il est assimilé à une demande de renseignements approfondis, et un appel à candidature, dans lequel l'acheteur adresse à un certain nombre de fournisseurs potentiels un questionnaire pré-formaté que l'on désigne sous le terme générique « gabarit ou template ».

Ensuite, l'outil procède à des tris automatiques en fonction des contraintes prédéterminées exp le chiffre d'affaire. Si celui-ci est inférieur au seuil critique. Le fournisseur ne soit pas sélectionné pour la phase suivante.²

- **Le RFP « Request For Proposal »**

Il consiste une liste des fournisseurs potentiels est établie, après avoir effectué une analyse multicritères des offres . L'étape suivante serait d'adresser l'ensemble des documents nécessaires pour soumettre une offre. Dans le cas où il y'aurait une autre étape de qualification des fournisseurs, on appelle ça RFP³. Sinon il s'agit de RFQ.

- **RFQ (Request for Quotation)**

Une fois les besoins sont bien exprimés, l'acheteur sélectionne une short-liste des fournisseurs soumissionnaires, crée un cadre de réponse unique au format « Template », donc il peut automatiquement comparer les offres et évaluer plusieurs scénarios d'attribution surtout en etrme de prix.⁴

Il est à rappeler que les offres à ce niveau sont analysées et comparées en fonction TCO « Total Cost of Ownership », incluant tous les couts différents à l'acquisition du produit (transport, garantie, maintenance...). Il sélectionne l'offre jugée la plus intéressante.

Les éditeurs améliorent en permanence ces briques et proposent de nouvelles fonctionnalités ou des modules complémentaires. Tel que les outils de la gestion des connaissances achats, le bureau du travail de l'acheteur, le portail fournisseurs, la gestion des contrats d'achat, l'outil de cartographie des achats et la gestion de la performance.

L'adoption de la démarche marketing achats, dans ses deux volets stratégique et opérationnel ainsi que le recours aux outils qui leurs sont propres contribue à la valorisation des achats et augmente leurs rôle dans la création de valeur pour l'entreprise.

¹ Lettre des achats ,15 juillet 2008.

²https://en.wikipedia.org/wiki/Request_for_information, consulté le 25/08/2015 à 21h.

³<http://searchitchannel.techtarget.com/definition/request-for-proposal>, consulté le 25/08/2015 à 22H.

⁴https://fr.wikipedia.org/wiki/Request_for_quotation. Consulté le 25/08/2015 à 21 h 30.

Conclusion du chapitre

Comme nous pouvons bien le constater, la transposition des pratiques marketing sur la fonction achats, lui offre une nouvelle image, de nouvelles compétences, une nouvelle position au sein de l'entreprise à côté des fonctions stratégiques.

La démarche marketing achats dans ses deux volets stratégiques et opérationnels, les différents outils et techniques recourus par l'acheteur, montrent bien les spécificités de ce marketing inversé.

Tous ensemble constitue un tout cohérent qui a relevé le potentiel des Achats dans l'accomplissement de nouvelles missions qui vont au-delà de ses missions traditionnels centrées sur la minimisation du cout d'achat stricto sensu, afin de baisser le prix de revient étroitement liée à la création de la valeur financière.

Ces nouvelles missions portent d'abord sur de nouvelles dimensions de la minimisation des couts au sens du TCO grâce aux actions marketing Achats, et ensuite sur un nouveau volet de création de valeur par les Achats, il s'agit de la valeur non financière. C'est ce que nous allons voir tout au long du chapitre 2.

Chapitre II : Création de valeur par le marketing Achats.

Introduction du chapitre

La fonction achats était pour longtemps une fonction de support à caractère purement opérationnel et exécutif « approvisionnement » dans la chaîne de valeur de M.P. Grâce aux pratiques du marketing Achats. Cette fonction a pu se repositionner au sein de l'entreprise comme étant une fonction stratégique, primordiale. Elle a ainsi redonné confiance à la direction générale et l'ensemble de ses partenaires internes.

Grâce à cette confiance et cette démonstration de compétences. Une nouvelle forme et de nouveaux modèles de création de valeur par les Achats qui vont au-delà de recours de la fonction à ses muscles « rapport de force dans le modèle de 5 forces de M.P ». Mais à une création de valeur fondée sur des relations collaboratives, stratégiques et opérationnelles avec ses fournisseurs de type gagnant-gagnant, portées sur plusieurs axes.

Dans ce cadre, pour chacun des axes correspond de nouvelles missions qui ont été confiées aux Achats. Elles permettent de construire d'avantages concurrentiels pour l'entreprise, source de sa supériorité par rapport aux concurrents et chez ses clients. Cela est possible grâce à l'adoption de la démarche marketing Achats, ses outils, ses techniques et ses spécificités (vues au chapitre I).

Les nouvelles formes de création de valeur par les Achats en pratiquant le marketing, se légitime via le suivi du contrôle de gestion des performances achats dans ses nouvelles missions.

Ces nouvelles missions sont portées sur la minimisation du coût au sens de TCO, allant au-delà de la minimisation traditionnelle du coût d'achat stricto sensu.

Surtout ses nouvelles missions sont portées sur la création de valeur non financière portées sur la maîtrise des risques Achats destructeurs de valeur, pour se protéger du risque de rupture, et ce en collaboration ou non avec les fournisseurs.

En plus de ça les Achats assument une contribution à l'innovation au sein de l'entreprise, par l'adoption des innovations émanant des fournisseurs, dans le cadre de l'open innovation.

Pour parvenir à l'objectif de ce chapitre, il est scindé en 3 sections suivantes :

-section 1 : nous allons présenter les nouveaux modèles de création de valeur par les Achats.

-section 2 : nous allons démontrer, comment grâce aux pratiques du marketing Achats, en faisant appel à sa démarche, ses outils, ses techniques et ses spécificités les Achats peuvent contribuer à la création de valeur via deux modalités.

Section 3 : portée sur la troisième modalité de création de valeur via l'adoption de la démarche marketing achats ainsi que l'évaluation de la performance de la fonction achats, dans ses nouvelles modalités de création de valeur.

Section 01 : les modèles de création de valeur par les Achats

La création de valeur par les achats était très longtemps condition de la position de l'entreprise dans le rapport de force entreprise- fournisseur, dans le modèle des 5 forces de M.Porter.

Si l'entreprise dispose d'un pouvoir de négociation élevé, par rapport à ses fournisseurs. Elle négociera les prix à son profit et va gagner en termes de cout. Par contre le fournisseur va subir des pertes ou aura des gains dérisoires, et inversement pour l'entreprise.

Pourtant les deux parties, sont liées par des relations redondantes, où l'un ne peut travailler sans l'autre.

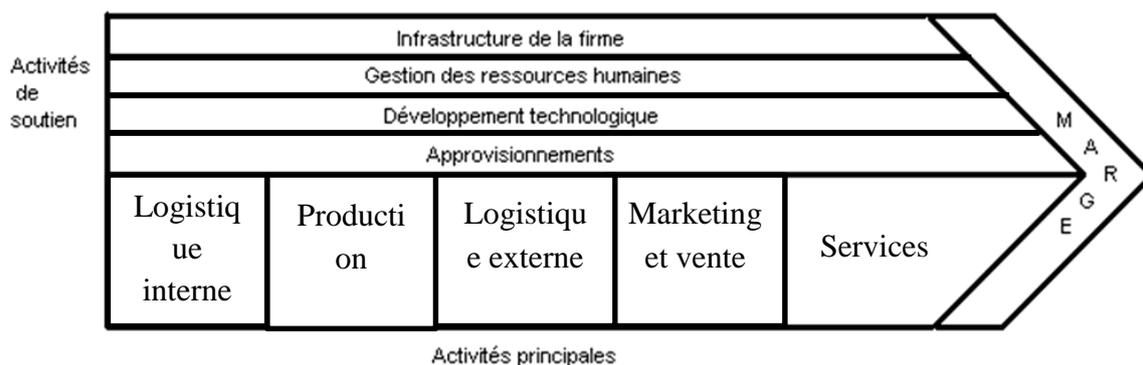
C'est dans ces conditions où les deux parties ont pris conscience de la nécessité d'inscrire leurs liens dans des relations collaboratives, de type gagnant-gagnant.

Ce nouveau modèle, marquant les relations entreprise-fournisseurs permet de créer davantage de valeur pour l'entreprise et son fournisseur. C'est ce que nous allons vérifier tout au long de cette section.

1. la chaine de valeur de M.Porter

La chaine de valeur de Porter distingue des activités principales et celles de support¹, comme l'illustre bien la figure ci-après :

Figure No 15: la chaine de valeur de M. Porter.



Source : Fleury H, **L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Résumé de l'édition traduite de l'américain par Philippe de Laverne, 1998-1999, p.3.

¹ Fleury H, **L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Résumé de l'édition traduite de l'américain par Philippe de Laverne, 1998-1999, p.3.

1.1. Création de valeur par la constitution d'avantage concurrentiel par les activités de la chaîne de valeur de M. Porter

1.1.1. Capacité de chaque activité à constituer un avantage concurrentiel

La décomposition de la chaîne de valeur de l'entreprise en activités qui la compose vise à démontrer l'importance et la capacité de chaque activité à être une source de différenciation pour l'Entreprise et donc une source d'avantage concurrentiel.¹

1.1.2. Coordination entre les activités

D'autre part, ces activités sont liées les unes des autres par des mécanismes d'optimisation², soit il s'avoue nécessaire d'arbitrer entre deux activités ou de coordonner entre elles. L'impact sur les coûts et les performances de la firme sont considérables.³

Il existe également des coordinations externes ou dites verticales. Elles peuvent exister entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes, à l'instar des fournisseurs, distributeurs, clients.⁴ Cela s'inscrit dans le cadre de **l'entreprise étendue ou encore l'écosystème**⁵ sensé créer de la valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes.

1.1.3. Exemples de la constitution d'avantages concurrentiels de chacune des activités

L'intérêt du modèle de la chaîne de valeur est de mettre l'accent sur l'importance et la capacité de chacune des activités de l'Entreprise à être créatrice de valeur pour l'entreprise.

A titre d'illustration, les activités principales de la chaîne de valeur peuvent être des sources de différenciation « AC » comme suit⁶ :

-production : temps de fabrication court, taux de rebut bas, conformité aux spécifications, aptitude à fabriquer en fonction des attentes des clients.

Quant aux sources de différenciation des activités de support, elles peuvent s'agir de :

-l'approvisionnement : qualité et fiabilité des composants et matières premières -...

¹ Lambin J-J, **Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation Marché**, Dunod, 7^{ème} édition, Paris, 2008, p. 269.

² idem

³ Fleury H, **Op.cit.**, 1998-1999, p.3.

⁴ Idem, p.6.

⁵ Ayadi S, externalisation et création de valeur au sein de la « supply chain » : l'entreprise étendue, **Revue des sciences de Gestion**, No.236, 2009, pp.85-93.

⁶ Lambin J-J, **Op.cit.**, 2008, p.270.

1.2. Création d'avantage concurrentiel

1.2.1. Les avantages concurrentiels selon Porter

La création de valeur selon M.P peut se faire via deux types d'avantages concurrentiels source de création de valeur pour l'Entreprise. Un avantage concurrentiel par les couts, un avantage concurrentiel par la différenciation.¹

1.2.2. Les avantages concurrentiels des achats

Selon la logique de M.P, la fonction achats peut constituer les avantages concurrentiels suivants² :

➤ **Un avantage concurrentiel par la différenciation**

Ce qui est de la fonction achats, l'avantage concurrentiel basé sur la qualité peut s'obtenir par la bonne qualité, la fiabilité et la supériorité des composants et matières lées acquis, l'intégration des innovations fournisseurs dans les produits de l'entreprise, permet de les doter d'une différenciation et supériorité par rapport aux produits de la concurrence.

➤ **Un avantage concurrentiel par les couts**

Ce qui est de la fonction achats, l'avantage concurrentiel basé sur les couts peut s'obtenir, via la minimisation des couts d'achats, des couts logistiques, le respect des délais d'approvisionnement, la minimisation des stocks de sécurité... de la minimisation du cout d'achats total « TCO » Mais encore, par la maitrise des risques achats pouvant engendrer des pertes pour l'entreprise.

1.3. Position des Achats dans la chaine de valeur de Porter

1.3.1. Transformation de la fonction achats dans l'entreprise

Cette fonction qui était autrefois une fonction secondaire dans la chaine de valeur de Porter, perçue comme un centre de cout.

Elle a refait surface, et elle s'est imposée petit à petit comme l'une des fonctions les plus importantes et stratégiques de l'entreprise, et constituant une source primordiale de création d'avantages concurrentiels et de valeur « un centre de profit ».

¹ Lambin J-J, **Op.cit.**, 2008, p.250.

² Barbotin P et al, Proposition d'un indicateur générique de la performance du service achats : Un élément décisif dans la distribution de qualité auprès du consommateur final, **Cahier de recherche du laboratoire Orléanais de Gestion LOG**, No.5, 2006, pp.5-7.

1.3.2. Limite adressée à la chaîne de valeur de M.Porter

Il est à souligner qu'une limite a été adressée à la chaîne de valeur de M.P concernant la fonction Achats. L'activité qui figure dans la chaîne de valeur est celle d'approvisionnements et non pas la fonction Achats.

Malgré que les approvisionnements représentent l'aspect opérationnel de la fonction. Cela peut s'expliquer par le fait que lorsque la chaîne de valeur de Porter a été construite, la fonction achats n'a pas été assez développée, était dans un degré de maturité très faible « embryonnaire ».

2. Les modèles de création de valeur par la fonction Achats

Le modèle des cinq forces de Porter constitue un modèle de création de valeur par les achats. Mais de nouveaux modèles se sont mis en place. L'ensemble de ces modèles seront abordés, comme suit :

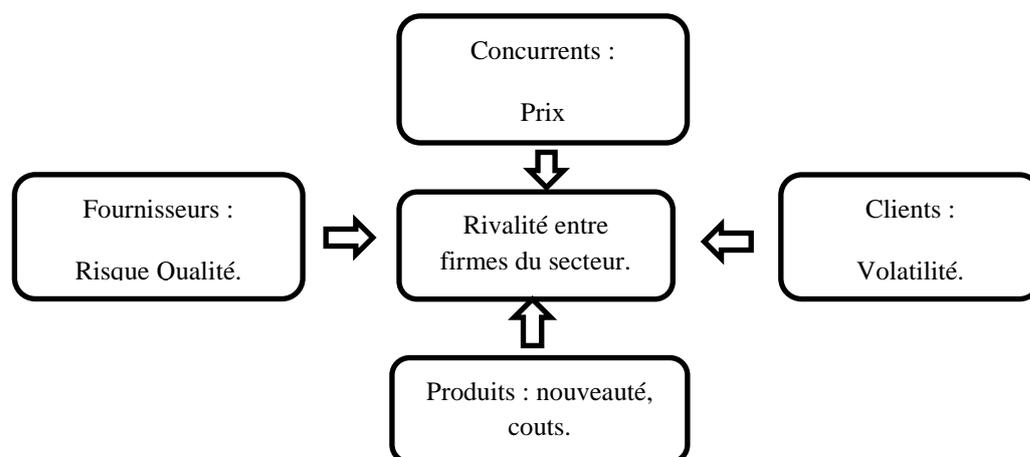
2.1. Le modèle des cinq forces de Porter

les principaux axes liés à ce modèle vont être touchés

2.1.1. Petite présentation du modèle

La capacité d'une entreprise à exploiter un avantage concurrentiel dans son marché dépend de plusieurs intervenants appartenant à son environnement. Elle ne dépend pas uniquement de la concurrence directe, mais du rôle exercé par les autres intervenants « les 5 forces de Porter, comme le montre la figure ci-après :

Figure No 16 : le modèle des 5 forces de M.P : Contraintes de la compétitivité par les prix.



Source : Paganan S, Neubert G, Derrouiche R, Création de valeur et collaboration : vers un nouveau modèle de compétitivité, **Excellence HA : the Bridge between research and Field application in purchasing**, No.2, Décembre 2013, pp.4-16,p.9.

2.1.2. Création de valeur par le modèle des 5 forces de M.P

Dans ce modèle, la création de valeur est généralement unilatérale. Elle est au profit de l'une des parties, ayant la position la plus forte en disposant du pouvoir de négociation le plus élevé.

Le modèle des 5 forces de Porter est centré sur la création de valeur financière, à court terme. En créant un avantage concurrentiel par les coûts. Ce modèle est basé sur la compétitivité prix. ¹

Il s'agit des rapports de force entre les différentes parties de l'Entreprise. La partie ayant le pouvoir de négociation le plus élevé est la partie ayant le profit le plus élevé et majoritaire. C'est exactement le même raisonnement qui s'applique dans la relation entreprise-fournisseur.

2.1.3. Le pouvoir de négociation dans le rapport de force entreprise-fournisseurs

➤ Un pouvoir de négociation élevé des fournisseurs

- **Diminution de la valeur créée par l'entreprise lorsque le pouvoir de négociation de fournisseurs est élevé**

Dans un marché fournisseur, ce dernier est très puissant et exerce un pouvoir de négociation élevé sur les entreprises clientes. Cela diminue à vrai dire menaçant largement la rentabilité de l'Entreprise. ²

Leur pouvoir de négociation peut porter sur plusieurs dimensions : augmenter leurs prix de livraison, réduire la qualité des produits et parfois limiter les quantités vendues à certaines entreprises clientes.

L'ensemble de ces éléments déterminent et donnent un pouvoir élevé pour le fournisseur. Cela diminue et menace la création de valeur par les Achats pour l'Entreprise, car diminuant son pouvoir de négociation par rapport à ses fournisseurs.

- **Facteurs favorisant le pouvoir de négociation élevé des fournisseurs.**

Le poids élevé du pouvoir de négociation des fournisseurs peut être à l'origine de ³ :

- le groupe de fournisseurs est plus concentré que celui des entreprises clientes.

¹ Hansen M-T et Nohria N, How to build collaborative Advantage, **MIT Sloan Management Review**, No.46, 2004, pp.22-30.

² Lambin J-J, **Op.cit.** 2008, p.258.

³ Idem, p.259.

-le fournisseur est assuré de la non existence de la menace des produits de substitution aux produits qu'il fournit à l'Entreprise cliente.

-l'Entreprise cliente ne constitue pas un client important pour le fournisseur : non qualifié d'un gros client « grand compte ou grand volume »...etc.

-la différenciation des produits par le groupe fournisseur. Donc chacun des fournisseurs offre un produit particulier, cela limite le choix et le pouvoir de négociation de l'Entreprise cliente.

-lorsque la main d'œuvre assurant la réalisation provient du fournisseur, elle détient un pouvoir de négociation élevé sur l'Entreprise.

➤ **Un pouvoir de négociation élevé de l'entreprise acheteuse**

Si l'ensemble des facteurs cités ci-dessous sont absents. Le rapport de force sera de l'Entreprise. Dans ce cas-là, l'entreprise a un pouvoir de négociation le plus élevé.

Les Achats arrivent à négocier les différents postes de coûts des composants acquis à un (%) très élevé liés au coût d'achat unitaire, le coût logistique, les quantités, la qualité, les délais directement liés au coût de stock de sécurité.

on parle en grande partie de la compétitivité coûts des achats ou encore de la création de valeur par les achats fondé sur un pouvoir de négociation élevé, renforçant la position de l'entreprise acheteuse lors des négociations portée sur la minimisation des coûts des différents postes liés à l'achats « le coût total d'achat :TCO » .¹

2.1.4. Limite du modèle des cinq forces de Porter dans la création de valeur par les Achats

La création de valeur par le modèle des cinq forces de Porter par les Achats ou les autres activités de l'Entreprise et par rapport à ses différentes parties prenantes est très importante. Mais elle reste limitée par rapport à une panoplie de considérations.

➤ **Valeur créée : à court terme et basée sur la compétitivité coût**

La création de valeur par le modèle de Porter est en grande partie financière « compétitivité prix ». Cette rentabilité est à court terme, à chaque occasion d'achat l'Entreprise doit renégocier de nouveau. Surtout que la valeur créée par ce modèle soit toujours au profit de l'une des deux parties fournisseur ou Entreprise au détriment de l'autre partie.²

¹Poissonnier H et al, Les achats collaboratifs : Pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs, **De Boeck**, Bruxelles, Paris, 2012, p.185.

² Poissonnier et al, **Op.cit.**, 2012, p.190.

➤ **Des relations client-fournisseurs fragiles et de courte durée**

Cela amène forcément à des rapports fragiles, opportunistes, entre l'Entreprise et son fournisseur. Pourtant inscrits dans une relation perpétuelle, redondante où chacun a besoin de l'autre.

Dans un tel cas, l'idéal serait d'inscrire cette relation de client-fournisseur dans le long terme. Cette relation va s'inscrire dans le cadre des collaborations entreprise-fournisseurs de type gagnant-gagnant où la création de valeur serait au profit des deux parties. ¹

2.2. Nouveau modèle de création de valeur « hors prix » par les Achats

Dans un environnement de stagnation économique, les Entreprises cherchent activement des nouveaux modèles de création de valeurs.

2.2.1. La dimension relationnelle entre l'entreprise et ses parties prenantes est au cœur des nouveaux modèles de création de valeur

La façon idéale pour trouver les nouveaux modèles de création de valeur : c'est de valoriser des ressources ou les activités négligées jusque-là, faire révéler leurs potentiels de création de valeur et surtout d'investir dans de nouvelles dimensions liées à ces activités, à l'instar des approches relationnelles créatrices de richesses.

Selon le CCIP 2011² « la compétitivité des entreprises repose sur leurs capacités à nouer des coopérations inter-entreprises, sous forme d'alliances, de partenariats et à s'inscrire dans des réseaux de collaboration »

Il s'agit donc de finir d'instaurer la création de valeur et la construction d'avantages concurrentiels sur le modèle de rapport de force entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes.

2.2.2. Les fournisseurs comme des ressources externes au cœur des nouveaux modèles de création de valeur « l'entreprise étendue » par les achats

Dans la recherche d'avantages concurrentiels durables. L'Entreprise peut faire appel à la ressource « fournisseurs » pour construire un avantage concurrentiel ayant les caractéristiques suivantes : VRIN³ valorisable, rare, difficilement imitable, non substituable.

¹MacCormack A et Forbath T, Learning the fine Art of global collaboration, **Harvard Business Review**, No.86, 2008, pp.24-26.

² CCI : Chambre de commerce et d'industrie, Commission fiscale, Coopérationinterentreprises pour une meilleure compétitivité, **La documentation française**, Paris, 2011.

³ Arrégle J-L, Cauvin E,Chertman M,Grand B,Rousseau P, **Les nouvelles approches de la gestion desorganisations**, Economica, Paris, 2000.pp.201-206.

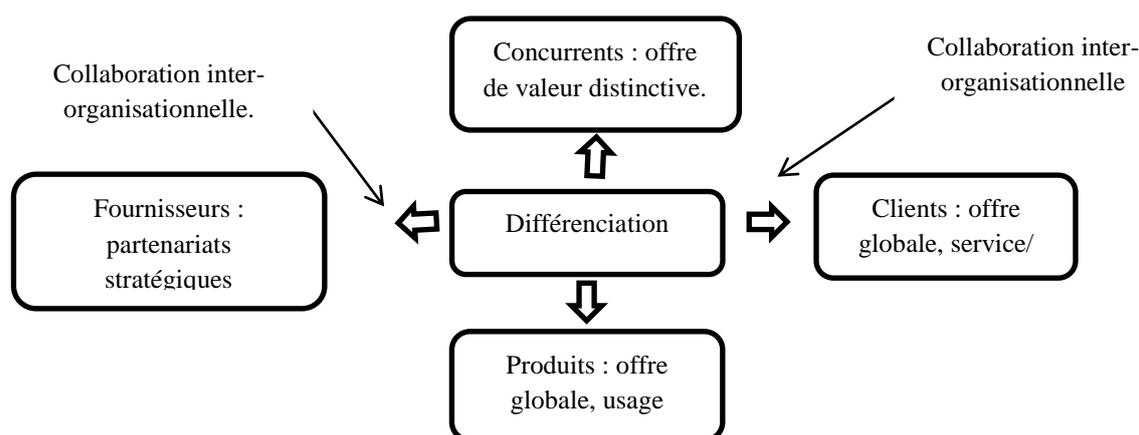
Cela peut se réaliser à travers l'instauration des relations collaboratives avec le fournisseur, de façon à ce que l'Entreprise acheteuses soit un client privilégié du fournisseur et lui ouvre droit d'accès exclusif au meilleur de ce qu'il a.¹

Il s'agit de nouveau modèle de création de valeur par les achats. Allant au-delà de la compétitivité coûts et intègre la compétitivité hors coûts, en l'occurrence « la différenciation », orientée vers l'intégration des innovations fournisseurs via des collaborations.

Ce nouveau modèle permet la création de valeur à long terme, bilatérale au profit des deux parties. Des modifications ont été portées au modèle des cinq forces de Porter afin de mettre en place le nouveau modèle de création de valeur par les Achats.²

La figure ci-après montre clairement la dimension collaborative entre l'entreprise et ses fournisseurs.

Figure No 17 : le modèle de création de valeur par les Achats : collaborations Entreprise-Fournisseur.



Source :Paganan S, Neubert G, Derrouiche R, Création de valeur et collaboration : vers un nouveau modèle de compétitivité, **Exellence HA : the Bridge between research and Field application in purchasing**, No.2, Décembre 2013,pp.4-16, p.9.

2.2.3. Collaborations internes et externes des achats au cœur du nouveau modèle de création de valeur hors prix par les achats

Il est à souligner que le rôle stratégique des Achats peut bien se récapituler dans la dimension de collaboration externe, devant être précédée par une collaboration interne des achats.

¹ Poissonnier et al, **Op.cit.**,2012, p.80.

²Paganan S, Neubert G, Derrouiche R, Création de valeur et collaboration : vers un nouveau modèle de compétitivité, **Exellence HA : the Bridge between research and Field application in purchasing**, No.2, Décembre 2013, pp.4-16,p.9.

Selon Calvi¹ « le rôle stratégique admis de la fonction achats, peut se résumer à « une totale coopération des fonctions achats avec les autres fonctions de l'entreprise : R&D, production, industrialisation et logistique (ou de façon plus récente supply Chain). Il découlera aussi de sa capacité à coopérer avec les fournisseurs pour générer une rente relationnelle distinctive sur le marché ».

Il s'agit du concept de **la création de valeur partagée**² entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes et ici entre l'entreprise et ses fournisseurs.

3. Vers un nouveau modèle de création de valeur par les Achats

3.1. Modèles de création de valeur par les achats fondée sur la compétitivité prix et hors prix

La création de valeur au sein des entreprises par les Achats et même d'autres fonctions de l'entreprise peut être à l'origine de la compétitivité prix « minimisation des couts : modèle des cinq forces de Porter » et la compétitivité hors prix « différenciation ».

3.2. Nouveau modèle de création de valeur fondé sur la compétitivité durable

Mais, elle peut aussi être à l'origine de compétitivité durable. Le principe est basé sur l'instauration d'un ensemble des collaborations avec les différentes parties prenantes de l'entreprise.

3.3. Préalable nécessaire à la réussite du modèle fondé sur la compétitivité durable

La réussite de ce modèle s'appuie sur la conscience des entreprises que lors de la définition de la stratégie de l'entreprise. Il est nécessaire d'identifier leurs risques, leurs pouvoir d'influence, leurs capacités d'apporter des savoirs faire et des compétences exclusives pour créer de la valeur.

L'entreprise doit aussi élargir son acception de création de valeur par ses parties prenantes au-delà de la simple valeur financière à court terme et même au-delà de la différenciation.

3.4. Les collaborations entreprise-fournisseurs et leurs intégration dans son business model au cœur de la réussite du modèle de création de valeur par les achats fondé sur la compétitivité durable

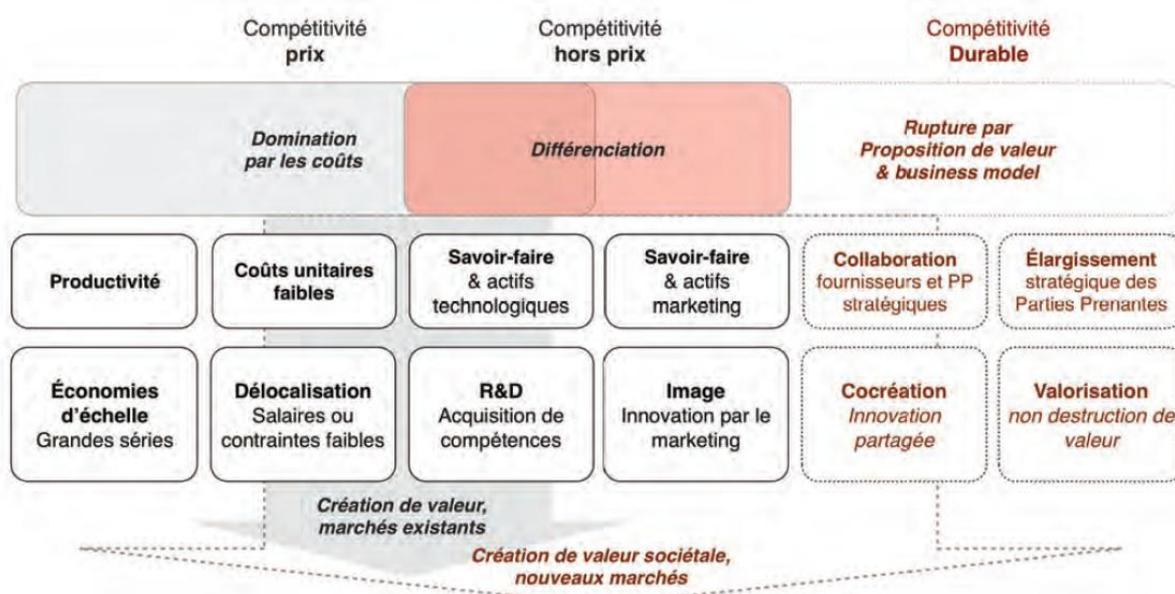
Mais la création de valeur à long terme peut ne pas être toujours mesurable, ayant un aspect qualitatif, mais engendrant une forte rentabilité à Long Terme.

¹ Calvi R, Paché G, Jarniat P, Lorsque la fonction achats devient stratégique, **Revue française de Gestion**, No. 205,2005, pp.119-138.

² Porter M et Kramer M, Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a ware of innovation and growth, **Harvard Business Review**, (No ½).1989, pp.62-77.

L'entreprise constatant l'importance des collaborations avec ses parties prenantes dans la création de valeur de tout type à court, à moyen et long terme. Elle les intègre alors dans son business modèle. La figure ci-après résume les trois types de modèle de création de valeur par les achats, basés par : la compétitivité prix, la compétitivité hors prix, la compétitivité durable:

Figure No 18: Le nouveau modèle de création de valeur par les Achats : Compétitive au-delà des coûts et de la différenciation, vers une compétitivité durable.



Source : Paganan S, Neubert G, Derrouiche R, Création de valeur et collaboration : vers un nouveau modèle de compétitivité, *Excellence HA : the Bridge between research and Field application in purchasing*, No.2, Décembre 2013, pp.4-16, p.13.

Nous venons de voir les nouveaux modèles de création de valeur par les achats. S'éloignant de la valeur étroitement financière au profit de l'entreprise ou de son fournisseur au détriment de l'autre. Et s'approchant de nouveaux modèles de création de valeur qualitative et quantitative fondée sur des collaborations entreprise-fournisseurs, faisant appel à des modalités diverses de création de valeur.

Section 02 : Les modalités de création de valeur par le marketing achats : la maîtrise des risques achats et la contribution à l'innovation dans l'entreprise

Le marketing achats a offert la dimension stratégique aux achats. Il a pu révéler leurs potentiels de création d'avantages concurrentiels et de création de valeur pour l'entreprise.

Cela via plusieurs modalités de création de valeur¹ : la minimisation du cout total d'achat « le TCO », la maîtrise des risques achats « éventuels destructeurs de la valeur, la contribution au soutien du processus d'innovation de l'entreprise.

Dans cette section nous aborderons les deux modalités de création de valeur par les achats : la maîtrise des risques et la contribution au soutien du processus d'innovation de l'entreprise.

1. la maîtrise des risques achats « fournisseurs » source de création de valeur par les Achats pour l'entreprise

Parmi les modalités de création de valeur par les Achats en projetant les pratiques marketing : la maîtrise et la prévention des différents risques achats « éventuels destructeurs de la valeur pouvant être crée par la fonction ».

1.1. Le risque dans l'entreprise

Chaque Entreprise est confrontée à une liste non exhaustive de risques. De provenance de ses différentes parties prenantes et des intervenants dans son environnement immédiat et élargi.

L'enjeu auquel doit répondre l'entreprise est de pouvoir identifier les risques, élaborer des stratégies adaptées. La gestion de ces risques consiste en un processus global au sein de l'Entreprise, permettant de les identifier, les analyser, mise en place des actions afin de les maîtriser et même de les anticiper².

1.2. Les risques fournisseurs « Achats »

Ce sont les risques auxquels est soumise l'Entreprise de par ses relations avec les fournisseurs.³

➤ Facteurs accentuant les risques achats et prise de conscience de la nécessité de leurs gestion

Les 2/3 de la valeur ajoutée d'une entreprise proviennent de ses fournisseurs. La dimension mondiale des marchés, les évolutions technologiques qui prennent une vitesse vertigineuse, la multiplication des crises économiques et financière...

L'ensemble de ces données ont accentué les risques fournisseurs et ont fait émerger de nouveaux. L'entreprise a pris conscience de la nécessité de leur gestion.

¹ Bruel O, réponse par mail.

² Poylo M, **La gestion des risques fournisseurs au sein du service Achats d'une PME**, Mémoire pour l'obtention du diplôme homologué niveau 2 : titre responsable de gestion, ESSEC Education Management, 2010, p.5.

³ Idem.

Car la gestion et la maîtrise des risques fournisseurs est synonyme de prévention et de réduction des risques destructeurs de la valeur créée par les Achats.

1.2.1. Typologie des risques Achats

La liste des risques que la relation entreprise-fournisseur peut engendrer, sont dénombrés dans le tableau se trouvant en annexe¹ (L).

1.2.2. Maîtrise et prévention des risques achats

Cela nécessite l'adoption d'une démarche efficace.

1.2.2.1. Risques achats comme éventuels destructeurs de la valeur pour l'entreprise

Les risques achats sont d'éventuels destructeurs de la valeur pour l'entreprise, du fait des pertes qu'ils peuvent lui engendrer.

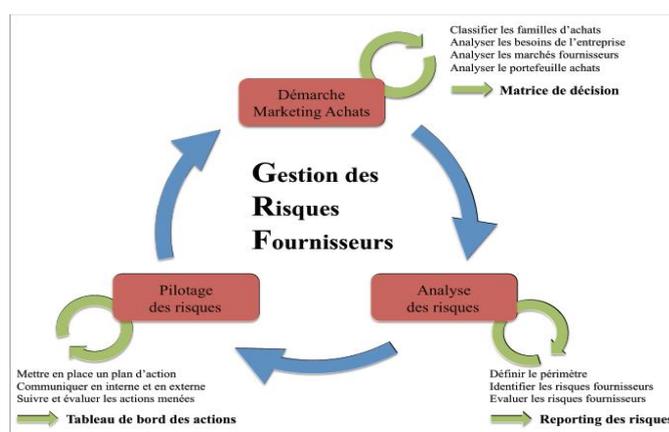
Leur maîtrise et gestion s'agit de l'adoption d'une démarche et le recours à un ensemble de moyens, permettant aux achats s'assurer qu'ils ont bien identifié les risques auxquels ils se sont exposés et qu'ils soient bien compris.

La gestion des risques achats, permet d'anticiper et de prévenir ces risques, d'identifier leurs impacts sur les résultats de l'entreprise, d'évaluer les pertes qu'ils peuvent causer, d'engager des stratégies et plans d'actions pour les minimiser ou les éradiquer.²

1.2.2.2. Démarche de gestion des risques achats « fournisseurs »

L'ensemble des étapes de gestion des risques fournisseurs peuvent se schématiser dans la figure ci-après. Notre objectif n'est pas de donner toute la démarche de la gestion des risques achats, mais de montrer le rôle du marketing achats dans cette démarche.

Figure No 19: démarche de gestion des risques achats



Poylo M, *La gestion des risques fournisseurs au sein du service Achats d'une PME*, Mémoire pour l'obtention du diplôme homologué niveau 2 : titre responsable de gestion, ESSEC Education Management, 2010, p.48.

¹ Bruel O, *Op.cit.*, 2014, p.

² Les risques prennent le pas sur les couts, *lettre des achats*, juin 2009.

1.2.2.3. Le rôle du marketing achats dans la prévention et la maîtrise des risques achats

A partir de la figure, on constate que la démarche du marketing achats est au cœur de la gestion des risques fournisseurs.

D'abord l'intensité du risque achats est l'un des deux critères de la segmentation du portefeuille achats, dans la matrice des achats et marchés et dans le choix de la stratégie achats liée à chaque segment obtenu.

Les différentes pistes liées au rôle du marketing achats dans la prévention et la maîtrise des risques achats peuvent se rencontrer dans la démarche suivante¹ :

➤ **Un rôle dans la phase d'évaluation et hiérarchisation des risques**

• **Critères d'évaluation des risques**

Chacun des risques cités dans le tableau en annexe (L) doit être évalué en termes de deux critères²:

-son occurrence : la probabilité de sa production, mesurée selon une échelle de 1 « supérieure à 20 ans » à 4 « inférieur à un an ».

-son impact sur les résultats de l'entreprise, selon une échelle de mesure allant de 1 « faible » à 5 « catastrophique ».

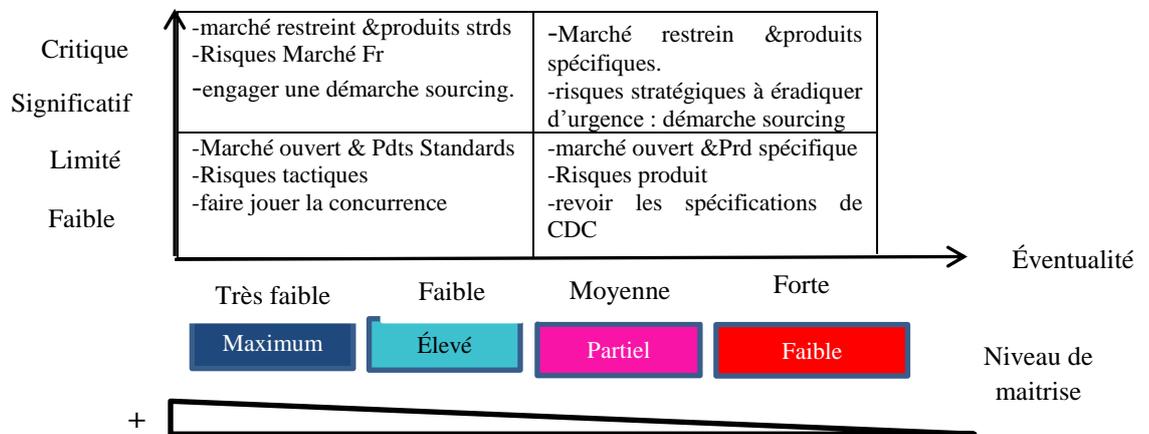
• **Mesure de degré de maîtrise des risques suite aux résultats de l'évaluation**

Dans la matrice d'évaluation des risques, il est possible de mesurer le degré de maîtrise du risque selon une échelle allant d'un degré maximal, lorsque le risque est connu, traité de façon efficace et pérenne, à un degré minimal dans le cas contraire.³

La matrice d'évaluation des risques, ainsi que le degré de leur maîtrise figure ci-après. Elle a pour objectif d'identifier les risques extrêmes, pour concentrer sur eux.

² Salviac E et al, **Op.cit.**, Maxima, Paris, 2011, p.74.

³Phou V et al, Gestion du risque achats, **Séminaire sous la direction de Guy Elien**, Master Achats International de l'université Jean-Monet de Paris de Sceaux, Promotion 2012-2013.

Figure No 20: Matrice d'évaluation et classification des risques

Salviac E et al, **Performance et création de valeur de la fonction achats : Maitrise des risques et pilotage financier**, Maxima, 2011, p.75.

Confrontation des segments achats et leurs risques achats évalués

Une fois que la criticité du risque achats est évaluée. Dans une matrice, il est possible de confrontation des différents segments achats et les risques achats leurs correspondants « déjà évalués ci-dessus », Il est possible de coter l'ensemble de ces risques.

Afin de faire sortir les risques les plus pénalisants pour chaque segment achats. Cette matrice est très importante dans l'identification des segments achats les plus exposés aux risques. Elle se trouve en annexe (M)

➤ Rôle dans la gestion des risques achats

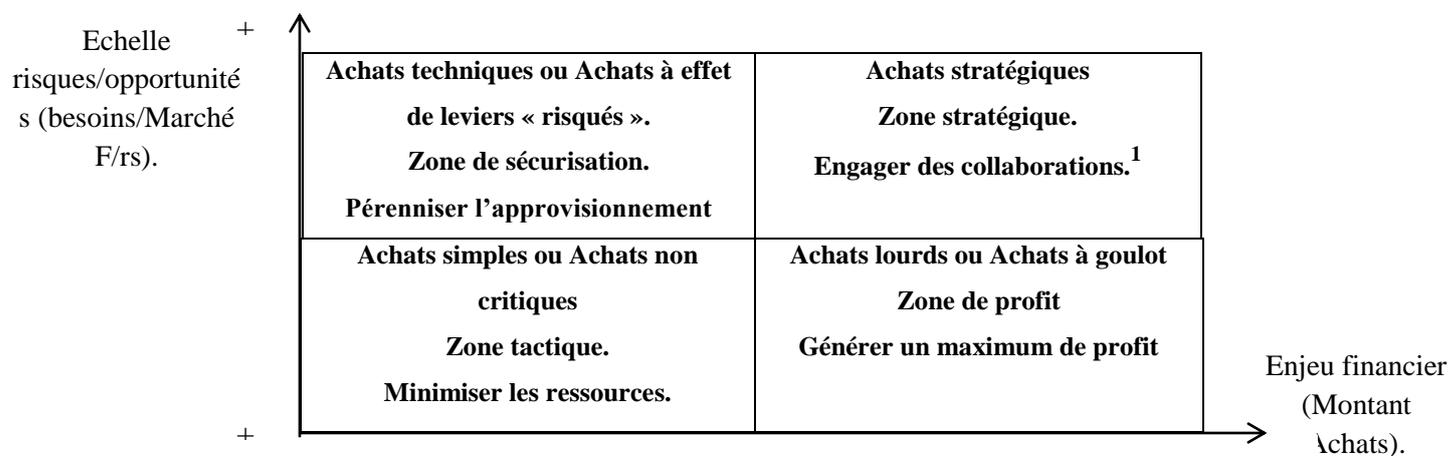
• Risques achats dans la matrice de Kraljic

La confrontation du critère de l'intensité du risque liée à chaque segment « évalués dans l'étape précédente » avec celui de l'impact du segment achats sur la rentabilité, dans la matrice de Kraljic¹ constitue une approche intéressante, afin d'identifier les segments d'achats les plus exposés aux risques et qui représentent un poids financier important pour l'entreprise.

Cette matrice permet de mettre en place les décisions et la stratégie achats propre à chaque segment en fonction de l'enjeu financier et du risque qu'il représente pour l'entreprise, pouvant être le destructeur de la valeur créée par ce segment achats.

¹Kraljic P, Purchasing must become supply management, **Harvard Business Review**, No.61, pp.109-117.

Figure No 21: matrice de kraljic : stratégies achats et gestion des risques



Source : Bruel O et al, **Management stratégiques des Achats : Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles**, Economica, 2^{ème} édition, Paris, 2014, p.68.

- **La gestion des risques achats intégrée dans les stratégies achats**

Les stratégies achats destinées à chaque segment achats viennent en fonction de la position du segment achats en fonction des deux critères dans la matrice « poids financier et intensité de risque »

Les stratégies achats comprennent un ensemble d'actions destinées à faire face aux risques achats, surtout pour les segments achats les plus exposés aux risques : achats risqués et achats stratégiques, de contourner ces éventuels destructeurs de valeur et les transformer en opportunités, ou les réduire ou complètement les éradiquer.

Pour générer le maximum de profit et préserver le potentiel de chaque segment achats à créer de la valeur pour l'entreprise, voir l'annexe(F »).

2. La démarche de sourcing est au cœur des collaborations entreprise acheteuse-fournisseur et source de création de valeur pour l'entreprise dans le cadre d'innovation ouverte « open innovation »

Dans un contexte de mondialisation marqué par une compétitivité de plus en plus accrue. Où les avantages concurrentiels deviennent très rapidement obsolètes et largement dépassés par les concurrents, et les clients de l'entreprise très versatiles.

Les entreprises recherchent activement de nouvelles sources d'avantages concurrentiels, afin de garantir leur survie. C'est dans ce contexte que les Achats ont révélé leur potentiel dans la construction d'avantages concurrentiels et de création de valeur pour l'entreprise.

¹ Perotin R, **Op.cit.**, 1992, pp.39-44.

2.1. Innovation : axe majeur de la stratégie de l'entreprise

Croissance, pérennité, compétitivité sont les objectifs de toute entreprise. Puisque, ils sont à l'origine de la création de valeur pour l'entreprise. Leurs atteinte est très difficile sur un marché très compétitif, mais possible grâce à l'innovation.

Dans la plupart du temps le service de R&D source d'innovation interne de l'entreprise s'avère incapable de répondre aux besoins de l'entreprise en termes d'innovations.¹

L'innovation ouverte « open innovation » vient comme solution à cette limite, pour apporter une vision à 360° en complément à l'innovation interne et participe largement à la création de valeur pour l'entreprise, en apportant des avantages concurrentiels.²

2.2. Forte contribution des achats dans l'innovation ouverte

Dans le cadre de l'innovation ouverte se joue le grand rôle des Achats. Ils apportent une contribution de sourcing, afin de capturer « susciter » des innovations fournisseurs, les intégrer et les piloter au sein de l'entreprise.³

Comme le confirme Mark Debbet, Président de BuyO⁴ « La crise impose aux entreprises de changer leurs relations avec leurs fournisseurs, notamment pour les aider dans leurs démarches d'innovation. Ils doivent non seulement les impliquer dans les nouveaux produits, mais aussi et surtout, les considérer comme un vivier d'innovation potentielle ».

2.3. Le rôle des acheteurs dans l'innovation

La contribution des achats au processus d'innovation de l'entreprise, est devenue l'un des axes majeurs mesurant la performance des achats dans ses degrés de maturité les plus élevés.⁵

Ces nouveaux défis des achats ont créé de nouvelles missions, prérogatives et profils aux acheteurs. Ils jouent un rôle primordiale et garantissent la réussite du nouveau concept dit création d'innovation-valeur.

¹ Gros Ph, La recherche de compétitivité par l'innovation ouverte: Le couple client fournisseur en première ligne de la création de la valeur, Thèse de mastère Spécialisé Global Sourcing et Supply Chain, HEC Paris, 2010, Résumé de la thèse publié dans la **revue Excellence HA : The Bridge between Research Application in Purchasing**, No 2, Décembre 2013, pp.37-39, p.37.

² Idem.

³ Calvi R et al, Stratégie de conception :Quels rôles pour la fonction achats ?, laboratoires CERAG et GILCO, **Xième Conférence de l'Association internationale de Management stratégique**, 13-14-15 juin, 2001, p.3.

⁴ @Achats-infos: Pilotage des Achats, e-Procurement, SRM, dématérialisation.

⁵ Petit P, Innovation collaborative grâce aux Achats, **Excellence HA: The Bridge between Research Application in Purchasing**, No 2, December 2013, p.34.

Son rôle consiste la médiation, la conciliation et la connexion entre ses partenaires internes « achats, marketing, R&D » et les fournisseurs¹, on dit entre le monde des idées et des solutions², comme le confirme Marc Débet confirme³ « Pour que l'innovation se crée, il faut confronter entre les besoins d'innovation de l'entreprise et ses fournisseurs ».

2.4. Les conditions de réussite de l'innovation émanant des fournisseurs

L'innovation émanant des fournisseurs pour qu'elle réussisse doit être intégrée dans l'entreprise en faisant appel à la démarche du marketing achats et à ses différents outils, de façon générale aux bonnes pratiques du marketing Achats.

2.4.1. Collaboration interne

Le succès de la création de valeur pour l'entreprise, via le biais de l'innovation émanant des fournisseurs nécessite une extrême collaboration entre l'acheteur et ses partenaires internes, en particulier la recherche & développement et le service marketing.

➤ **Outils marketing achats favorisant les collaborations internes**

L'élément fondamental dans la collaboration des achats avec ces entités est le transfert de l'information ascendante, descendante et horizontale entre elles. Cela est possible grâce aux outils de la communication interne liés aux achats, et le système d'informations achats...de grands stimulateurs d'Innovation.⁴

➤ **Collaborations internes des achats facteur favorisant l'innovation émanant des fournisseurs**

• **Transfert de l'information du besoin en innovation**

Le service marketing détecte une insatisfaction des clients sur le marché aval, liée à un besoin d'innovation. Il transfère l'information au service de R&D. Ce dernier contacte le service achats, l'informe de son incapacité totale ou concernant certains axes de satisfaire le besoin de l'entreprise en innovation, et pour lesquels les fournisseurs peuvent bien constituer des sources potentielles.⁵

Cette démarche peut être poursuivie aussi même si il n'y a pas d'insatisfaction des clients, mais par volonté de l'entreprise d'innover. Ainsi, dans une dimension anticipative, l'acheteur peut aussi anticiper la demande de ses partenaires internes en détectant, sur son marché amont, certaines innovations technologiques susceptibles d'apporter une réponse à des besoins latents repérés dans l'entreprise.⁶

¹ Calvi R, Le rôle des services Achats dans le développement des produits : Une approche organisationnelle, **Revue Finance Contrôle Stratégie**, Volume 3, No 2, juin 2000, pp. 31-55, pp.41-44.

² Idem.

³ @Achats-Infos: Pilotage des Achats, e-Procurement, SRM, dématérialisation.

⁴ Barreyre P-Y et Lentrein D, **Op.cit.**, 1995.

⁵ Calvi R, **Op. cit.**, 2000, pp.41-44.

⁶ Barreyre P-Y et Lentrein D, La participation des services à l'innovation dans les entreprises industrielles : Analyse d'une trentaine de cas, **Cahier de recherche, CERAG**, No.88, Vol.02, ESA de Grenoble, 1988.

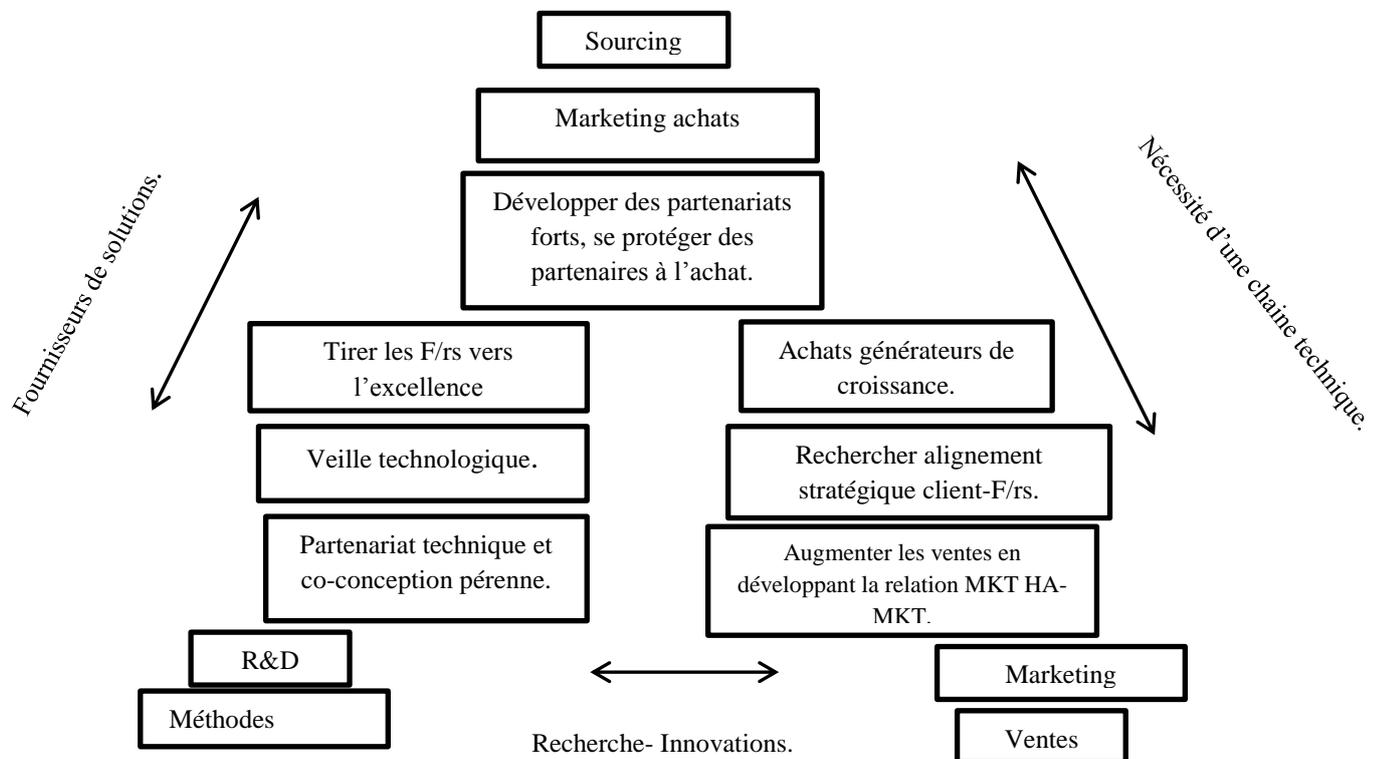
- **La démarche de sourcing au cœur de création de valeur via l'innovation**

Les achats grâce à la démarche de sourcing : participation à des salons, le e-sourcing..., détectent et capturent sur le marché amont des solutions potentielles « innovations fournisseurs » pour répondre au besoin de l'entreprise en innovation.

Suite à des ententes entre ces entités, se fait l'intégration de ces innovations au sein de l'entreprise. La relation entre les 3 entités doit se caractériser par la confiance, l'attractivité et la permanence.

Ainsi, le rôle de chacune d'elles dans cette collaboration peut être illustré dans la figure ci-après :

Figure No 22: Collaboration entre les Achats, la R&D et le marketing : Création de valeur par voie d'innovation F/rs



Source : Gros Ph, La recherche de compétitivité par l'innovation ouverte: Le couple client fournisseur en première ligne de la création de la valeur, Thèse du mastère Spécialisé Global Sourcing et Supply Chain, HEC Paris, 2010, Résumé de la thèse publié dans **la revueExcellence HA : The Bridge between Reseach Application in Purchasing**, No 2, pp.37-39, Décembre 2013, p.37.

2.4.2. Organiser les collaborations entreprise-fournisseurs pour créer de l'innovation valeur

Les collaborations entreprise-fournisseurs dans le cadre de l'innovation sont devenues un avantage concurrentiel incontournable pour l'entreprise

➤ **Forme d'intégration d'innovation fournisseurs au sein de l'entreprise**

La démarche de sourcing n'est pas limitée sur la recherche permanente, la détection et la capture des fournisseurs innovateurs. Mais doit être poursuivie par l'intégration de ces innovations à l'intérieur de l'entreprise.

Cette intégration peut se faire via l'acquisition directe de la solution innovante comme peut être via des relations à long terme entreprise-fournisseurs, de type gagnant-gagnant. Il s'agit des collaborations¹ entreprise-fournisseurs dans le cadre de co-développement et co-innovation.²

➤ **Facteurs favorisant les collaborations entreprise-fournisseur**

Comme le confirme Philippe Bassin : Vice-président de Sourcing and Supplier Développement chez le groupe Danone France :³La collaboration doit se baser sur des plateformes créées ,composées des équipes pluridisciplinaires de l'entreprise cliente associant la R&D, Marketing et les Achats avec des équipes de l'entreprise fournisseurs dédiés chez les fournisseurs.

Les collaborations client-fournisseurs sont des collaborations qui s'inscrivent dans le long terme et doivent être gagnant-gagnant⁴, c'est pourquoi elles doivent s'inscrire dans la convergence d'intérêt des deux parties, la confiance mutuelle, le partage d'informations, l'attractivité, une réglementation...⁵

Elles doivent faire appel aux outils du marketing Achats, en particulier le SRM visant à communiquer de façon permanente avec les fournisseurs stratégiques « innovateurs » avec lesquels elle a collaborer de l'entreprise, suivre en permanence leurs évolution et développer des relations one-to-one avec eux.⁶

¹Fenneteau H, **Op.cit.**, 1992, pp.3-16.

²@Achats-Infos: Pilotage des Achats,e-Procurement,SRM,dématérialisation.

³Boisfleury S, Le rôle des Achats est aussi de capter de l'innovation, **Décisions Achats**, No 113, 01-04-2008, interview avec Bassin Philippe :Vice-directeur de Sourcing and Supplier Developpemnt chez le Groupe Danone.

⁴Garel G, L'entreprise sur un plateau : Un exemple de gestion de projet concurrente dans l'industrie automobile, **Gestion**, Vol.12, No.3, pp.111-134.

⁵Van V et Rozemeijer, **Le management des achats**, PUG, 2006.

⁶

2.5. La démarche de sourcing au cœur de la création de valeur via l'innovation fournisseurs dans l'entreprise ino-dynamique

L'innovation dans l'entreprise ino-dynamique connaît un succès suite à un ensemble de facteurs :

2.5.1. Nouveaux profils d'acheteurs

Comme nous l'avons déjà vu ci-dessus, les collaborations internes des achats avec les entités R&D, et marketing amène à la création d'une cellule interne instaurant une base pour l'innovation fournisseurs.

Cela, à côté de l'adoption de la démarche de sourcing créent des profils d'acheteurs créatifs, visionnaires et intra preneurs, conseillers et dirigeants vers les bon choix des fournisseurs.

Communiquant l'information technique et commerciale, garantissant à côté des fonctions Marketing et R&D des actions de détection, de capture, d'intégration et enfin de valorisation d'innovations émanant des fournisseurs.¹

2.5.2. Contribution de sourcing au processus d'innovation au sein d'une entreprise ino-dynamique

De cette façon, les achats à travers le sourcing contribuent à soutenir le processus d'innovation de l'entreprise, en suggérant de nouvelles idées/ nouveaux produits, ou recherchant l'amélioration de solutions innovantes émanant des fournisseurs.²

Par la conception, le co-développement et la co-innovation entreprise-fournisseur³, fondés sur des collaborations à long terme.

2.5.3. Nature d'innovations fournisseurs portées par la démarche de sourcing

- **Innovation au sein d'un marché fournisseurs existant**

Comme le confirme Gros Philippe⁴ le marketing HA peut intervenir en apportant une contribution de sourcing non plus au service d'un panel fournisseurs bien constitué, mais au service d'un futur marché de l'entreprise.

¹ Bingham F-G, When, How, and Why Suppliers Consider Price Moves, **Journal of Purchasing and materials Management**, Vol.25, No.3, 1989, pp.2-8.

² Bruel O, Réponse par mail.

³ Petit Ph, **Op.cit.**, December 2013, pp.34-35, p.35.

⁴ Gros Ph, **Op.cit.**, 2013, pp.37-39, p.37

- **Création d'un nouveau segment ou marché fournisseur**

Cela consiste à développer de nouveaux marchés. Petit Phillippe¹ explique que des entreprises dont les Achats ont atteints des phases de maturité très élevées. Ils procèdent à la création des familles achats dites « innovation ».

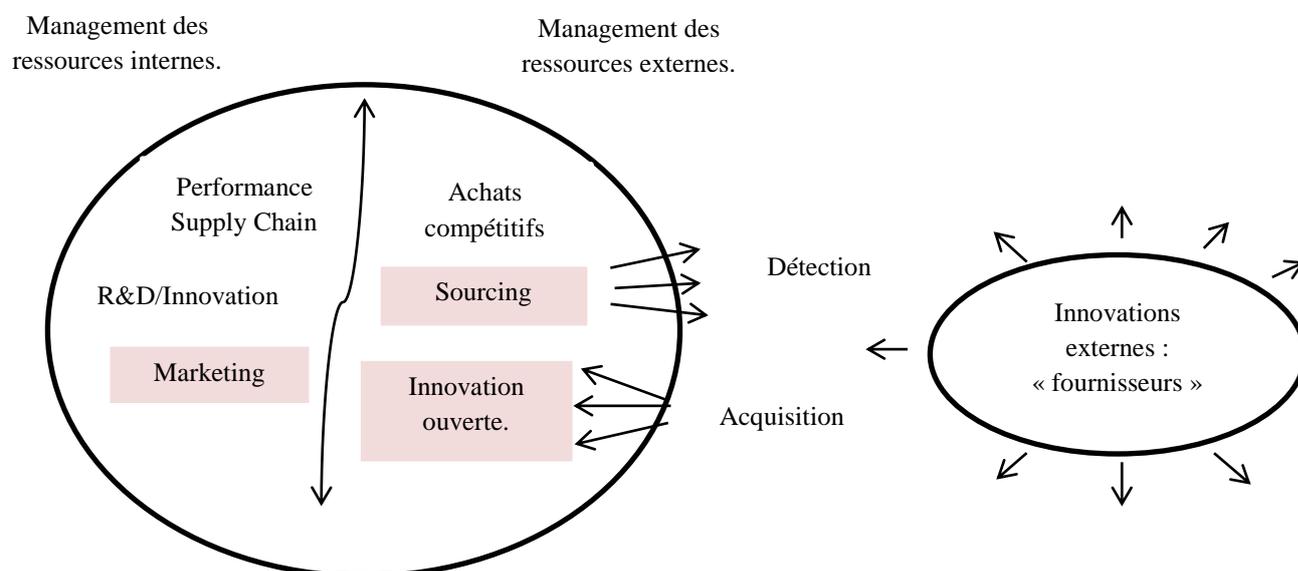
- **Nouvelles mission des achats imposant de nouveaux modes de sourcing**

Les missions des Achats dans ce type d'innovation consistent l'animation de co-développement entre son entreprise et le ou les fournisseurs existants pour répondre à ce besoin, co-crée de nouvelles modalités de collaborations. Mais aussi et surtout créer de nouveaux modes de sourcing associés à l'open innovation orientée fournisseur.

Ils doivent également intégrer les Méthodes et le Contrôle de Gestion en termes de mesure de performance contributive afin de valoriser l'innovation internalisée, émanant des fournisseurs².

La figure ci-après montre le rôle du marketing Achats dans l'innovation de l'entreprise via l'adoption de la démarche de sourcing

Figure No 23: Contribution du marketing Achats à l'innovation-valeur dans l'entreprise ino-dynamique à travers le sourcing.



Source : Source : Gros Ph, La recherche de compétitivité par l'innovation ouverte: Le couple client fournisseur en première ligne de la création de la valeur, Thèse du mastère Spécialisé Global Sourcing et Supply Chain, HEC Paris, 2010, Résumé de la thèse publié dans **Excellence HA : The Bridge between Research Application in Purchasing**, No.2, Décembre 2013, pp.37-39, p.37.

¹ Petit Ph, **Op.cit.**, 2013, pp.34-35, p.34.

² Idem.

2.5.4. Nouvelle mission des achats : créateurs d'innovation-valeur

La nouvelle fonction Achats-innovation évolue dans une chaîne de valeur à inputs externes « émanant des fournisseurs », potentiellement illimités¹. Cela est analogique à l'innovation-valeur du marketing, figurant dans la notion Stratégie Océan Bleu.²

Les acheteurs pour accomplir leur nouvelle mission, ils sont devenus alors des pilotes des sources externes, des Managers des Solutions Externes, orientés marchés clients. Ce nouveau profil imputé aux acheteurs les positionne comme de véritables créateurs de valeur pour l'entreprise et source de construction d'avantages concurrentiels.³

2.6. Exemples d'innovation-valeur Achats du groupe Danone

Danone annonce la signature de dix accords de coopération exclusive avec des fournisseurs stratégiques innovateurs. Le groupe Danone marque sa volonté de positionner les achats le plus en amont possible dans l'entreprise⁴.

Il met l'accent sur l'importance du sourcing dans le processus d'Achats-innovation, Il souligne qu'un programme achats spécifique a été lancé, Baptisé Galilio. Ce qui le caractérise est que la Direction Achats a pris une nouvelle dénomination : Sourcing & Supplier Development.⁵

Chose annoncée par son directeur général achats de la division produits laitiers frais : Philippe Bassin. Voici les deux exemples de collaborations Danone-fournisseurs qui ont abouti à la création d'un produit innovant, source de supériorité de l'entreprise par rapport à ses concurrents, et source de création de valeur pour l'entreprise⁶ :

-la commercialisation de Danacol, un produit laitier permettant de diminuer le taux de mauvais cholestérol. Son amélioration est le résultat d'une coopération réussie entre Ognis « fournisseur » et le groupe Danone.

Ce fournisseur allemand a dédié 5 de ses chercheurs pour y parvenir. Son PDG a reconnu que cette collaboration intervenue le plus en amont du projet avait permis à ses équipes de trouver rapidement le produit le plus conforme à l'objectif de départ.

¹ Petit P, **Op.cit.**, 2013, pp.34.35.

² Kim et Mauborgne, Stratégie Océan Bleu.

³ Idem.

⁴ Boisfleury S, Le rôle des Achats est aussi de capter de l'innovation, **Décisions Achats**, No 113, 01-04-2008, interview avec Bassin Philippe :Vice-directeur de Sourcing and Supplier Development chez le Groupe Danone.

⁵ Idem.

⁶ Idem.

-Autre exemple : la réduction des emballages :Graham, un fabricant américain de packaging, fournisseurs d'emballage de Danone a collaboré et s'est engagé avec Danone dans le projet de réduction de 10% ses emballages. Ainsi, depuis 1996, l'emballage de la bouteille d'Actimel a vu son poids diviser par 2.

Nous avons vu deux modalités très intéressantes contribuant à la création de valeur par les achats dans ses nouvelles missions et dans les nouveaux défis devant être relevés par les achats. Ces deux modalités sont la maîtrise des risques achats et la contribution à l'innovation dans l'entreprise.

Elles correspondent à deux niveaux nouveaux et élevés dans la création de valeur par les achats. nous devons aussi mettre l'accent sur la modalité de minimisation des coûts comme étant donnée une mission historique liée aux achats.

Section 03 : Modalités de création de valeur par le marketing achats via la baisse du TCO et mesure de la performance des achats dans ses nouvelles missions et modalités de création de valeur.

Minimiser les couts unitaires d'achat c'est bien, mais s'avère insuffisant pour optimiser les économies sur les Achats. Donc réduire les couts totaux d'acquisition (TCO) c'est beaucoup mieux¹.

Il constitue un outil primordial offert par le marketing HA, afin de minimiser les couts d'acquisition et donc à la réduction du cout de revient du produit fini et contribuer à l'augmentation de sa marge et donc à la création de valeur pour l'entreprise.

Cela doit s'inscrire dans une nouvelle dimension qui va au-delà des négociations basées sur les rapports de forces et le pouvoir de négociation des deux parties au détriment de l'autre. Mais la réduction des couts au sens du TCO doit s'inscrire dans le cadre des collaborations entreprise-fournisseurs.

Mais l'acheteur dans sa démarche d'optimisation du TCO, ne doit pas négliger la qualité du bien ou service acquit et doit maintenir le taux de service élevé, en fonction des besoins et attentes de ses partenaires internes.²

1. Troisième modalité de création de valeur par les achats : minimisation du TCO

Le Cout Total de Possession ou d'acquisition « Total Cost of Ownership » consiste une approche complète d'optimisation des couts supportés par les fournisseurs et l'entreprise acheteuse durant toute la durée de possession de ce produit ou service³, donc il dépasse largement les dépenses liées au simple prix de facturation. Il a été utilisé pour la première fois par Garner dans le domaine informatique, dans les années 80.⁴

¹ http://www.icrig.com/fr/articles.html/-/asset_publisher/fZ4Q/content/l-approvisionnement-une-fonction-strategique-source-de-plus-grande-profitabilite/maximized, consulté le 05/11/2015 à 20h 50mn.

² Bruel et al, **Op.,cit**, 2014, p.273.

³ José R, Les leviers de réduction du TCO à la loupe, **Décision Achats**, Supplément No.159, 06, 11,2012.

⁴ Info-Tech Insight: TCO: What's old is new; George Goodall; Processor, No.30, Vol. 2, March 2008.

1. 1. Importance du TCO pour les achats

Très longtemps, la décision d'acquisition de l'offre de tel ou tel fournisseur est prise sur la base du cout unitaire d'achat en l'occurrence le cout facturé du produit ou de service lié à cette offre.

Mais de nombreuses analyses montrent que le cout global d'acquisition d'une offre ayant un cout d'achat unitaire faible «acquise aux LCC » s'avère plus couteuse qu'une offre dont le cout unitaire d'achat est plus élevé « acquise à l'Europe » comparant à l'autre offre. ¹

C'est un outil de prise de décision d'achats² surtout pour les segments d'achats stratégiques et lourds. Il est également un outil de communication avec la DG, lui montrant la contribution de tout le processus d'achats à la performance de l'entreprise.³

1.2. Modalités d'intervention ou différentes actions du marketing HA portées sur la baisse du TCO

Notre objectif est de montrer comment l'ensemble des outils, des actions du marketing achats, ainsi que sa démarche collaborative, engagés par l'acheteur, contribuent à la baisse des différents postes de couts du « TCO ».

Donc de montrer la contribution du marketing achats à diminuer le cout de revient du produit final ou de service proposé au client final. Car le cout global d'acquisition de ce dernier constitue jusqu'à 80%⁴ de son cout de revient total. Sa réduction contribue à l'augmentation de la marge de ce produit et donc à la création de valeur pour l'entreprise par les Achats.

1.2.1. Différents postes de couts composant le TCO

Les différents postes de couts du TCO liés au composant acquis chez le fournisseur sont⁵ :

- le cout d'achat unitaire.
- le cout de possession en stock,
- le cout de passation de la commande ou de réapprovisionnement.
- le cout de sécurisation d'approvisionnement « stock de sécurité ».

¹Mattiau M, Profiter de la croissance plus que des prix, **lettre des achats**, No.205, mai 2012, p.26.

²José M, **Op.cit.**, 2012.

³Bruel O, **Op.cit.**, 2014, p.289.

⁴Perotin R, **Op.cit.**, 2001, préface.

⁵Bruel O, **Op.cit.**, 2014, p.274.

L'entreprise acheteuse doit engager des actions marketing achats, afin de minimiser ces différents postes de coûts, afin de minimiser le TCO du composant acquis, minimiser le coût de revient du produit fini et augmenter sa marge.

1.2.2. Minimisation du CVT « cout de possession en stock et le cout de passation de commande »

Le CVT comprend différents postes de coûts liés au TCO.

➤ **Méthodes d'optimisation des systèmes de stockage**

- **Optimisation du système de stock à point de commande**

Afin de minimiser le coût total de possession « TCO », l'acheteur porte ses actions du marketing HA sur les éléments cités ci-dessus en manipulant certaines de leurs variables clés.

-Afin d'optimiser le système du stock à point de commande, il faut déterminer **la quantité économique**¹. Elle signifie la quantité commandée qui minimise la somme des coûts d'acquisition et de stockage.

-Afin d'optimiser le système

- **Optimisation du système de stock à reapprovisionnement périodique**

de stockage de reapprovisionnement périodique, il faut déterminer la **périodicité**² économique qui consiste l'intervalle entre deux commandes permettant de réduire le nombre de commandes et donc le coût de passation de commande.

➤ **Méthodes de minimisation du CVT « de possession en stock et de passation de commande »**

Notre objectif ce n'est pas de donner des formules de calcul des différentes variables impactant les éléments composant le TCO, mais c'est de montrer l'impact des actions du marketing achats sur ces variables, afin de tirer le TCO vers le bas.

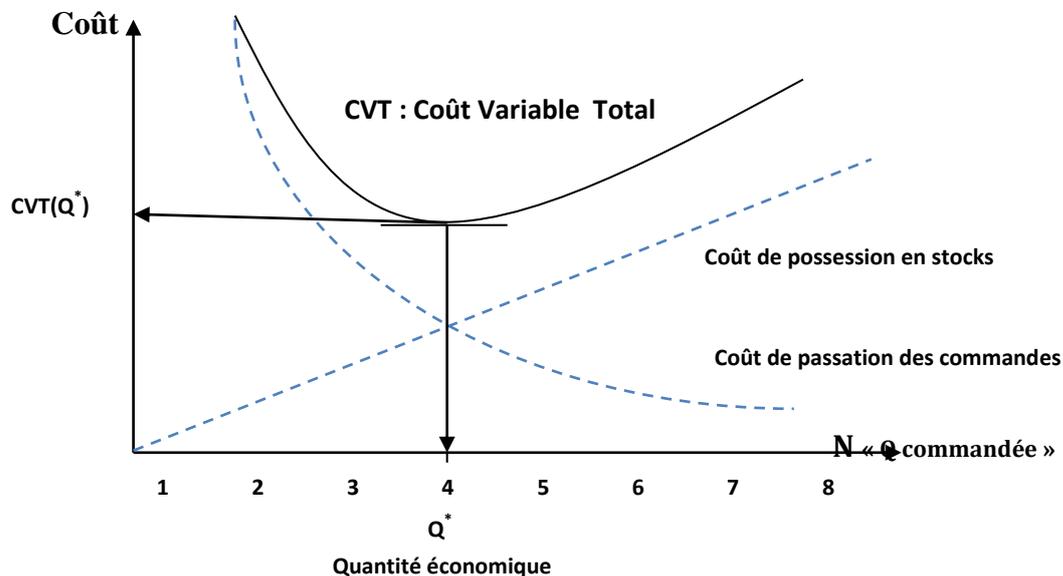
- **La courbe de Nilsson « CVT »**

Voici la figure ci-dessous montrant les variations du coût de possession en stock, le coût de passation de commande, le coût variable total (CVT), en fonction des quantités commandées.

¹ Bruel O, **Op.cit.**, 2014, p.274.

² Idem.

Figure No 24 : minimisation du cout de stockage et de passation de commande



Source : Bruel O, *Mangement des achats : Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles*, Economica, 2ème édition, 2014, Paris, p.277.

- **Analyse de la courbe**

D'après la figure on peut affirmer que :

-dans la courbe liée au cout de possession en stock $f(Q)$: plus les quantités commandées augmentent, plus le cout augmente.

-dans la courbe de passation de commandes : plus la quantité commandée augmente plus le cout diminue, car donne lieu à un nombre réduit de commandes

-le CVT est la somme des deux couts.

-la projection du point d'intersection des deux courbes de possession en stock et de passation de commande sur la courbe de CVT, puis la projection du point résultant sur les deux axes (Coût, Q) donne lieu à un binôme représentant la quantité économique (déjà définie), quantité à commander dans chaque commande qui donne lieu à un CVT minimum. Car la quantité économique a permis de rendre le cout de possession en stock et celui de passation de commande « via le nombre réduits de commandes » minimums et égaux.

- **Principales formule liées à la loi de Wilsson**

Formules¹ : $CVT \text{ minimum} = \sqrt{2 \cdot D \cdot L \cdot C \cdot H}$

¹ Bruel O, *Op.cit*, 2014, p.277.

Q_{minimum} = la racine carrée de $((2 \cdot D \cdot L) / C \cdot H)$. quantité économique.

N_{optimum} = la racine carrée de $((D \cdot C \cdot H) / (2 \cdot L))$ périodicité économique le nombre de commandes à passer par référence afin de minimiser le coût de passation de commandes et donc le CVT.

1.2.3. Modalités de minimisation du coût de passation de commande : Groupage d'approvisionnement par famille d'achat

Le rôle de l'acheteur à travers ses actions marketing HA portée sur le TCO est de s'intégrer dans des démarches collaboratives avec les fournisseurs ou d'intégrer des situations opportunes intelligemment au processus de négociation.¹ Voici les principales modalités de minimisation de CVT.

Le groupage des commandes est possible grâce à l'existence d'éventuelles familles de références achetées auprès du même fournisseur. Cela rend propice le groupage des commandes en une seule commande et une livraison unique². Comme c'est déjà vu ci-dessus : la réduction du nombre de commandes minimise le CVT.

Le groupage de plusieurs références rend le coût de passation de commandes bas comparant au coût si l'ensemble de commandes auraient effectuées sans groupage. Comment déterminer le nombre optimal de commandes groupées de n articles, à passer à un fournisseur pour minimiser les coûts. Cela est possible grâce aux formules de Wilson.

- **La formule de CVT**

Chaque commande implique deux parties de coûts :

-une partie fixe : indépendante du nombre de références commandées.

-coût variable : dépendant du nombre de références commandées et livrées à la fois : exemple coût des contrôles de réception et mise en stock.

Voici successivement les formules³ de coût de la commande et son CVT

1) $L = L \cdot f$ (partie fixe) + $n \cdot LD$ (partie variable).

¹ Bruel O, **Op.cit.**, 2014, p.279.

² Idem.

³ Idem.

$$2) CVT=N*L+ (H/2N)*Di*Ci$$

L : cout de la commande groupée, n : le nombre de références commandées simultanément

- **La formule du nombre optimal de commandes N groupées à passer au fournisseur**

Le nombre optimal de commande groupée à passer au fournisseur qui rend le cout de passation de commandes minimum, et le CVT aussi est, voici sa formule¹ :

$$N=\text{racine carrée } (H*$$

1.2.4. Modalités de réduction du cout d'achat unitaire par valorisation des commandes de taille importante

- **Minimisation du cout d'achat unitaire**

Ainsi, les fournisseurs valorisent des commandes clients de taille importante, car leurs permettent de vendre plus et de minimiser les couts. Dans ce cas-là, on dit que l'entreprise acheteuse est un gros client pour le fournisseur. Pour l'entreprise acheteuse ça lui permet de faire des gains sur le cout d'achat unitaire.

- **Modalités de réductions du cout d'achats unitaires liés à la valorisation de la taille de commande importante**

Les différentes modalités de réductions accordées à l'entreprise, lorsqu'elle adresse une commande de taille importante « gros client »².

-le fournisseur propose une ristourne annuelle sur la base du chiffre d'affaire total cumulé réalisé avec le client et fonctionne selon la FRM (Remise de Fin d'année).

-le fournisseur propose un rabais uniforme à la commande, en l'occurrence une réduction de prix de vente lorsque les quantités commandées excèdent un certain seuil, réduction s'appliquant sur l'ensemble des quantités livrées.

-le fournisseur propose un rabais à la marge seulement au-dessus d'un seuil de de quantité prédéfinies, cela veut dire que les n premières unités sont pays à leurs prix de base, mais celles dépassant le seuil de quantité, sont soumises à la remise c'est des rabais incrémentaux.

¹ Bruel O, **Op.,cit, 2014, p.279.**

² Idem, p.283.

1.2.5. Modalités de réduction de cout de stockage et du cout de stock de sécurité

1.2.5.1. Amélioration de la réactivité des fournisseurs

Les acheteurs cherchent activement l'amélioration de la réactivité de leurs fournisseurs. Cela leur permet de réduire les délais d'approvisionnement et diminution des volumes et couts du stock et du stock de sécurité

➤ **Objectifs de la réactivité des fournisseurs**

Voici les principaux objectifs que recherche l'entreprise derrière le choix ou l'amélioration de la réactivité de ses fournisseurs¹ :

- bénéficier des délais de livraison intéressants et au moment propices « le juste à temps »
- augmenter le taux de service au client interne

- réduction des volumes et couts de stock et de stock de sécurité.

➤ **Méthodes collaboratives entreprise-fournisseur liées à l'amélioration de la réactivité des fournisseurs**

La réactivité des fournisseurs permet de bénéficier des délais intéressants et d'obtenir le composant acheté au moment propice. Cela permet la réduction des volumes et couts de stockage et de stock de sécurité, éviter les ruptures d'approvisionnements et garantir la disponibilité du produit final sur le marché amont.

L'entreprise a donc tout l'intérêt de faire appel aux actions marketing achats, afin d'améliorer la réactivité de ses fournisseurs. Cela est possible grâce aux relations collaboratives avec ses fournisseurs dans la gestion du stock.

• **Constitution d'un stock contractuel chez les fournisseurs**

Les actions du marketing achats dans ce sens portent sur une démarche collaborative entreprise-fournisseur, induisant une relation gagnant-gagnant. Elle permet l'amélioration de la réactivité du fournisseur, l'aider à progresser dans ses méthodes et permettre à l'entreprise cliente de réduire ses couts.²

Le fournisseur accepte de sauvegarder un stock chez lui, selon ses contraintes et flexibilité, la réussite de cette démarche³ :

- déterminer conjointement le niveau du stock avec des délais courts,

¹ Bruel O, **Op.cit.**, 2014, p.286.

² Idem.

³ Bruel O, **Op.cit.**, 2014, p. 286.

-définir un programme de réduction progressive du stock, afin d'inciter le fournisseur à améliorer sa réactivité et éviter à l'entreprise des stocks volumineux et onéreux.

- **Déploiement possible de la GPA « Gestion Pilotée des Approvisionnements »**

La GPA constitue un outil et une démarche du marketing achats très intéressante, permettant de bénéficier des délais intéressants, de réduction des volumes et coûts de stockage et de stock de sécurité, et donc à la minimisation du TCO.

Il s'agit d'une démarche collaborative entreprise-fournisseurs. Basée sur une plateforme commune entre les deux parties, permettant au fournisseur d'accéder à l'information liée au reçu de chaque référence, des consommations, de stock de l'entreprise acheteuse.

Le fournisseur ayant l'ensemble de ces informations, envoie une prévision de la quantité à commander, une fois validée par l'acheteur, elle sera reçue. Voici l'ensemble que la GPA peut apporter à l'entreprise acheteuses pour minimiser le TCO¹ :

-anticipation du fournisseur des besoins de ses clients, par un suivi de leurs consommations.

-réduire les ruptures de stock, pour améliorer le taux de service.

-baisser le niveau du stock dans les entrepôts de l'entreprise et son fournisseur, qui engendre un TCO élevé.

-minimiser les coûts de toute le Supply-Chain amont.

- **Le choix des fournisseurs locaux**

La proximité géographique des fournisseurs permet de minimiser le coût de stockage et de stock de sécurité de l'entreprise acheteuse, mais à condition qu'ils soient des fournisseurs réactifs et flexibles.²

2. La mesure de la performance des Achats dans sa nouvelle dimension « création de valeur non financière : qualitative »

La question qui mérite d'être posée concernant la performance des Achats est : quels sont les indicateurs à utiliser, sont-ils quantitatifs ou qualitatifs pour mesurer la performance des achats dans sa nouvelle dimension de création de valeur pour l'entreprise « les 3 modalités vues précédemment.

La mesure de la création de valeur de type qualitative, à long terme, tel la contribution à l'innovation source d'AC, la maîtrise des risques Achats pouvant être destructeur de la

¹idem,p.

² Pailot S,Rien ne vaut la relation avec des fournisseurs de proximité, **Lettre des achats**,No.205,mai 2012,p.28.

valeur. Existe-t-il des indicateurs pour mesurer ce nouveau type de création de valeur par les Achats dans le tableau de bord ?

2.1. Les grands axes nouveaux de la mesure de la performance Achats selon Petit Philippe

Phillipe Petit¹ parle de 5 axes sur lesquels est portée la mesure performance des Achats, à savoir :

-les gains sur les prix dans le sens du TCO, ainsi que les gains portés sur les couts de fonctionnement de la fonction et les services qui sont lui liés, tel les approvisionnements, comptabilité, contrôle de gestion...

-la performance des fournisseurs : qualité, respect des engagements, services additionnels proposés (échange spontané d'informations, flexibilité, amélioration des services et des produits, surtout repérer les Fournisseurs avec qui collaborer sur des développements de business futures).

-Qualité du service rendu par les acheteurs à ses partenaires internes : valoriser l'action des Achats en termes de réactivité, afin de satisfaire ses partenaires internes, contribution à l'amélioration des cahiers de charges, détection de nouveaux savoirs faire.

-amélioration continue des processus et bonnes pratiques achats :e-procurment, e-sourcing, Système d'informations Achats.

-développement des ressources humaines Achats : à travers des formations, la bonne rémunération...etc.

Il permet de constater que la mesure de la performance des Achats dans le sens de la création de la valeur qui va au-delà de la simple valeur financière, à court terme, se légitime petit à petit. Elle touche plusieurs axes.

2.2. Les travaux phares portant sur la mesure de la performance Achats dans sa nouvelle dimension de création de valeur

La preuve ce sont l'ensemble des travaux qui se sont menées et préoccupés de la définition d'un indicateur générique pour la mesure de performance achats dans le sens de création de valeur non financière.

Ces travaux sont nombreux, à l'instar de : fonction achats : Mesure et pilotage des performances, un benchmarking des pratiques du professeur Bruel Olivier et Frédéric Petit² où l'étude terrain a été réalisée avec la contribution de 35 dirigeants membres de l'association CESA Achats et Supply Chain, poursuivi par le travail de Barbotin P³.

¹ Petit Ph, **Op.cit.**, 2013, pp.34-35.

² Bruel O et Petit F, Fonction Achats : mesure et pilotage des performances benchmarking des pratiques, Working Paper, **Cahier de recherche HEC Paris**, Département MIL, V4, 20/01/2005.

³ Barbotin P et al: Proposition d'un indicateur générique de la performance du service Achats : Un élément décisif d'une distribution de qualité auprès du consommateur final, **Cahier de recherche Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG)**, No 2006-05. pp.5-7.

De nombreux autres articles apparus par la suite avec l'évolution du périmètre achats et ses nouvelles missions dans des ¹revues, tel celui de Allal-Chérif² et celui de Bellavoine et al. En plus de l'ensemble des travaux et des thèses portées sur la mesure de la performance Achats dans sa nouvelle dimension.

Il y a des progrès énormes de cette fonction au sein des entreprises, allant jusqu'à des pratiques marketing Achats et Management Achats, avec des témoignages des dirigeants et dirigeant achats de grands groupes mondiaux tel est le cas de Danone « déjà vu en section 02 »

2.3. Le tableau de bord nouveau « nouveaux indicateurs »

Notre objectif n'est pas de détailler cette question, mais juste de montrer que la mesure de la performance des Achats a revêtu une nouvelle dimension, et suit la progression de degré de maturité de cette fonction.

Car les Achats sont devenus une fonction stratégique de l'entreprise, qui va au-delà des approvisionnements. Le degré de maturité de la fonction achats détermine son degré de contribution dans la création de valeur et d'avantages concurrentiels pour l'entreprise.

En ce qui suit une matrice montée par Barbotin P et al qui combine la matrice de maturité des Achats d'Olivier Bruel et de Philippe Petit et les axes (axes de maturité des Achats) et les stratégies de l'entreprise (différenciation, domination par les coûts, concentration, mixte) (axe stratégiques).

L'objet de cette matrice est de faciliter les choix des indicateurs formant les tableaux de bord, faisant références à la mesure de performances liées aux nouvelles dimensions de la création de valeurs par les achats, en intégrant les quatre axes constitutifs du tableau de bord prospectifs en Annexe (N).

Nous avons tenté via cette section de montrer comment la baisse du TCO est contributif à la baisse du coût de revient et donc à l'augmentation de la marge d'un produit fini. Et surtout sur la nécessité de l'évolution de la mesure de la performance des achats avec l'évolution de la fonction.

¹ Bellavoine C et al, Vers un référentiel intégrant la collaboration dans l'évaluation des performances Achats, **Excellence HA : The Bridge between Research et Field Application in Purchasing**, No 2, Décembre, 2013, p.p 43-46. (Résumé d'une thèse).

² Allal-Cherif W, Vers des indicateurs de performance Achats plus collaboratifs et plus durables, **Excellence HA : The Bridge between Research et Field Application in Purchasing**, No 2, Décembre, 2013, p.p 28-34.

Conclusion du chapitre

A travers le chapitre 3 nous avons vu clairement comment le marketing achats contribue à la création de valeur au sein de l'entreprise, de la valeur financière et surtout de la valeur non financière. Comment la fonction achats grâce aux pratiques du marketing s'est imposée à la direction générale et aux différentes fonctions de l'entreprise.

Elle est devenue stratégique, une source de compétitivité de l'entreprise, dans un environnement et un marché mondialisé, dans lesquels la compétitivité et la supériorité de l'entreprise est synonyme de rareté.

Les Acheteurs sont devenus ainsi des managers des ressources externes de l'entreprise et amène l'entreprise, lui ouvre les horizons et lui donne les clés de supériorité et de satisfaction de ses clients.

Cela peut se légitimer à travers le suivi du contrôle de gestion des performances des Achats dans ses nouvelles formes de création de valeur.

Chapitre III : Analyse descriptive des résultats de l'étude terrain

Introduction du chapitre.

Les pratiques du marketing achats constituent un avantage concurrentiel au sein de l'entreprise et sa source de création de valeur. Tout au long de ce chapitre, nous allons essayer de voir quelles sont les pratiques du marketing achats au sein des entreprises algériennes « secteur agroalimentaire », et le degré de leur contribution à la création de valeur au sein de ces entreprises

Les raisons du choix du secteur agroalimentaire reviennent à :

-taille grande de ces entreprises qui sont soit des multinationales, soit des grands groupes leader sur leur marché.

-la diversité des branches de ce secteur.

-l'importance des approvisionnements dans ce secteur, qui atteste du caractère stratégique de la fonction achats en son sein. Cela est très visible dans le compte de production et compte d'exploitation par secteur d'activité pour les différentes années 2013, 2010, se trouvant successivement dans les annexes (O), (P).

Le rapport $((CI/PB)*100)^1$ s'avère le plus important pour plusieurs années, par rapport aux autres secteurs. Cela veut dire que les achats dans ce secteur ont un caractère stratégique, ayant un poids important dans le CA.

Notre échantillon est composé des entreprises du secteur agro-alimentaire, de taille différente et de formes juridiques différentes, appartenant à différentes branches. C'est pourquoi les segments de notre échantillon sont hétérogènes, de ce fait nous estimons que les résultats du test des hypothèses ainsi que ceux du benchmarking seront aussi différents.

Nous avons eu recours à la méthode d'échantillonnage non probabiliste, nous n'avons pas eu la liste exhaustive de toutes les entreprises algériennes du secteur agro-alimentaire.

L'étude pratique va nous servir de ligne directrice dans le test des hypothèses de la recherche, dans un premier temps, via une analyse descriptive analytique par le logiciel SPSS version 2, au niveau du chapitre III. Dans un deuxième temps via le recours à la démarche de benchmarking, au niveau du chapitre VI.

¹ 2013 : $((CI/PB)*100)=(701669.8/987150,2)*100=71.08\%$:Un poids important des CI et donc des achats
2010 : $((CI/PB)*100)=(532293.4/746426)*100=71.31\%$:Un poids important des CI et donc des achats.

Pour cela ce troisième chapitre sera scindé et articulé autour de 3 sections :

Section 01 : Analyse descriptive portée sur le degré de maturité des achats au sein des entreprises de l'échantillon : au sein de laquelle, nous allons faire l'analyse descriptive concernant les résultats de l'étude terrain liées à la partie introductive du questionnaire, qui nous permettra de détecter la position des achats au sein de ces entreprises, leurs degré de maturité.

Section 2 : Analyse descriptive liée au degré de maîtrise des risques achats au sein des entreprises de l'échantillon « Axe 1 de création de valeur par les achats » : Dans cette section, nous allons essayer de porter une analyse descriptive aux réponses des entreprises liées au premier axe du questionnaire « maîtrise des risques achats », servant à tester la première hypothèse de la recherche.

Section 3 : Analyse descriptive portée sur les questions liées à la contribution du sourcing au processus d'innovation au sein des entreprises de l'échantillon : Dans cette section, nous allons essayer d'apporter une analyse descriptive aux réponses des entreprises liées au troisième axe du questionnaire « contribution à l'innovation de l'entreprise », servant à tester la deuxième hypothèse de la recherche.

Section 4 : Analyse descriptive portée sur le degré de recours à la minimisation du TCO par les entreprises de l'échantillon. Dans cette section, nous allons essayer d'apporter une analyse descriptive aux réponses des entreprises liées au deuxième axe du questionnaire « maîtrise des risques achats », servant à tester la deuxième hypothèse de la recherche.

Section 01 : Analyse descriptive portée sur le degré de maturité des achats au sein des entreprises de l'échantillon.

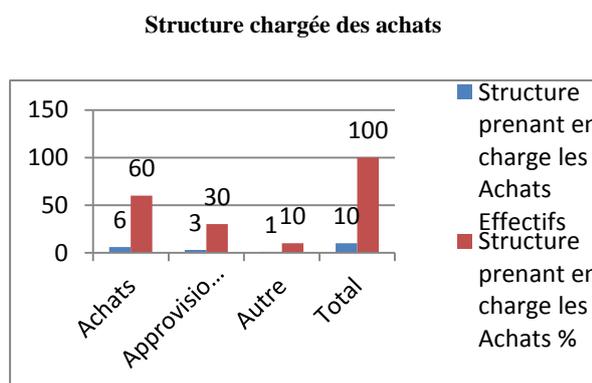
Dans la section présente, nous allons faire l'analyse descriptive concernant les résultats de l'étude terrain liées à la partie introductive du questionnaire, qui nous permettra de détecter la position des achats au sein de ces entreprises, le degré de leur adoption de la démarche marketing achats, leurs degré de maturité, les missions traditionnelles et nouvelles qui leur sont associées, via lesquelles nous allons détecter de façon anticipatrice leurs degré de contribution à la création d'avantages concurrentiels et de valeur au sein des entreprises de l'échantillon.

1. Position des achats au sein de l'entreprise

Les premières 4 questions permettent d'avoir une idée préalable sur le degré de maturité des achats au sein des entreprises de l'échantillon et le degré de leur adoption de la démarche marketing achats.

1.1. Structure chargée des Achats

Structure chargée des Achats		
	Effectifs	%
Achats	6	60
Approvisionnements	3	30
Autre	1	10
Total	10	100



D'après le tableau et le graphe liés à cette variable :

-dans **6** entreprises de l'ensemble de l'échantillon (**60%**) la structure chargée des achats est dénommée « achats », dans **3**d'entre elles (**30%**) cette structure est dénommée « **Approvisionnement** », dans **1** seule (**10%**) a une autre dénomination.

Analyse

La notion de l'approvisionnement constitue le volet opérationnel de l'achat, l'opération au niveau de laquelle se font la mise en œuvre et l'exécution des décisions achats prises au niveau stratégique. C'est une fonction tournée à l'intérieur de l'entreprise afin d'alimenter les sites de production industriels.

Quant aux achats, ils consistent la fonction tournée à l'extérieur de l'entreprise, qui met l'entreprise en confrontation avec son marché amont et ses fournisseurs pour acquérir les différentes composantes et satisfaire les différents besoins de l'entreprise en Achats.

Dans l'échantillon **60%** nomment la structure chargée des achats « la structure achats ». Elles sont donc conscientes de son importance et de la différence entre les deux fonctions.

Mais, Il faut souligner que l'une des entreprises nomme cette structure « **approvisionnements** », malgré qu'elle ait de véritables pratiques du marketing achats.

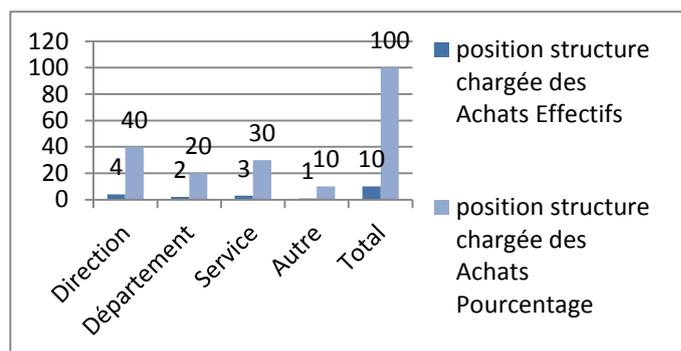
Donc, nous pouvons dire que ces entreprises ne sont pas toutes conscientes de la différence entre les deux termes « approvisionnements » et « achats ». Ce qui nous empêche de savoir la position qu'elles accordent à cette structure à travers la dénomination qu'elles lui donnent.

La question ci-après peut bien nous répondre si l'entreprise est consciente de l'importance de cette structure ou pas à travers la position qu'elle lui donne.

1.2. Position de cette structure au sein de l'entreprise

Position structure chargée des Achats		
	Effectifs	%
Direction	4	40
Département	2	20
Service	3	30
Autre	1	10
Total	10	100

Position structure chargée des Achats



D'après le tableau et le graphe liés à cette variable :

4 entreprises (**40%**) de l'ensemble des entreprises de l'échantillon réservent une direction pour cette structure, **3 (30%)** lui réservent un service, **2 (20%)** lui réservent un département, **1** entreprise (**10%**) lui réserve autre chose.

Analyse

Nous pouvons bien constater que la plus grande proportion « **40%** » des entreprises réserve à cette structure une direction. Cela témoigne de la conscience de ces entreprises de l'importance de cette structure et son rôle essentiel dans l'entreprise.

30% d'entre elles lui réserve un service, **20%** lui réserve un département et dans la plus part des entreprises, le département a plus d'importance par rapport au service, donc nous pouvons dire que ces entreprises ne sont pas conscientes de l'importance de cette fonction au sein de l'entreprise.

Il est à souligner que **2 entreprises (20%)** de l'ensemble des entreprises de l'échantillon, une ayant « service » et une autre « département », représentent deux filiales appartenant à deux grands groupes dans la branche des produits laitiers.

Le service et le département achats sont rattachés aux directions achats des groupes, qui sont rattachées à leurs tours à la DG du groupe.

Dans l'ensemble, cette fonction n'a pas encore atteint le stade où elle soit reconnue et prendra une place parmi les fonctions essentielles de l'entreprise telle qu'elle se doit au niveau de **40%** des entreprises de l'échantillon. Cette analyse est valable si nous parlons des deux entreprises citées ci-dessus auto que des filiales.

Si nous analysons en fonction des deux entreprises comme groupes, nous aurons **60%** des entreprises de l'échantillon ont des directions achats ou approvisionnements qui sont rattachées aux directions générales.

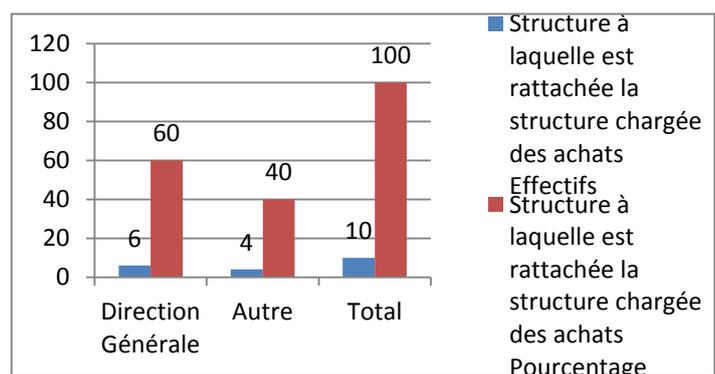
Dans ce cas-là, nous pouvons dire que la fonction achats occupe une place importante au sein de ces entreprises et ayant un rôle essentiel et reconnu. Ces entreprises sont soit des firmes multinationales, soit des grandes entreprises leaders dans leur marché, soit de grands groupes.

Les **40%** restants, malgré qu'elles soient de taille importante et ayant une forte position sur le marché. Mais la fonction achats en leur sein n'a pas encore atteint le stade de maturité par méconnaissance de son importance.

1.3. Structure à laquelle est rattachée la structure chargée des achats

Structure Rattachement des achats

Structure à laquelle est rattachée la structure chargée des achats		
	Effectifs	%
Direction Générale	6	60
Autre	4	40
Total	10	100



D'après le tableau de fréquences et le graphe:

-**6 entreprises (60%)** de l'échantillon ou la structure chargée des achats est rattachée à la direction générale. Si nous intégrons les deux groupes des filiales interrogées. Nous aurons **80%** des structures chargées des achats sont rattachées à la direction générales.

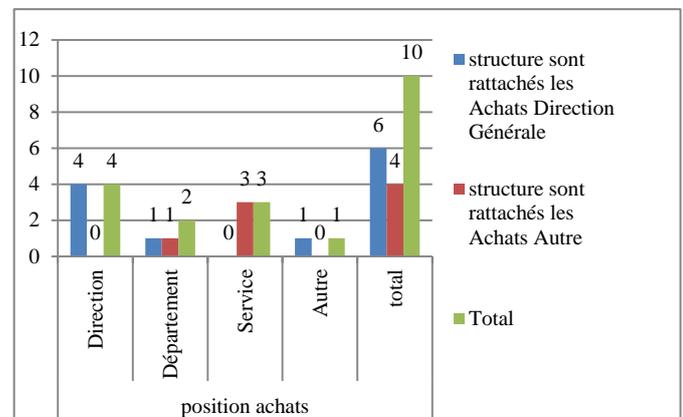
Il s'agit d'une fréquence significative. Cela témoigne de la conscience et de l'importance que ces entreprises accordent à cette fonction du fait de sa contribution à l'atteinte des objectifs et finalités de l'entreprise.

Pour les **40%** ou les **20%** restant des entreprises. Elles sont rattachées à des directions logistiques. Ces entreprises n'accordent pas à cette structure l'importance qu'elle devrait avoir. La fonction achats est encore perçue comme une fonction à caractère exécutif, opérationnel d'auparavant, incluse dans la fonction logistique.

1.4. Lien entre Structure chargée des achats et structure à laquelle sont rattachés

Tableau croisé des deux variables « position de la structure achats » et « structure à laquelle sont rattachée les achats ».

Tableau croisé position achats * structure à laquelle sont rattachés les Achats				
		structure sont rattachés les Achats		Total
		Direction Générale	Autre	
position achats	Direction	4	0	4
	Département	1	1	2
	Service	0	3	3
	Autre	1	0	1
total		6	4	10



D'après le tableau et le diagramme en bâton liés au croisement des deux variables :

-**4 entreprises (40%)** de l'ensemble des entreprises de l'échantillon ayant des directions soit « achats ou approvisionnements » qui sont rattachées aux directions générales de ces entreprises, **1 département (10%)** achats ou approvisionnements est aussi rattaché à la DG. **3 (30%)** des entreprises ayant des départements, **2** d'entre eux sont rattachés à la direction logistique, un est rattaché à la direction achats du groupe.

Analyse

D'après ces résultats, nous pouvons constater une forte corrélation positive entre la position de la structure achats et la structure à laquelle est rattaché cette structure. Selon la hiérarchie de l'importance des structures au sein de n'importe quelle entreprise : Direction, département, service. Nous remarquons que les directions et les départements sont beaucoup plus rattachés aux directions générales plus que les services.

Il s'agit d'une proportion significative **50% (40% plus 10%)** des entreprises au sein desquelles les structures chargées des achats sont des directions générales. Une fréquence

significative témoigne de son importance et de sa contribution à la stratégie de l'entreprise, si ce n'est pas par ses propres décisions, c'est par les décisions qui se prennent les concernant.

1.5. Cohérence entre la démarche achats des entreprises et la démarche marketing achats

Matrice de corrélation^a

	Classification	Classification Coca	Classification Pepsi	Classification Ruiba Jus	Classification Sim	Classification Moula	Classification Soscimie	Classification Tréfle Danone	Classification Bel Algérie	Classification Cevital
Classification	1,000	,967	,900	,067	,333	,795	,883	1,000	,833	,850
Classification Co	,967	1,000	,900	,200	,233	,795	,917	,967	,817	,800
Classification Pe	,900	,900	1,000	,200	,433	,636	,900	,900	,817	,833
Classification R-J	,067	,200	,200	1,000	,200	,199	,267	,067	,450	,317
Classification Sl	,333	,233	,433	,200	1,000	0,000	,200	,333	,583	,450
Classification MO	,795	,795	,636	,199	0,000	1,000	,775	,795	,775	,834
Classification So	,883	,917	,900	,267	,200	,775	1,000	,883	,767	,850
Classification TD	1,000	,967	,900	,067	,333	,795	,883	1,000	,833	,850
Classification BA	,833	,817	,817	,450	,583	,775	,767	,833	1,000	,933
Classification Ce	,850	,800	,833	,317	,450	,834	,850	,850	,933	1,000
Classification SU	,133	,133	,400	-,067	,100	-,119	,067	,133	,050	0,000

D'après la matrice de corrélations entre les différentes variables, Nous pouvons constater qu'il ya une forte corrélation positive entre la variable liée au classement théorique des différentes étapes de la démarche marketing achats « appliquée au sein des grandes entreprises nationales » avec le classement lié aux démarches des entreprises :

- CO à **0.967**, avec Pe (**0.90**),avec MO (**0.795**),avec SO (**0.883**),une corrélation à **100%** avec DT(**r=1** :elle poursuit exactement la démarche MKT achats théorique),avec BA (**0.833**), avec CE(**0.850**).

Ces fortes corrélations entre le classement théorique de la démarche marketing achats poursuivie par l'ensemble des entreprises de l'échantillon, allant de **79.5%** jusqu'à **100%** signifient que ces entreprises lors de la satisfaction des besoins en achats poursuivent la démarche marketing achats (approximative) très proche de la démarche instaurée par les grands théoriciens et praticiens du domaine.

Cela est valable pour **7** entreprises (**70%**) de l'ensemble des entreprises de l'échantillon qui poursuivent une démarche marketing achats proche de la démarche théorique. Il s'agit soit des firmes multinationales,soit des grandes entreprises leader.

Comme ouverture (préjugement) aux résultats de l'analyse finale, nous pouvons dire que la fonction achats au sein de ces entreprises a atteint un degré de maturité élevé atteignant les pratiques du marketing achats.

Pour les 30% restant ils poursuivent un processus achats loin de la démarche du marketing achats. comme un préjugement nous pouvons dire que ces entreprises ont une fonction achats peu mature et n'ont pas encore le degré de recours aux pratiques marketing achats.

1.6. Analyse récapitulative des questions liées à la position des achats au sein des entreprises

D'après l'analyse des 4 premières questions :

Nous pouvons constater que la fonction achats dans la plus part des entreprises de l'échantillon réjouit d'une position importante du fait de l'importance de la structure qui a lui été accordée « direction » et l'importance de la structure à laquelle est rattachée « direction générale ».

En termes de démarche du marketing achats, la plupart des entreprises (**70%**) font appel à une démarche approximative à la démarche instaurée par les grands théoriciens et praticiens du domaine, appliquée par les grandes entreprises mondiales.

Après ces résultats, nous pouvons ressentir les pratiques marketing achats au sein de la plus part des entreprises de l'échantillon. La crédibilité de ces préjugements vont être vérifiés tout au long des parties qui se suivent.

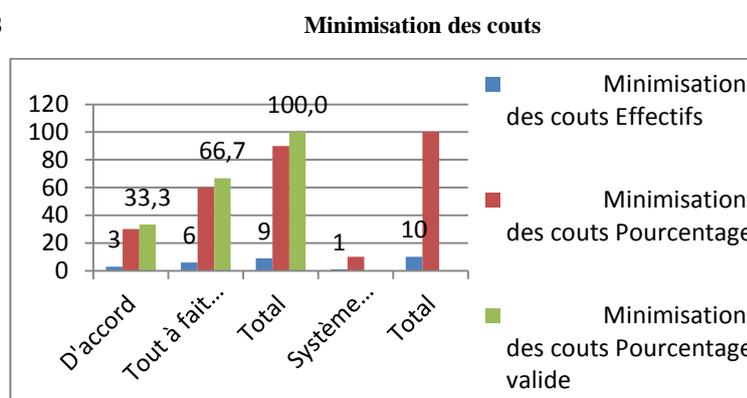
Si les entreprises ont réellement de véritables pratiques du marketing achats, elles vont contribuer inéluctablement à l'atteinte des objectifs de ces pratiques tel est le cas dans la plupart des grandes entreprises mondiales, en l'occurrence à être source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise et contributif à la création de valeur en son sein.

2. Eléments essentiels source d'avantages concurrentiels au sein des entreprises.

2.1. Eléments essentiels source de création d'avantage concurrentiel pour l'entreprise

➤ Minimisation des coûts

Minimisation des coûts			
	Effectifs	%	% valide
D'accord	3	30	33,3
Tout à fait d'accord	6	60	66,7
Total	9	90	100
Systeme manquant	1	10	
Total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le la figure liés à cette variable :

-3 entreprises (30%) des entreprises de l'échantillon qui sont en accord, 6 entreprises (60%) d'entre elles sont tout à fait en accord que la minimisation des coûts constitue un élément essentiel contributif à la création d'avantage concurrentiel au sein de leurs entreprises

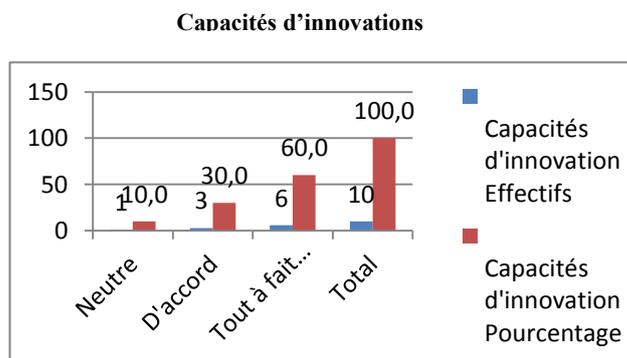
D'après ces fréquences 30% en accord, 60% tout à fait d'accord ainsi que les statistiques tirées du tableau des statistiques descriptives liés à cette variables (mode=4, minimum=4, maximum=5, moyenne=4.67, V=10.66 : une très grande homogénéité autour de la moyenne).

Nous pouvons constater que la minimisation des couts représente une source essentielle de construction d'avantage concurrentiel pour l'ensemble des entreprises de l'échantillon. Cela s'explique par le fait qu'elle constitue un objectif et une préoccupation traditionnelle essentielle dans l'augmentation du profit et de la valeur créée au sein de l'entreprise.

Sur un marché très concurrentiel, où le client est confronté à une offre très diversifiée. Les entreprises se trouvent incapables d'augmenter leurs marge via l'augmentation du prix de vente. La seule variable à manipuler afin d'augmenter la marger est de travailler la baisse des couts.

➤ Capacités d'innovation

Capacités d'innovation		
	Effectifs	%
Neutre	1	10
D'accord	3	30
Tout à fait d'accord	6	60
Total	10	100



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable :

-1 entreprise (10%) de l'échantillon est neutre par rapport à cette variable. 3 d'entre elles (30%) de l'ensemble de l'échantillon sont d'accord, 6 d'entre elles (60%) sont tout à fait d'accord que les capacités d'innovation constituent un avantage concurrentiel au sein de leurs entreprise.

-d'après le tableau de statistiques liées à cette variables, nous avons (mode=5, moyenne=4.5, V=15.71 forte homogénéité de réponses autour de la moyenne), une tendance de réponse de l'ensemble de l'échantillon vers d'accord et tout à fait d'accord

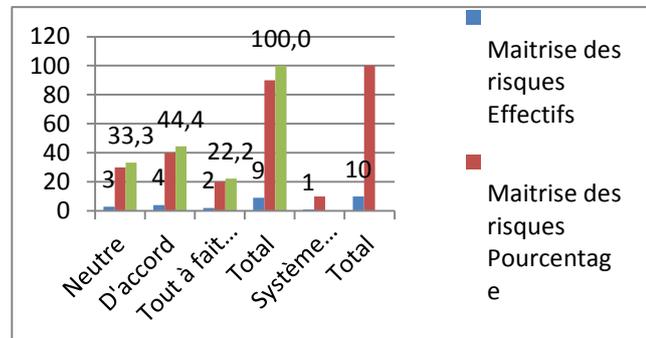
Cela peut être expliqué par le fait que l'innovation est l'arme la plus forte pour satisfaire au mieux ses clients, devancer, se différencier de ses concurrents et garantir la

survie de l'entreprise dans un environnement très compétitif. Un facteur duquel les entreprises sont très conscientes.

➤ Maitrise des risques

Maitrise des risques

Maitrise des risques			
	Effectifs	%	%valide
Neutre	3	30	33,3
D'accord	4	40	44,4
Tout à fait d'accord	2	20	22,2
Total	9	90	100
Système manquant	1	10	
Total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable :

-3 entreprises de l'échantillon (**30%** ou de **33.3%**) sont neutre, 4 d'entre elles (**40%** ou **44.4%**) sont d'accord, 2 entreprises (**20%** ou **22.2%**) sont tout à fait d'accord que la maîtrise des risques constitue bien une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise

-d'après les statistiques descriptives liées à cette variable (mode=**4**, moyenne=**3.89** et $V=47.3$: faible homogénéité de réponses autour de la moyenne), ainsi que les fréquences de réponse ayant tendance vers d'accord et tout à fait d'accord (si nous rassemblons les deux fréquences liées aux deux modalités de réponses d'accord et tout à fait d'accord nous aurons une fréquence très significative de **(20%+40%=60%)**).

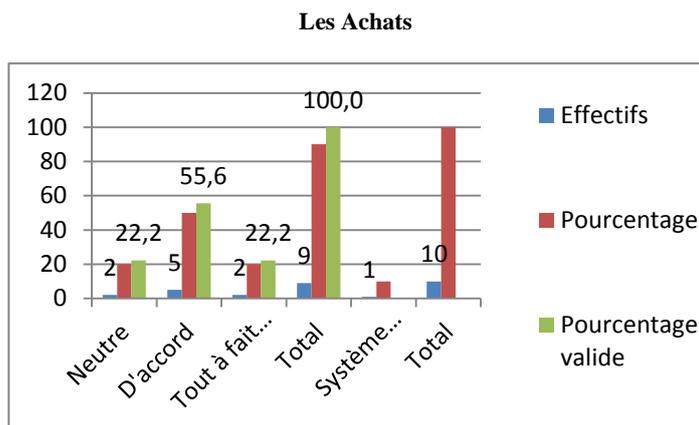
Nous pouvons constater qu'au niveau de **60%** des entreprises de l'échantillon : la maîtrise des risques constitue bien un élément essentiel, source d'avantage concurrentiel. Ces entreprises sont donc conscientes que l'ensemble des risques auxquels elles sont confrontées constituent de véritables dangers pour le fonctionnement normal de l'entreprise et surtout de véritables destructeurs de la valeur qu'elles peuvent créer.

Pour les **30%** restants qui sont neutres vis-vis de cette question, nous pouvons soit il s'agit des entreprises qui sont pas conscientes que les risques peuvent engendrer des blocages pour l'activité de l'entreprise et lui causent de véritables risques.

Soit elles sont conscientes, mais elles ne possèdent ni les moyens humains, ni les moyens financiers, ni l'implication des responsables pour la maîtrise de ces risques et la réduction de leurs conséquences.

➤ **Les Achats**

Les Achats			
	Effectifs	%	% valide
Neutre	2	20	22,2
D'accord	5	50	55,6
Tout à fait d'accord	2	20	22,2
Total	9	90	100
Système manquant	1	10	
Total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable :

-2 entreprises de l'ensemble de l'échantillon (**20%** ou de **22.2%**) sont neutres, **5** entreprises (**50%** ou **55.6%**) sont en accord et **2** d'entre elles (**20%** ou **22.2%**) sont tout à fait d'accord que les achats constituent une source de création d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

-D'après les statistiques descriptives liées à cette variable (mode=4 : d'accord, moyenne=4, V=17.67 : forte homogénéité autour de la moyenne), et la fréquence très significative liées aux deux modalités de réponse D'accord et tout à fait d'accord (**20%+50%=70%**).

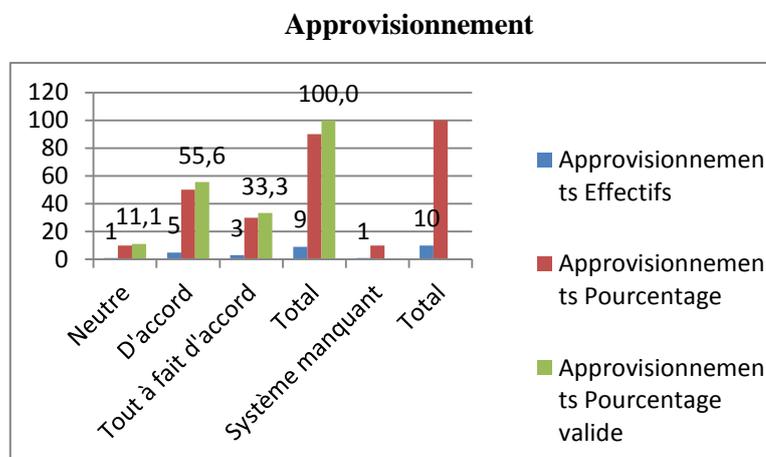
Nous pouvons constater que les Achats pour ces entreprises constituent un élément essentiel, source de création d'avantage concurrentiel en leurs sein.

Pour les **20%** restants qui sont neutres vis-à-vis de cette variable soit parce qu'ils ne détiennent pas une structure appelée structure achats, mais plutôt une structure approvisionnements.

Soit elles disposent bien de cette structure, mais elle n'est pas encore reconnue, ni atteint un degré de maturité élevé pour que les entreprises soient conscientes de son importance dans la création d'avantage concurrentiel.

➤ **Approvisionnement**

Approvisionnements			
	Effectifs	%	% valide
Neutre	1	10	11,1
D'accord	5	50	55,6
Tout à fait d'accord	3	30	33,3
Total	9	90	100
Système manquant	1	10	
Total	10	100	



D'après le tableau des fréquences et le graphe liés aux approvisionnements.

-1 entreprise de l'ensemble de l'échantillon (**10% ou de 11.1%**) est neutre 5(**50%** ou de **55.6%**) sont en accord, **3(30% ou 33.3%)** sont tout à fait en accord que les approvisionnements constituent un élément essentiel dans la création d'avantage concurrentiel au sein de leurs entreprises.

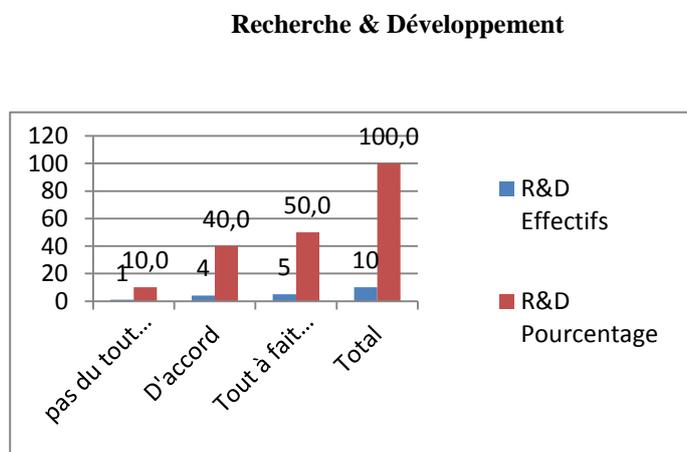
-d'après les statistiques descriptives liés à cette variable (mode=4, moyenne=4.22 (d'accord et tout à fait d'accord), $V=15.8$ est : forte homogénéité de réponses autour de la moyenne). Si nous essayons de rassembler les réponses d'accord et tout à fait d'accord nous aurons une fréquence de (**80% ou 88.89%**).

Il s'agit d'une fréquence très significative soutenue par les statistiques descriptives liées à cette variable. Nous pouvons constater que les approvisionnements occupent une position très importante et reconnue au sein de ces entreprises comme un élément essentiel de création d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Nous pouvons remarquer que ces résultats se rapprochent beaucoup des résultats liés aux achats. Cela s'explique par le fait que les entreprises ne font pas de différences entre les deux structures ou bien considèrent que les deux ont la même importance car réellement les approvisionnements ne constituent que le volet opérationnel des achats, nous lançons donc les mêmes arguments que ceux lancés au niveau des achats pour les répondants positifs et négatifs de cette variables.

➤ R&D

R&D		
	Effectifs	%
pas du tout d'accord	1	10
D'accord	4	40
Tout à fait d'accord	5	50
Total	10	100



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable

-1 entreprise (**10%**) de l'ensemble de l'échantillon n'est pas du tout d'accord, **4** d'entre elles (**40%**) sont d'accord et **5(50%)** sont tout à fait en accord que la R&D constitue une source d'avantage concurrentiel au sein de leurs entreprise.

- D'après les statistiques descriptives liées à cette variable (mode=5, moyenne= 4.2 (entre d'accord et tout à fait d'accord), $V=29.26$ s'approche de 0% plutôt que de 100% : homogénéité des réponses autour de la moyenne)

Suite aux statistiques descriptives et au fait de rassembler les deux fréquences liées aux modalités « d'accord et tout à fait d'accord », nous aurons une fréquence **de 90%**. Il s'agit d'une fréquence et de statistiques très significatives témoignant que la R&D constitue une bonne source de création d'avantage concurrentiel au sein de ces entreprises.

Nous pouvons remarquer que la tendance de réponses, et la significativité (**80%,90%**) des fréquences sont très proches entre la variable R&D et capacités d'innovation, réellement il s'agit de la même variable. Nous faisons juste un test pour la crédibilité des réponses. nous donnons donc les mêmes explications lancées au niveau de la variable « capacités d'innovation ».

2.2. Analyse récapitulative

Si nous essayons de tirer l'ensemble des activités, fonctions ou éléments à l'origine de la création d'avantage concurrentiel pour la plupart des entreprises :

- **90%** des entreprises ont répondu d'accord ou tout à fait d'accord pour : la minimisation des coûts, la R&D, les capacités d'innovation. Il s'agit de fréquences significatives
-entre **60% et 80%** pour les modalités de réponses d'accord et tout à fait d'accord pour : la maîtrise des risques, les achats, les approvisionnements : (**60%** pour la maîtrise des risques, **70%** pour les achats et **80%** pour les approvisionnements). Ce sont des fréquences supérieures à **60%** et donc significatives.

2.3. Ouverture

Ces fréquences significatives liées à l'ensemble des activités de l'entreprise et leurs contribution à la création d'avantage concurrentiel en leurs sein, resteront elles les mêmes si certains éléments d'entre eux seront rattachés et focalisés sur la fonction achats au sein de ces entreprises.

Et ce tel que : la minimisation des coûts, l'innovation, la maîtrise des risques émanant de la fonction achats de l'entreprise. Les questions qui se suivent servent justement à trancher ces interrogations.

3. Hiérarchisation des missions nouvelles et traditionnelles des achats au sein de ces entreprises.

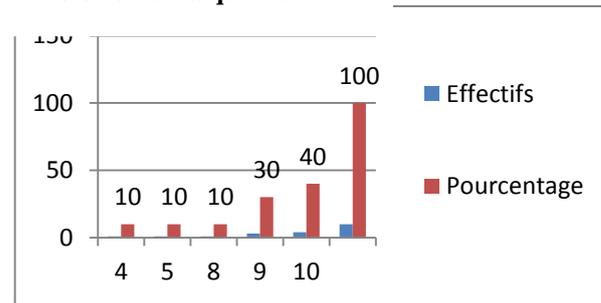
Nous allons détecter l'importance et les priorités des missions nouvelles et traditionnelles des achats au sein de ces entreprises.

3.1. Hiérarchisation des missions traditionnelles des achats.

➤ Amélioration de la qualité

Amélioration de la qualité		
Notes	Effectifs	%
2	1	10
7	1	10
8	3	30
9	3	30
10	2	20
total	10	100

Amélioration de la qualité



D'après le tableau de fréquences et graphe liés à cette variable:

-1entreprise (10%) de l'ensemble des entreprises de l'échantillon a donné une note de **2/10**, 1 entreprise (10%) a donné une note de **7/10**, 3 entreprises (30%) ont donné une note de **8/10**, 3 entreprises (30%) ont donné une note de **9/10**, 2 (20%) ont donné une note de **10/10** pour l'importance de l'amélioration de la qualité des composant achetés dans l'ensemble des objectifs prioritaires des achats au sein de l'entreprise.

-d'après les statistiques descriptives liées à cette variable (moyenne=8, mode=8,9, V=28.06)

nous pouvons constater que les notes accordées à cet objectif ont tendances à être **8/10** et **9/10**, **90%** des entreprises ont donné des notes allant de **7/10** jusqu'à **10/10** pour exprimer l'importance de la mission « amélioration de la qualité » parmi les objectifs prioritaires des achats au sein de leurs entreprises.

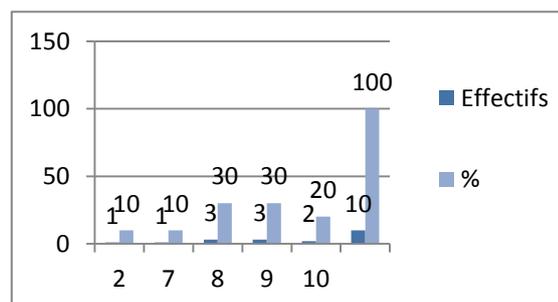
Il s'agit bien d'une bonne notation accordée à cet objectif parmi les priorités des achats. Cela revient à la conscience des entreprises que la qualité, compétitivité et la supériorité d'un produit final dépend de la qualité des composants achetés.

A vrai dire les entreprises négocient sur la base du rapport qualité/prix. La qualité du composant acheté est un objectif prioritaire pour les achats au sein de la plus part des entreprises de l'échantillon, mais il reste l'un des missions traditionnelles de la fonction achats.

➤ Flexibilité et réactivité des fournisseurs

flexibilité et réactivité des fournisseurs		
	Effectifs	%
4	1	10
5	1	10
8	1	10
9	3	30
10	4	40
Total	10	100

Flexibilité et réactivité des fournisseurs



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable

-1 entreprise (10%) de l'ensemble des entreprises de l'échantillon a donné une note de 4/10, 1 entreprise (10%) une note de 5/10, 1 entreprise (10%) a donné une note de 8/10, 3 entreprises (30%) ont donné une note de 9/10, 4 entreprises (40%) ont donné une note de 10/10 pour l'importance de la flexibilité et réactivité des achats dans l'ensemble des objectifs prioritaires achats au sein de leurs entreprise.

-d'après les statistiques descriptives liées à cette variable (le mode=10, la moyenne=8.4, V=25.84).

D'après les deux résultats, les tendances de réponses sont les notes 9/10 et 10/10, 80% de l'ensemble des entreprises de l'échantillon ont attribué une note supérieure à 8/10 pour l'objectif « flexibilité et réactivité des achats ou des fournisseurs » dans l'ensemble des objectifs prioritaires accordés aux achats en leur sein.

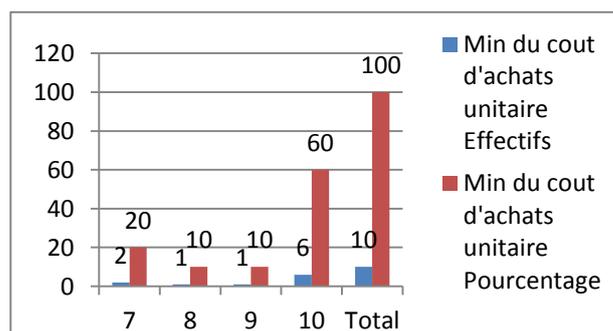
Il s'agit d'une très bonne notation accordée à cet objectif ce qui le classe parmi les objectifs prioritaires des achats au sein de ces entreprises. Cela peut s'expliquer par la fourniture du bon composant et au bon moment dans les différentes conditions des deux marchés amont et aval.

Ce qui augmentera la disponibilité du produit final en termes de qualité et quantité, la minimisation des couts de stockage et du stock de sécurité, augmentation de la confiance accordée aux achats par les services production et technique...Mais cet objectif reste parmi les objectifs traditionnels des achats.

➤ **Minimisation du cout d'achat unitaire**

Minimisation du cout

Min du cout d'achats unitaire		
	Effectifs	%
7	2	20
8	1	10
9	1	10
10	6	60
Total	10	100



D'après le tableau des fréquences et le graphe liés à cette variable

-2 entreprises (20%) des entreprises de l'échantillon ont donné une note de 7/10, 1 entreprise (10%) a donné une note de 8/10, 1 entreprise (10%) a donné une note de 9/10, 6 d'entre elles (60%) ont donné une note de 10/10 pour l'importance de minimisation du cout d'achat

unitaire du composant acheté dans l'ensemble des objectifs prioritaires des achats au sein de ces entreprises.

-d'après les statistiques descriptives liées à cette variable (mode=**10**, moyenne=**9.1**, minimum=**7**, maximum=**10**, V=**14.14** (forte homogénéité de réponses autour de la moyenne)

D'après ces résultats, les tendances de réponses sont vers (**10/10** mode=**10**), **100%** des entreprises ont donné une note **supérieure à 7/10**. Il s'agit d'une très bonne notation et classe l'objectif de minimisation du cout d'achat unitaire comme premier dans la liste des objectifs prioritaires des achats.

Cela peut s'expliquer par le fait que la minimisation du cout d'achats unitaire constitue l'objectif historique de la fonction achats et sa priorité pour très longtemps, afin de réduire le cout de revient et augmenter la marge, et persiste jusqu'à maintenant.

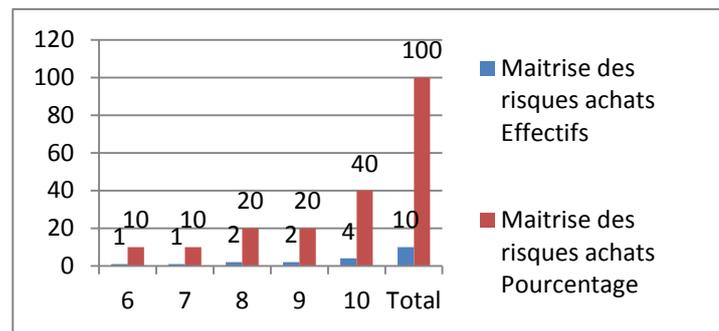
Mais la seule focalisation sur la minimisation du cout d'achat unitaire dans l'ensemble des couts liés à l'achat est insuffisante.

3.2. Hiérarchisation des défis et missions nouvelles des achats.

➤ Maitrise des risques achats

Maitrise des risques achats		
	Effectifs	%
6	1	10
7	1	10
8	2	20
9	2	20
10	4	40
Total	10	100

Maitrise des risques achats



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable :

-1 entreprise (**10%**) des entreprises de l'échantillon a donné une note de **6/10**, 1 entreprise (**10%**) a donné une note de **7/10**, 2 entreprises (**20%**) ont donné une note de **8/10**, 2 entreprises (**20%**) ont donné une note de **9/10**, 4 entreprises (**40%**) ont donné une note de **10/10** pour l'importance de la maitrise des risques achats parmi les objectifs prioritaires des achats au sein de leurs entreprise

-d'après les statistiques descriptives liées à cette variable : (mode=**10**, moyenne=**8.7**, minimum=**6**, maximum=**7**, V=**16.29** : forte homogénéité de réponses autour de la moyenne).

D'après ces résultats liés à la maitrise des risques achats, nous pouvons constater que les tendances de réponses sont la notation **10/10** (mode=**10**), **100%** des entreprises ont donné une note supérieure à **7/10**.

Il s'agit bien d'une très bonne notation accordée à l'objectif « maîtrise des risques achats », cela le classe parmi les objectifs les plus prioritaires des achats au sein de ces entreprises. Pourtant il rentre parmi les nouveaux défis des achats au sein des entreprises mêmes les plus grandes.

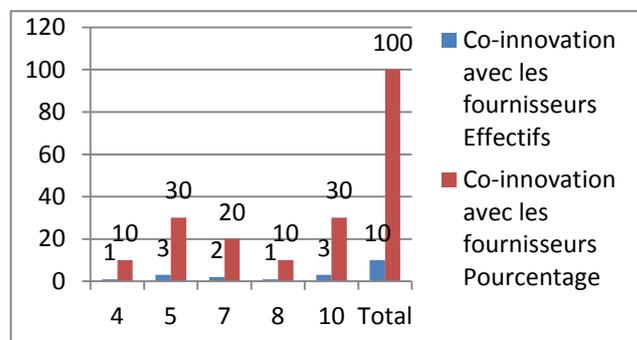
Ces résultats témoignent de la conscience de l'ensemble des entreprises de l'échantillon des risques achats qu'elles encourent, des pertes qu'ils peuvent engendrer, et donc de la nécessité de leurs maîtrise.

La crédibilité de ces réponses va être vérifiée dans la partie des questions réservées à la maîtrise des risques achats.

➤ Co-développement et co-innovation avec les fournisseurs

Co-innovation avec fournisseurs

Co-innovation avec les fournisseurs		
	Effectifs	%
4	1	10
5	3	30
7	2	20
8	1	10
10	3	30
Total	10	100



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable :

-1 entreprise (10%) a donné une note de 4/10, 3 entreprises (30%) ont donné une note de 5/10, 2 entreprises (20%) ont donné une note de 7/10, 1 entreprise (10%) a donné une note de 8/10, 3 entreprises (30%) ont donné une note de 10/10 pour l'importance de co-développement et co-innovation avec les fournisseurs dans l'ensemble des objectifs prioritaires des achats au sein de leurs entreprise.

-d'après les statistiques descriptives liées à cette variable (mode=5, 10, moyenne=7.1, minimum=4, maximum=10, V=32.83 : peu d'homogénéité des réponses autour de la moyenne).

Les notes accordées à cet objectif vont de 4 jusqu'à 10, 40% des notes sont inférieures à 6, 60% des réponses sont supérieures à 7. Cette variable détient deux modes : 3 entreprises ont donné la moitié de la note « 5 », 3 d'entre elles ont donné la note complète (il y a des différences significatives extrêmes entre les deux groupes d'entreprises : reconnaissant l'innovation fournisseurs et non).

Nous remarquons que cette variable a uniquement **60%** des notes **supérieures à 7**, il s'agit d'une fréquence significative mais moyenne comparant aux fréquences liées aux variables précédentes.

Nous pouvons dire que le co-développement avec les fournisseurs est un objectif à priorité moyenne dans l'ensemble des objectifs prioritaires des achats au sein de la plus part de ces entreprises.

Pour les entreprises ayant donné une notation insignifiante. Cela peut s'expliquer par le manque des collaborations internes avec les structures recherche et développement, marketing de l'entreprise avec les achats.

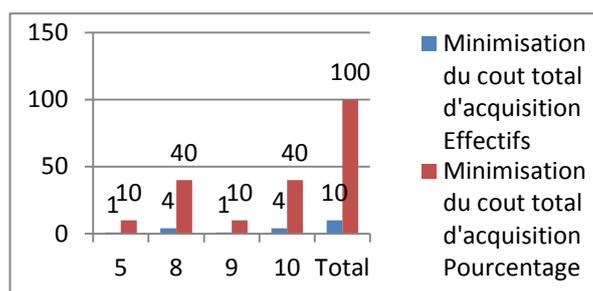
A côté du manque de veille portée sur le marché amont, mettant en courant l'acheteur et ses collaborateurs internes des innovations fournisseurs actuels et nouveaux

Ce qui n'implique pas les achats dans le processus d'innovation de l'entreprise. Cet objectif est l'un des plus grands nouveaux défis des achats.

➤ **Minimisation du cout total d'acquisition**

Minimisation du cout total d'acquisition		
	Effectifs	%
5	1	10
8	4	40
9	1	10
10	4	40
Total	10	100

Minimisation du cout total d'acquisition



D'après le tableau des fréquences et le graphe liés à cette variable :

-1 entreprises (**10%**) des entreprises de l'échantillon ont donné une note de **5/10**, **4** entreprises (**40%**) ont donné une note de **8/10**, **1** entreprise (**10%**) l'échantillon a donné une note de **9/10**, **4** entreprises (**40%**) ont donné une note de **10/10** pour l'importance de la minimisation du cout total du composant acheté dans l'ensemble des objectifs prioritaires des achats au sein de l'entreprise.

-d'après les statistiques descriptives liées à cette variable (mode=**8** et **10**, moyenne=**8.6**, $V=18.34$ forte homogénéité de réponses autour de la moyenne).

D'après ces résultats, les tendances des réponses sont vers les notations **8, 9, 10**, (mode=**8, 10**). **90%** des entreprises de l'échantillon ont donné une note supérieure à 8. Il s'agit bien d'une très bonne notation. Ce qui place la minimisation du cout total d'achat parmi les objectifs les plus prioritaires des achats au sein de ces entreprises.

Dans ce cas-là, nous pouvons dire que ces entreprises sont conscientes que les gains sur le cout de revient ne touche pas uniquement la minimisation du cout d'achats unitaire, mais encore d'autres coûts.

Mais comparant à la notation attribuée à la minimisation du cout d'achats unitaire. Malgré qu'elles sont proches, mais plus significative, donc elle est plus prioritaire. Pourtant la seule focalisation sur la minimisation du cout d'achats unitaire peut engendrer l'augmentation du cout de revient.

3.3. Analyse récapitulative liée aux avantages concurrentiels et hiérarchie des missions achats.

Les objectifs prioritaires pour les achats au sein de ces entreprises se mêlent entre les missions et les objectifs traditionnels qui leurs sont liés (minimisation du cout unitaire d'achat : **90%** des réponses supérieurs à **7/10**, amélioration de la qualité (**90%** supérieures à **7/10**), flexibilité et réactivité des fournisseurs (**80%** supérieurs à **8**)

Mais, les missions et les objectifs, à vrai dire les nouveaux défis faisant l'objet de notre étude, sont pas négligés: la maitrise des risques (**100%** sont supérieure à **7/10**) la co-innovation avec les fournisseurs (**60%** supérieure à **7/10**), la minimisation du cout total d'achats (**90%** supérieures à **8/10**).

Les priorités accordées à de ces objectifs et missions traditionnels ou nouveaux liés aux achats, témoignent d'un degré de maturité élevé de cette fonction au niveau de ces entreprises.

Chacun d'eux peut bien constituer une source d'avantage concurrentiel pour cette structure « achats et/ou approvisionnements ». Cela affirme la question précédente concernant ces deux variables : les achats à (**70%**), approvisionnements à (**80%**) constituent des sources d'avantage concurrentiel pour les entreprises et donc une source de création de valeur pour elles.

Mais cela reste à vérifier tout au long des différents axes du questionnaire liés aux nouveaux défis des achats.

Tout au long de cette section, nous avons essayé d'apporter une analyse descriptive à aux résultats de la partie introductives du questionnaire, portant sur la mesure de degré de maturité des achats au sein des entreprises de l'échantillon, ainsi que de porter une vision anticipative dans leurs contribution à la création d'avantages concurrentiels et de valeur au sein de ces entreprises.

Section 2 : Analyse descriptive liée au degré de maîtrise des risques achats au sein des entreprises de l'échantillon « Axe 1 de création de valeur par les achats ».

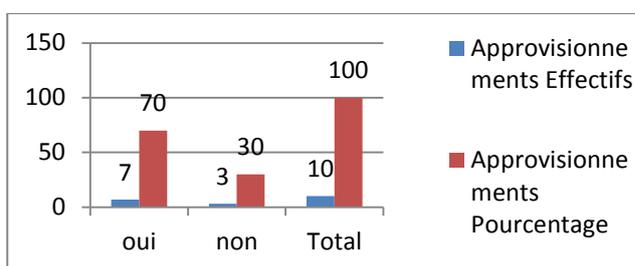
Dans cette section, nous allons essayer de porter une analyse descriptive aux réponses des entreprises liés au premier axe du questionnaire « maîtrise des risques achats », servant à tester la première hypothèse de la recherche.

1. Services plus sensibles et contributifs à la maîtrise des risques au sein des entreprises

1.1. Les approvisionnements

Approvisionnements		
	Effectifs	%
oui	7	70
non	3	30
Total	10	100

Services sensibles et contributifs à la maîtrise risques achats



D'après le tableau des fréquences et le graphe liés à la variable approvisionnements :
 -7entreprises (70%) de l'ensemble des entreprises de l'échantillon pour lesquelles les approvisionnements constituent un service sensible et contributif à la gestion des risques au sein de leurs entreprise. Pour les 3 entreprises (30%) restantes ce n'est pas le cas.

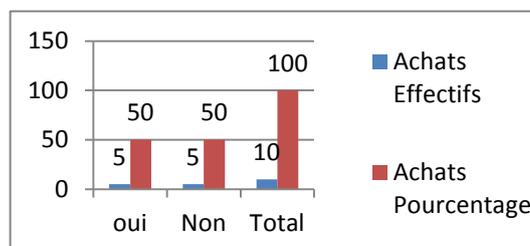
Il s'agit d'une fréquence significative, témoignant de l'importance de ce service au sein de ces entreprises et de sa capacité à gérer les risques.

Pour les 30% restants, cela peut être expliqué par la position peu importante accordée à ce service, peu reconnu, au manque de l'implication de ce service dans ses véritables missions permettant de réaliser des gains importants pour l'entreprise, ou par manque de moyens humains ou financiers.

1.2. Les achats

Achats		
	Effectifs	%
oui	5	50
Non	5	50
Total	10	100

Les achats



D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton lié à cette variable:

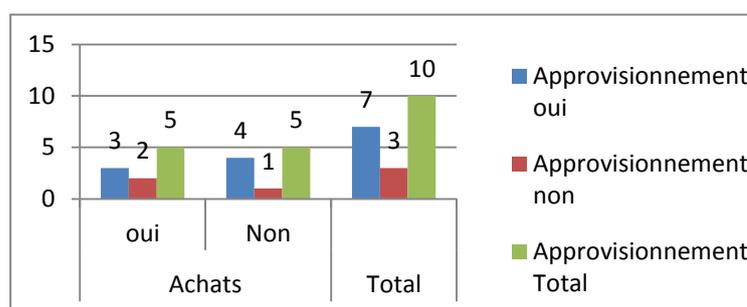
-pour **50%** des entreprises de l'échantillon le service Achats est sensible et contributifs à la gestion des risques au sein de leurs entreprises. Pour les **50%** restants ce n'est pas le cas.

Il s'agit d'une fréquence moyenne. Cela peut s'expliquer par la position de ce service dans la maîtrise des risques. Soit elle est attribuée à un autre service, par manque de culture de maîtrise des risques, manque de moyens humains et financiers, sont pas conscients des risques encourus par l'entreprise en général et de ce service en particulier, et de la contribution qu'il peut apporter à leurs gestion du fait du caractère transversal qu'il détient.

1.2.Le croisement des deux variables : achats et approvisionnements

Croisement achats* approvisionnements

Tableau croisé achats *approvisionnements				
		Achats		Total
		oui	Non	
Approvisionnements	oui	3	4	7
	non	2	1	3
Total		5	5	10



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés au croisement des deux variables : **(30%)** des entreprises au sein desquelles les deux services achats et approvisionnements sont tous les deux contributifs à la gestion des risques, cela veut dire que ces entreprises détiennent les deux structures (le volet stratégique et opérationnel des achats) qui sont tous les deux impliqués dans la gestion des risques, ou ils représentent le même service pour elles.

D'après l'analyse de cette question, nous trouvons que les plus grandes fréquences sont accordées aux deux services approvisionnements **(70%)**, achats **(50%)**, et pour les autres services, les fréquences varient entre **10% et 40%**.

Au sein de la plus part des entreprises la structure achats ou approvisionnements constitue une structure contributive et sensible à la gestion des risques. Cela veut dire que cette structure est consciente que parmi ses missions fait partie la maîtrise des risques.

Cela témoigne aussi de la reconnaissance de cette fonction au sein de l'entreprise, du fait que la gestion des risques figure parmi les missions les plus difficiles au sein des entreprises. Et à sa transversalité, aux grands risques qu'elles encourent avec l'ensemble des activités avec lesquelles elle travaille, et les solutions et les gains qu'elles peuvent porter pour l'entreprise. Cela reste à vérifier dans les questions qui viennent.

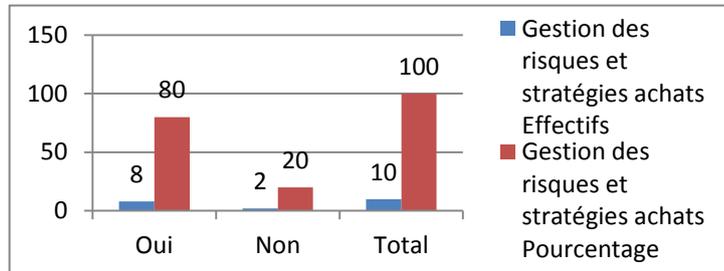
Et pour les entreprises qui ont répondu non pour ces deux structures, nous lançons les arguments cités ci-dessus, concernant ces variables.

2. Intégration de la gestion des risques achats dans les stratégies achats

2.1. Oui ou non

Gestion des risques et stratégies achats

Gestion des risques et stratégies achats		
	Effectifs	%
Oui	8	80
Non	2	20
Total	10	100



D'après le tableau des fréquences et le diagramme en bâton liés à cette variable: **-80%** des entreprises ont dit oui : elles intègrent la gestion des risques achats dans les stratégies achats, pour les **20%** restants ce n'est pas le cas « non ».

Il s'agit d'une fréquence très significative, et si c'est le cas ça va aider l'entreprise à réduire les risques achats et les pertes qu'ils peuvent engendrer pour l'entreprise. Cela reste à vérifier au niveau des questions à venir

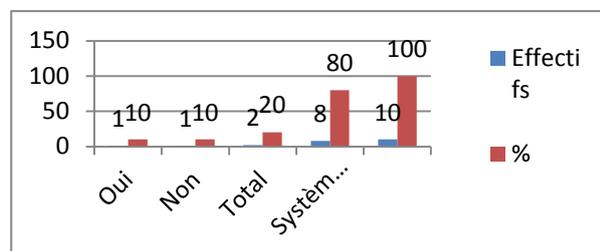
2.2. Facteurs répulsifs à l'intégration de la gestion des risques achats dans les stratégies achats

A partir de la question précédente, nous avons uniquement 20% des entreprises de l'échantillon qui ont répondu non, donc seuls ces 20% vont répondre à la question 9. la gestion des risques achats n'est pas intégrée dans les stratégies achats car :

2.2.1. Attribuée à un autre service

Attribuée à un autre service		
	Effectifs	%
Oui	1	10
Non	1	10
Total	2	20
Systeme manquant	8	80
	10	100

Attribuée à un autre service



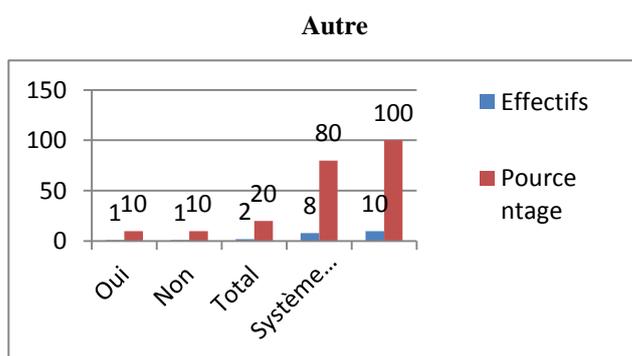
D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable : **-1** entreprise (**10%**) parmi celles qui ont répondu non, elles renvoie la non intégration de la gestion des risques achats dans les stratégies achats de l'entreprise à l'attribution de cette gestion à un autre service.

Cette mission « la maîtrise des risques achats » n'est pas encore reconnue pour les achats, malgré que c'est elle la sensée de ces risques et donc la plus apte à les gérer, surtout qu'elle est transversale.

Donc elle peut bien les gérer sous plusieurs dimensions et porter des gains pour l'ensemble des activités avec lesquelles elle est liée. Cela revient au peu d'importance accordée aux achats au sein de ces entreprises et aux missions qu'ils peuvent accomplir en leur sein et des gains qu'ils peuvent apporter à l'entreprise. Fonction achats peu mature.

2.2.2. Manque des moyens financiers.

Autre		
	Effectifs	%
Oui	1	10
Non	1	10
Total	2	20
Système manquant	8	80
	10	100



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable :

-1 entreprise (10%) des entreprises qui renvoie le non intégration de la gestion des risques achats dans les stratégies achats au manque des moyens financiers.

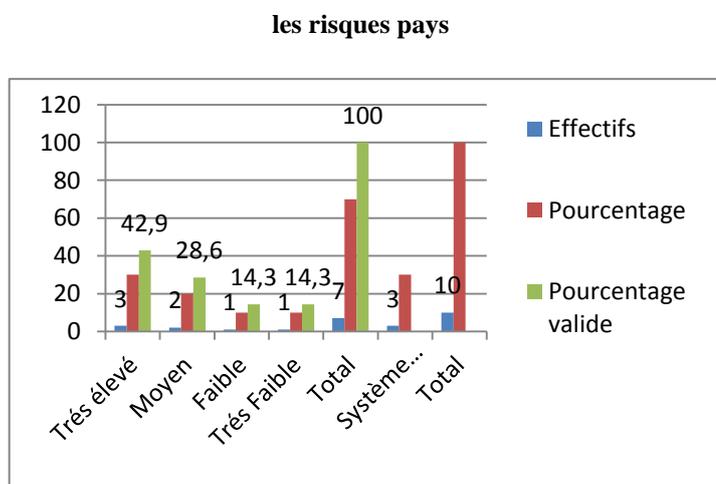
Donc la structure chargée des achats est bien consciente des risques achats auxquels elle est confrontée, et qui lui causent des pertes importantes, mais ils ne sont pas pris en charge par manque de moyens financiers.

3. Nature des risques achats ou des risques fournisseurs

3.1. Nature des risques achats

➤ Les risques pays

Risques pays			
	Effectifs	%	%valide
Très élevé	3	30	42,9
Moyen	2	20	28,6
Faible	1	10	14,3
Très Faible	1	10	14,3
Total	7	70	100
Système manquant	3	30	
Total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable:

-3 entreprises (**30%** ou **42.86%**) des entreprises de l'échantillon sont confrontées à des risques pays d'intensité « très élevée», pour 2 entreprises (**20%** ou **28.57%**) sont d'intensité « Moyenne », pour 1 entreprise (**10%** ou **14.28%**) sont d'intensité « faible », pour 1 entreprise (**10%** ou **14.29%**) de l'échantillon sont d'intensité « très faible ».

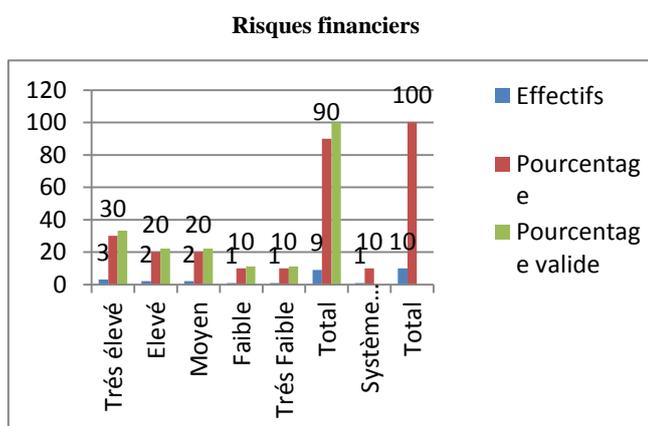
-D'après les statistiques descriptives liées à cette variable (mode=1, moyenne=2.57, V=67.6% hétérogénéité des réponses autour de la moyenne).

L'intensité très élevée détient la fréquence la plus élevée par rapport aux autres (**30%**), mais reste non significative. Ces entreprises pour lesquelles cette fréquence est élevée sont des entreprises qui achètent chez des fournisseurs étrangers, dont les pays à risques : économiques, politiques, financiers...

Pour le reste des entreprises dont l'intensité du risque pays varie entre moyen et très faible, soit elles n'achètent pas à l'étranger ce qui les met à l'abri de ces risques, soit elles achètent chez des fournisseurs dont les pays jouissent de stabilité économique, financière et politique...

➤ Risques financiers

Risques financiers			
	Effectifs	%	% valide
Très élevé	3	30	33,3
Elevé	2	20	22,2
Moyen	2	20	22,2
Faible	1	10	11,1
Très Faible	1	10	11,1
Total	9	90	100
Système manquant	1	10	
Total	10	100	



D'après le tableau des fréquences et le graphe liés à la variable risques financiers :

-3 entreprises (**30%** ou **33.33%**) sont confrontées à des risques achats de type financier d'intensité « très élevée », pour 2 entreprises (**22.22%**) sont d'intensité « élevée », pour 2 (**20%** ou **22.22%**) sont d'intensité « moyenne», pour 1 entreprise (**10%** ou **11.11%**) sont d'intensité « Faible», 1 entreprise (**10%** ou **11.11%**) sont d'intensité « très faible».

-d'après les statistiques descriptives liées à cette variable (mode=1, moyenne=2.41, V=60.81 : hétérogénéité de réponses autour de la moyenne).

D'après ces résultats, la réponse la plus répétée était l'intensité « très élevée » **mode=1**, si nous essayons de rassembler les fréquences liées aux deux modalités « élevée et très élevée » on aura une fréquence de « **33.33+22.22** » **66.66%**.

Il s'agit d'une fréquence significative. 66.66 % des entreprises sont conscientes et touchées par ce type de risques de façon élevée.

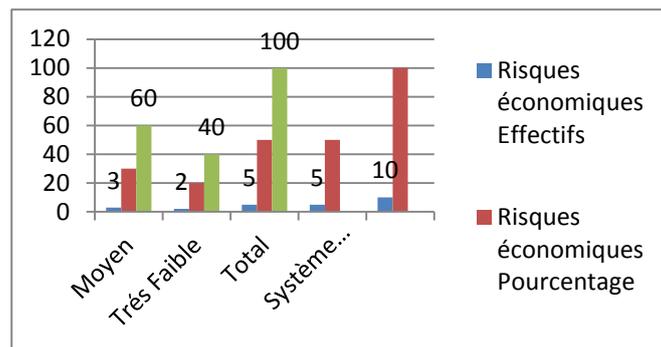
Cela peut être s'expliquer si le fournisseur impose un type de règlement défavorable aux entreprises ou traverse des difficultés de trésoreries par exemple. Cela impacte inéluctablement les entreprises acheteuses sur plusieurs points en termes de rupture d'approvisionnement par exemple, du ralentissement de la réactivité et flexibilité des fournisseurs, faible qualité des composants livrés... (Donc cela ne peut pas passer inaperçue chez les entreprises).

Pour les entreprises pour lesquelles l'intensité de ces risques varie de moyenne, faible, et très faible (**44.44%**), soient elles sont inconscientes de ce type de risques malgré que son impact ne peut être négligeable, soit leurs fournisseurs sont en bonne situation financière, et des modes de paiements sui les arrangent, soit ils font des collaborations avec leurs fournisseurs, afin de faire face à ce type de risques.

➤ **Risques Economiques**

Risques économiques			
	Effectifs	%	%valide
Moyen	3	30	60
Très Faible	2	20	40
Total	5	50	100
Systeme manquant	5	50	
total	10	100	

Risques économiques



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés aux risques économiques

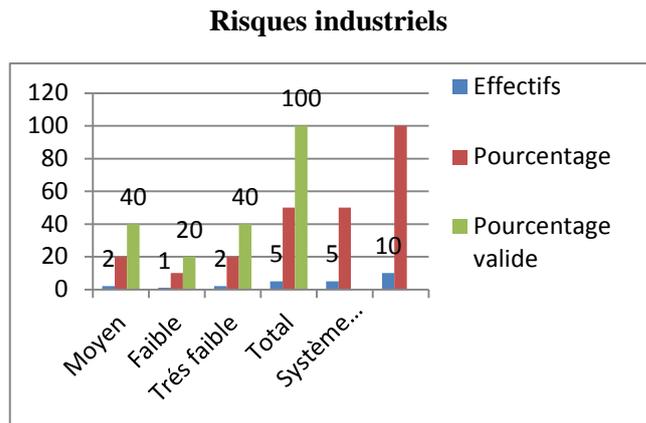
-3 entreprises (**30%** ou **60%**) sont confrontées à des risques économiques d'intensité « Moyenne », pour **2** (**20%** ou **40%**) ils sont d'intensité «très faibles ». la moitié des entreprises de l'échantillon n'ont pas répondu.

-d'après les statistiques descriptives liées à cette variable (mode=**3**, moyenne=**3.8**,V=**28.8** (homogénéité des réponses autour de la moyenne).

De nombreuses entreprises de l'échantillon (**50%**) n'ont pas répondu à cette question par méconnaissance de ce risque ou par inconscience, et ceux qui ont répondu qu'ils sont touchés par le risque économique émanant des fournisseurs, il est d'intensité très faible ou moyen.

➤ **Les risques industriels**

Risques industriels			
	Effectifs	%	% valide
Moyen	2	20	40
Faible	1	10	20
Très faible	2	20	40
Total	5	50	100
manqua	5	50	
total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le diagramme graphe liés à cette variable:

-2 entreprises de l'échantillon (20% ou 40%) sont d'intensité « Moyenne », pour 1 entreprise (10% ou 20%) sont d'intensité « faible », pour 2 entreprises (20% ou 40%) sont d'intensité «très faible », pour 2 entreprises (20% ou 40%) sont d'intensité « très faible », 50% des entreprises de l'échantillon n'ont pas répondu à cette question.

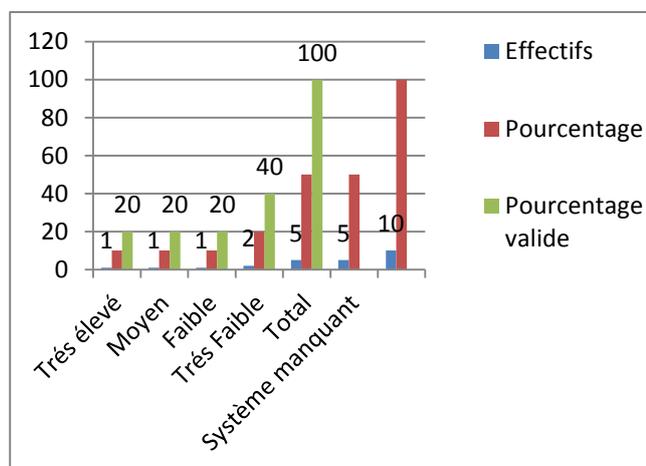
Ce type de risque fournisseurs n'est pas courant au sein des entreprises, et son intensité tend vers des intensités faibles. Les risques industriels arrivent dans certains cas bien précis, dans le cas où la production de certains composants incorporés dans le produit final des entreprises sont assurés par des équipes émanant des fournisseurs.

L'absence de ces équipes qui sont impliquées dans le processus industriels de ces entreprises constitue un véritable risque pour les entreprises, ou l'achat de composant non conformes aux machines...

Au sein des entreprises de l'échantillon ce n'est pas le cas, car elles n'ont pas atteint ce degré de collaborations avec les fournisseurs, ou cette intégration physique des fournisseurs au sein de l'entreprise. Elles achètent généralement le composant prêt à être utilisé.

➤ **Risques juridiques & réglementaires**

Risques juridiques et réglementaire			
	Effectifs	%	% valide
Très élevé	1	10	20
Moyen	1	10	20
Faible	1	10	20
Très Faible	2	20	40
Total	5	50	100
Système manquant	5	50	
total	10	100	



D'après le diagramme en bâton et le tableau de fréquence liés à cette variable -1 entreprise de l'ensemble de l'échantillon (**10% ou 20%**) sont confrontées à des risques fournisseurs de type « juridiques& réglementaires » dont l'intensité est « très élevée », pour **1** entreprise (**10% ou 20%**) sont d'intensité est « Moyenne », **1** entreprise (**10% ou 20%**) d'intensité « Faible », pour **2** entreprises (**20% ou 40%**) d'intensité « très Faible ».

De nombreuses entreprises n'ont pas répondu à cette question (la moitié), la tendance de réponses est vers l'intensité moyenne et faible « **40%** entre moyenne, faible et très faible » malgré que ce risque constitue bien un éventuel risque pour ces entreprises.

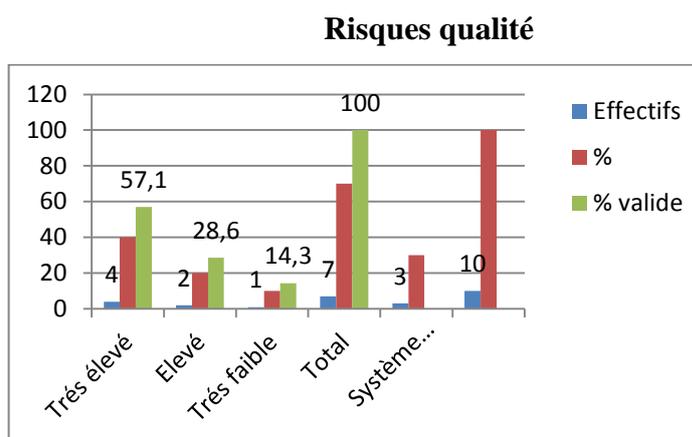
Car les lois régissant les échanges entre fournisseurs et acheteurs changent de façon permanente surtout lorsque il s'agit des fournisseurs étrangers (en fonction de la situation conjoncturelle du pays).

C'est le cas d'ailleurs de la seule entreprise ayant évalué ce risque comme étant très élevé, la remise documentaire, exiger un mode de paiement précis, lenteur de la démarche...

L'explication de cette intensité faible que ces entreprises achètent localement, ou sont pas conscients à ce type de risques de l'obtention du composant voulu.

➤ Risques qualité

Risques qualité			
	Effectifs	%	% valide
Très élevé	4	40	57,1
Elevé	2	20	28,6
Très faible	1	10	14,3
Total	7	70	100
Système manquant	3	30	
	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés aux risques qualité :

-4 entreprises de l'ensemble de l'échantillon (**40%**) sont confrontées à des risques fournisseurs de type « qualité du composant acheté » dont l'intensité est « très élevée », pour **2** entreprises (**20%**) sont d'intensité « élevée », pour **1** entreprise (**10%**) d'intensité « très faible ». **30 %** des entreprises n'ont pas répondu.

Les tendances de réponses sont vers l'intensité très élevée (**40%**) (Mode=1) et élevé (**20%**), Si nous rassemblons les fréquences des deux modalités « élevé et très élevé », nous aurons une fréquence de (**60%** ou de **85.6%**). Il s'agit d'une fréquence significative.

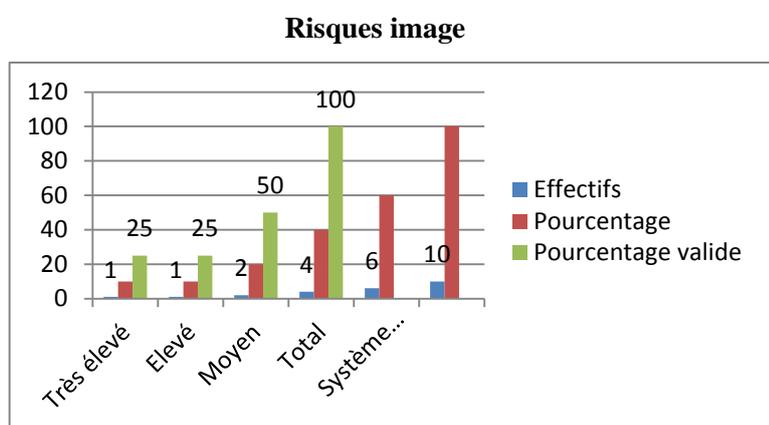
Car les risques qualités ne peuvent pas être cachés et soient ressentis et très visibles dans le produit final. La qualité du produit final dépend de la qualité des composants achetés et garantit la compétitivité du produit et la satisfaction du client.

L'intensité élevée du risque qualité au sein de ces entreprises peut s'expliquer par : soit par l'achat des fournisseurs à notoriété faible, ou qui ne suivent pas des normes qualité ou ne disposent pas d'un système de qualité et ne travaille pas selon des standards qualités, ou il s'agit de mono-source ou l'entreprise ou le marché soit un marché fournisseur imposant ses lois, ses prix, qualité de ses produits.

La seule entreprise qui a évalué le risque qualité comme étant faible s'agit d'une entreprise multinationale, disant que la qualité chez eux est indiscutable, elle doit poursuivre des standards internationaux. Cela nécessite de travailler avec des fournisseurs disposant des systèmes qualité et travaillant selon des normes qualités internationales.

➤ Risques image

Risques Image			
	Effectifs	%	% valide
Très élevé	1	10	25
Elevé	1	10	25
Moyen	2	20	50
Total	4	40	100
Système manquant	6	60	
	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton liés à cette variable :

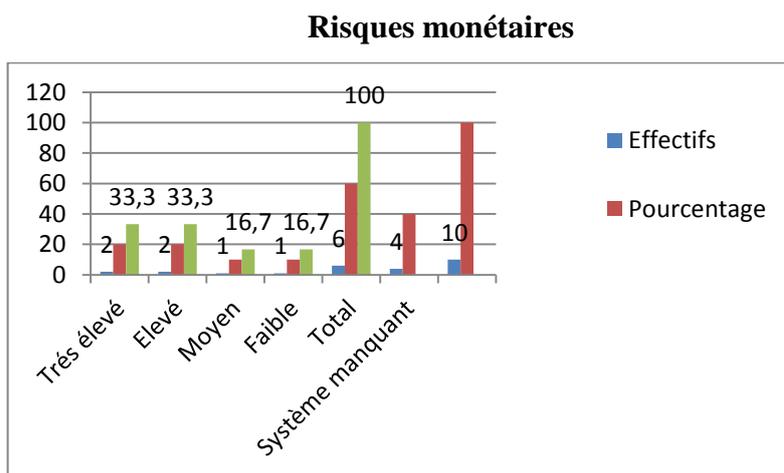
-1 entreprise (**10%**) est confrontée à des risques fournisseurs de type « image » liés au fournisseur ou à ses produits dont l'intensité est « très élevée», pour 1 entreprise (**10%**) sont d'intensité « élevée», pour 2 entreprises (**20%**) sont d'intensité « moyenne».60% n'ont pas répondu.

-**40 %** uniquement des entreprises qui ont répondu, **20%** pour lesquelles ce risque est élevé, **20%** pour lesquelles, il est moyen. L'intensité élevée peut s'expliquer par le fait de recourir à des fournisseurs très connus ayant un poids sur le marché fournisseurs, si leurs images ou celle de leurs produits est impactée, l'image du produit de l'entreprise acheteuse est aussi impactée.

Les deux entreprises ayant répondu ainsi sont : une multinationale, et une entreprise leader dans son marché.

➤ **Risques monétaires**

Risques monétaires			
	Effectifs	%	% valide
Très élevé	2	20	33,3
Elevé	2	20	33,3
Moyen	1	10	16,7
Faible	1	10	16,7
Total	6	60	100
Système manquant	4	40	
Total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le projet liés à cette variable :

- 2 entreprises (20% sont confrontées à des risques fournisseurs de type «monétaires» dont l'intensité est «très élevée», pour 2 entreprises (20%) sont d'intensité «élevée», pour 1 entreprise (10%) sont d'intensité «Moyenne», pour 1 entreprise (10%) sont d'intensité «faible».

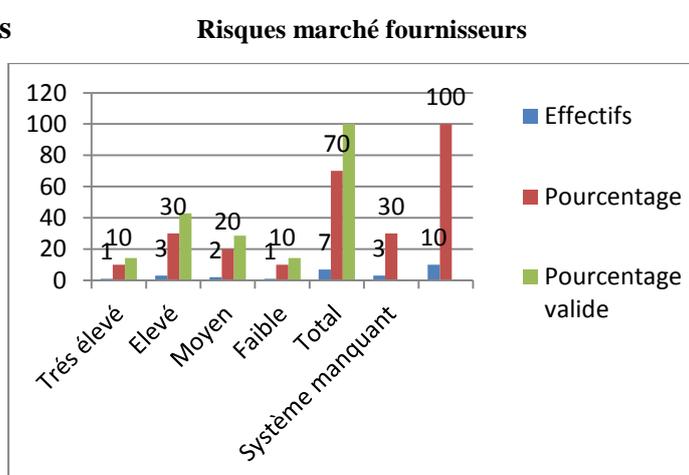
La tendance des réponses pour les entreprises répondant est «très élevée et élevée» (mode=1 et 2), si nous essayons de rassembler les fréquences liées à ces deux modalités, nous aurons 40%. Elle n'est pas très significative, mais constitue la fréquence la plus élevée.

Cela peut revenir au recours de ces entreprises à des fournisseurs étrangers, dont les conditions de paiement, et la convertibilité des monnaies entre elles représentent des fluctuations qui ne sont pas toujours au profit des entreprises acheteuses.

Pour les 20% restant de l'ensemble des répondants «moyenne et faible», il s'agit des entreprises qui achètent au niveau national.

➤ **Risques marché fournisseurs**

Risques liés au marché fournisseurs			
	Effectifs	%	% valide
Très élevé	1	10	14,3
Elevé	3	30	42,9
Moyen	2	20	28,6
Faible	1	10	14,3
Total	7	70	100
Système manquant	3	30	
Total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés aux risques du marché fournisseurs :

-1 entreprise (10%) de l'échantillon est confrontée à des risques liés au marché fournisseurs dont l'intensité est « très élevée », pour 3 entreprises (30%) sont d'intensité « élevée », pour 2 entreprises (20%) sont d'intensité « moyenne », pour 1 entreprise (10%) sont d'intensité « faible ».

Les tendances de réponses vont vers « élevé et très élevée », (le mode =2), si nous rassemblons les fréquences liées à ces deux modalités, nous aurons 40% des entreprises pour lesquelles ce risque est élevé.

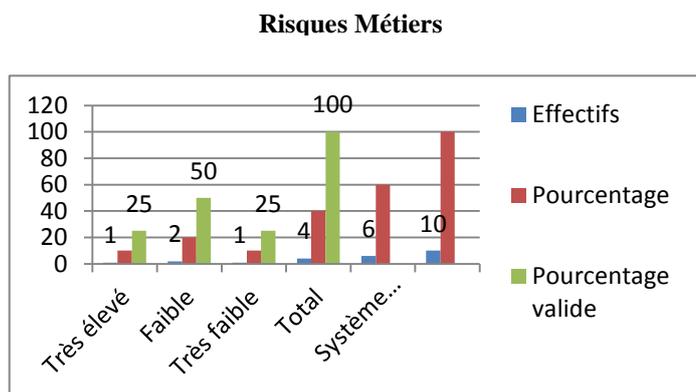
Il s'agit d'une fréquence peu significative, mais la plus grande par rapport aux autres modalités de réponse. Cette intensité peut s'expliquer par le fait que ces entreprises achètent dans des marchés amont fournisseur (où le pouvoir de négociation des fournisseurs est très élevé par rapport à ces entreprises acheteuses).

Les fournisseurs profitent l'occasion de la dépendance de ces entreprises d'eux (monopole, oligopole, mono-source et fait même des ententes avec d'autres fournisseurs, pour imposer ses prix et conditions).

Pour le reste des entreprises répondantes (30%) pour lesquelles l'intensité de ce risque varie entre « faible et moyen ». cela témoigne de leurs présence sur des marchés amont acheteurs où le pouvoir de négociation des fournisseurs est très faible par rapport à celui de l'acheteur (l'offre est abondante par rapport à la demande), la multiplication des sources d'approvisionnement, ce qui diminue la dépendance des entreprises acheteurs sur ce marché, et réduit le risque qu'il porte pour l'entreprise.

➤ Risques métiers

Risques métiers			
	Effectifs	%	% valide
Très élevé	1	10	25
Faible	2	20	50
Très faible	1	10	25
Total	4	40	100
Systeme manquant	6	60	
Total	10	100	



D'après le tableau des fréquences lié à la variable « risques métiers » :

1 entreprise (10%) de l'ensemble de l'échantillon sont confrontées à des risques fournisseurs « de type métier », dont l'intensité est « très élevée », pour 2(20%) d'entre elles sont d'intensité « faible », pour 1 entreprise (10%) sont d'intensité « très faible ».

Analyse

De nombreuses entreprises (**70%**) de l'ensemble de l'échantillon n'ont pas répondu. Pour les **30%** restant (**20%**) pour lesquelles ces risques sont d'intensité faible. Cela veut dire que les fournisseurs ne constituent aucun risque ne met pas en cause sur le métier de l'entreprise.

Il ne s'agit pas par exemple d'une mono-source pour ces entreprises pour remettre, en cause leurs métier (tous les fournisseurs ont changé de métier sauf celui de l'entreprise, si il change lui aussi, les entreprises acheteuses doivent changer de métier aussi, ou il s'agit d'un fournisseur très professionnel, le seule qui satisfait les besoins de l'entreprise.

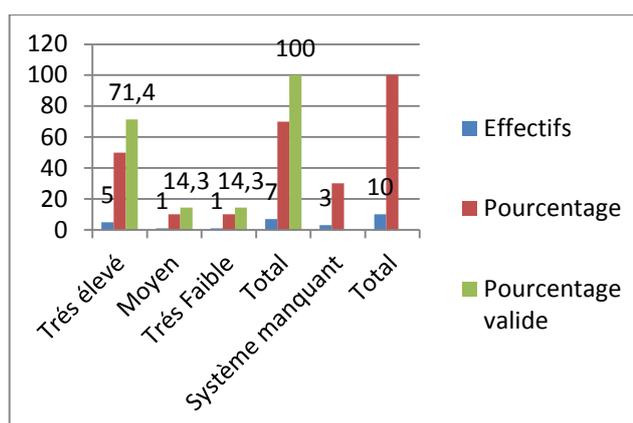
Cela témoigne du peu d'indépendance de ces entreprises de l'échantillon de leurs fournisseurs dans ce sens et de la multiplication des fournisseurs.

Pour les **10%** restant, c'est le cas d'entreprises contraire des deux entreprises ci-dessus.

➤ Risques rupture d'approvisionnement

Risques de rupture d'approvisionnements			
	Effectifs	%	% valide
Très élevé	5	50	71,4
Moyen	1	10	14,3
Très Faible	1	10	14,3
Total	7	70	100
Système manquant	3	30	
Total	10	100	

Risques rupture d'approvisionnement



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés aux risques de rupture d'approvisionnements :

5 entreprises (**50%**) de l'ensemble de l'échantillon sont confrontées à des risques de rupture d'approvisionnement dont l'intensité est « très élevée », pour **1(10%)** sont d'intensité « moyenne », pour **1 (10%)** d'entre elles sont d'intensité « très faible ».

Les tendances de réponses vont vers « l'intensité très élevée », le mode=**1**, la fréquence =**50%**, il s'agit d'une fréquences sigificative **5/7** des entreprises qui ont répondu ayant un rique de rupture d'approvisionnement élevé.

Ce type de risque figure parmi les risques achats les plus pénalisants pour l'entreprise. Cela peut être expliqué soit par : ces entreprises font appel à des fournisseurs étrangers, lointains, le temps et les conditions qui peuvent se dérouler pour avoir le composant au sein

de l'entreprise peuvent exposer les entreprises à ce type de risque, surtout si son stock de sécurité est faible.

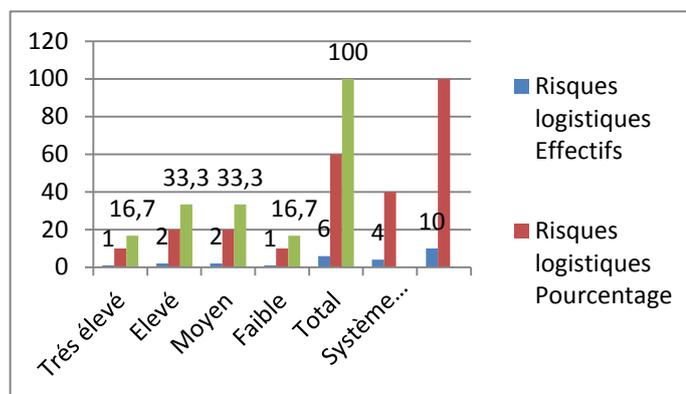
Ce risque est éventuel même aux niveaux locaux vu à plusieurs raisons, lorsque l'offre est inférieure à la demande sur le marché amont, le manque de réactivité et flexibilité des fournisseurs, ententes sur le marché amont... il s'agit des entreprises multinationales ou de taille moyenne.

Pour les **20%** restant c'est le contraire, nous lançons des explications contradictoires aux premières.

➤ Risques logistiques

Risques logistiques			
	Effectifs	%	% valide
Très élevé	1	10	16,7
Elevé	2	20	33,3
Moyen	2	20	33,3
Faible	1	10	16,7
Total	6	60	100
Système manquant	4	40	
Total	10	100	

Risques logistiques



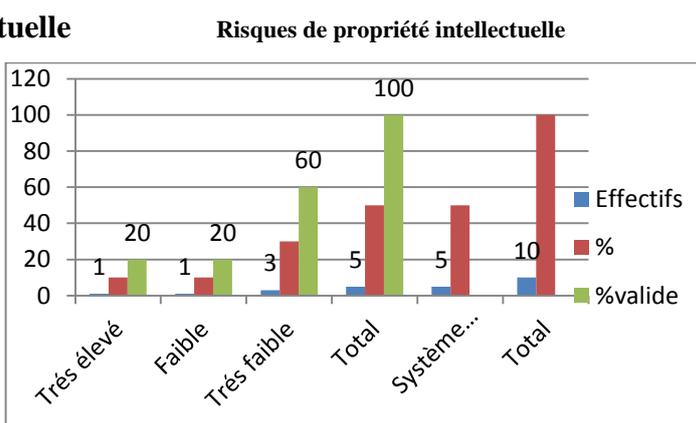
D'après le tableau de fréquences et le graphe liés aux risques logistiques émanant des fournisseurs :

1 entreprise (**10%**) de l'ensemble de l'échantillon sont confrontées à des risques fournisseurs de type « logistiques » dont l'intensité est « très élevée », pour **2** entreprises (**20%**) sont d'intensité « élevée », pour **2** entreprises (**20%**) ils sont d'intensité « Moyenne », pour **1** entreprise (**10%**) d'entre ils sont « faible ».

30% des entreprises répondants sont confrontées à des risques logistiques élevés, pour les **30%** restants sont d'intensité moyenne et faible. Cela dépend de la qualité de la chaîne logistique de ces entreprises, des collaborations entre les achats et la chaîne logistique, de la qualité de la chaîne de distribution des fournisseurs, leur proximité géographique, le matériel détenu et le degré de leurs collaborations avec les entreprises acheteuses...

➤ Risques de propriété intellectuelle

Risques de propriété intellectuelle			
	Effectifs	%	% valide
Très élevé	1	10	20
Faible	1	10	20
Très faible	3	30	60
Total	5	50	100
Systeme manquant	5	50	
Total	10	100	



D'après le tableau des fréquences et le graphe liés à cette variable:

1 entreprise (**10%**) de l'ensemble des entreprises sont confrontées à des risques fournisseurs de type « propriété intellectuelle » dont l'intensité est « très élevée », pour **1** entreprise (**10%**) sont d'intensité « faible », pour **3** (**30%**) d'entre elles sont d'intensité « très faible ».

Les tendances des réponses vont vers (très faible), (**mode=5**), si nous rassemblons les deux fréquences liées aux deux modalités « faible et très faible », nous aurons une fréquence de **40%**. Il s'agit d'une fréquence peu significative, mais la plus grande par rapport au reste des entreprises intensités.

La faible intensité de risque liés à ce risque achats peut s'expliquer par le fait que les entreprises généralement achètent directement la solution innovante des fournisseurs, et ne fait pas appel aux collaborations, ce type de pratiques existe seulement avec l'existence d'une confiance mutuelle entre les deux parties pour accéder aux données entre eux.

3.2. Analyse récapitulative de typologie des risques achats

-les risques métiers, propriété intellectuelle, industriels, logistique, marché fournisseurs, risques juridiques et réglementaires sont des risques dont l'intensité varie de très faible, faible jusqu'à moyenne.

-les catégories de risques achats suivantes : risques financiers, risques pays, risques économiques et risques monétaires sont d'intensité qui varie de très élevée, élevé et moyen.

-les catégories de risques achats composant ce groupe sont des risques qualité, risques rupture d'approvisionnement dont l'intensité varie de très élevée, élevée.

3.3. Constatation

Les risques achats les plus pénalisants pour ces entreprises sont les risques : qualité, rupture d'approvisionnement, les risques pays, financiers et risques monétaires.

La question qui se pose comment les achats gèrent ils l'ensemble de ces risques, d'éventuels destructeurs pour de la valeur au sein de ces entreprises. La réponse va être portée via les questions à venir.

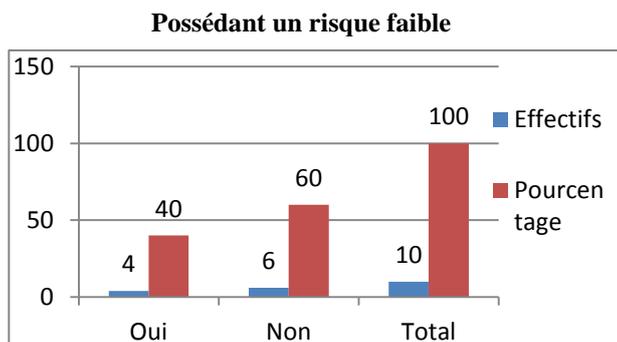
4. Critères présidents le choix des fournisseurs.

Nous allons détecter les principaux critères du choix des offres fournisseurs

4.1. Critères présidents le choix des fournisseurs

➤ Possédant un risque faible

Possédant le risque faible		
	Effectifs	%
Oui	4	40
Non	6	60
Total	10	100



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable:

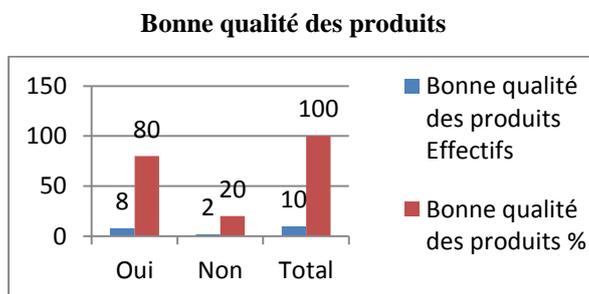
4 entreprises (**40%**) de l'ensemble de l'échantillon pour lesquelles le critère de possession de risque fournisseur le plus faible constitue un critère de choix de fournisseurs et pour **60%** d'entre elles ce n'est pas le cas.

40% s'agit d'une fréquence non significative pour la prise en compte de ce critère dans le choix des fournisseurs, pourtant s'agit d'un critère déterminant. Les **60%** des entreprises sont inconscientes des pertes que ces risques peuvent leurs engendrer, et qu'ils portent atteinte même à la valeur créée par leurs entreprises.

Ou bien disposent bien d'une bonne expérience de gestion des risques achats (moyens humains et financiers). Ils jugent qu'il s'agit des risques gérables, acceptables. Ces entreprises donnent la priorité pour d'autres critères surtout la qualité de produit,

➤ Bonne qualité des produits

Bonne qualité des produits		
	Effectifs	%
Oui	8	80
Non	2	20
Total	10	100



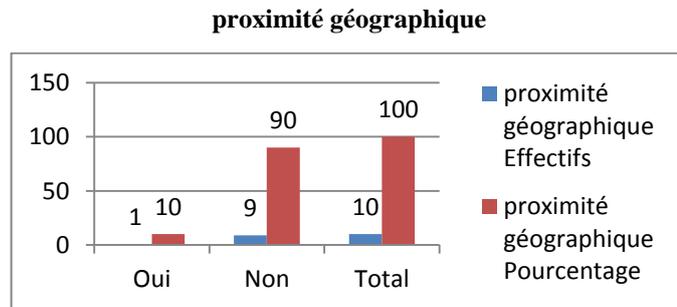
D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable:

8 entreprises (**80%**) de l'ensemble de l'échantillon pour lesquelles le critère « bonne qualité des produits ou plutôt bon rapport qualité prix » constitue un critère essentiel dans le choix des fournisseurs, et pour les **20%** restants, ce n'est pas le cas.

Les tendances de réponses sont vers « bonne qualité » (**80%**), il s'agit bien d'une fréquence très significative. Cela s'explique par la nature du secteur d'activités de ces entreprises (agro-alimentaires : produits laitiers, boissons gazeuses, soumoulerie...) ou la qualité du produit final dépend étroitement de la qualité des composants incorporés dans le processus de production et sa source de compétitivité sur le marché et de la satisfaction clients.

➤ **La proximité géographique**

Proximité géographique		
	Effectifs	%
Oui	1	10
Non	9	90
Total	10	100



D'après le tableau des fréquences et le graphe liés à cette variable:

-1 seule entreprise (**10%**) de l'ensemble de l'échantillon pour laquelle la proximité géographique des fournisseurs constitue un critère de sélection de ses fournisseurs. Pour **90%** d'entre pour lesquelles ce n'est pas le cas.

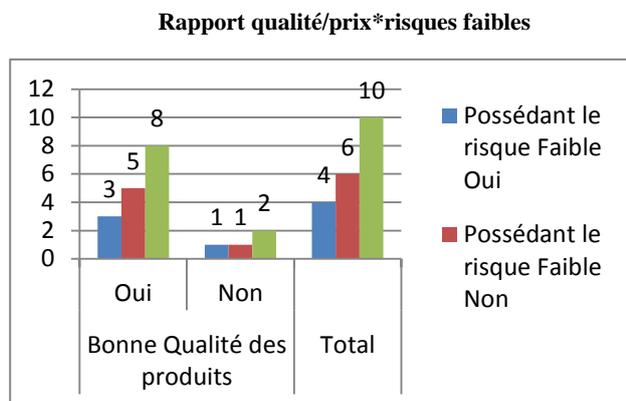
90% représente une fréquence très significative, pour elles la qualité de produits et l'intensité des risques faibles des fournisseurs sont prioritaires. Les fournisseurs locaux, régionaux ou nationaux peuvent ne pas leurs proposer une bonne qualité, ou une quantité suffisante et au bon moment, et peuvent leurs présenter des risques de non disponibilité...

4.2. Analyse récapitulative

D'après les fréquences liées à chaque critère, nous pouvons conclure que le critère ayant plus de poids dans le choix des fournisseurs est celui de « rapport qualité/prix ». L'intensité du risque fournisseur occupe une position moyenne, dans ce choix (juste **40%** des entreprises de l'échantillon s'en recours), la proximité géographique ayant le poids le plus faible (seule 1 entreprise de l'échantillon **10%** s'en recours).

4.3. Lien entre « rapport qualité/prix *possédant le risque faible »

Tableau croisé Possédant le risque Faible * Bonne Qualité des produits				
		Bonne Qualité des produits		Total
		Oui	Non	
Possédant le risque Faible	Oui	3	1	4
	Non	5	1	6
Total		8	2	10



D'après le tableau de fréquences et le diagramme liés au croisement des deux variables rapport qualité/prix et possédant le risque faible :

-3 entreprises (30%) pour lesquelles les deux critères sont des critères essentiels dans le choix des fournisseurs. Ces entreprises sont conscientes de l'importance des deux critères et des gains et de pertes qu'ils peuvent leurs apporter. Il s'agit des entreprises leader au sein de leurs marchés.

5. Critères de segmentation du portefeuille des achats

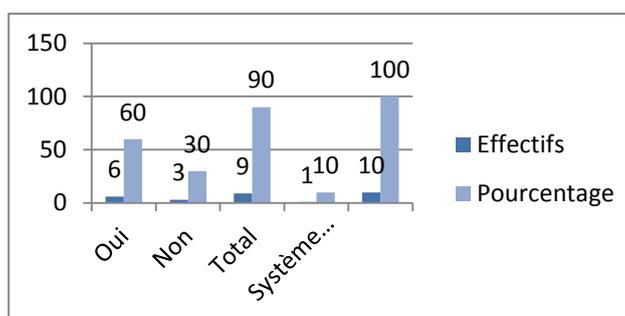
Nous allons essayer de détecter les critères recourus lors de la segmentation du portefeuille achats des entreprises.

5.1. Critères de segmentation du portefeuille achats.

➤ Poids financiers du segment achats

	Effectifs	%
Oui	6	60
Non	3	30
Total	9	90
Système manquant	1	10
total	10	100

Poids financier du segment achats



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable

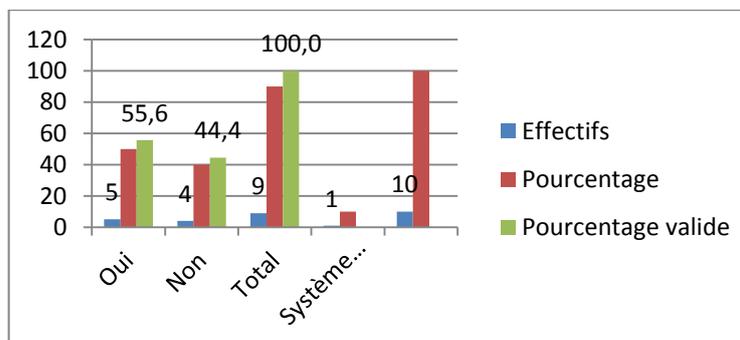
6 entreprises (60%) des entreprises prennent comme critère de segmentation du portefeuille achats le poids financier du segment achats, pour les 3 entreprises (30%) ce n'est pas le cas.

60% représente une fréquence significative accordée à ce critère dans la segmentation du portefeuille achats de l'entreprise, car un élément essentiel dans la détermination de la rentabilité lié à chaque segment achats, et la détermination des priorités stratégiques et opérationnelles que les achats doivent leurs accorder.

➤ Intensité du risque fournisseur

	Effectifs	%	% valide
Oui	5	50	55,6
Non	4	40	44,4
Total	9	90	100,0
Système manquant	1	10	
Total	10	100	

Intensité du risque fournisseur



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable:

-5 entreprises (50%) des entreprises de l'échantillon prennent le critère de l'intensité des risques achats liés au segment achats concerné, lors de la segmentation du portefeuille des achats, pour les 4 entreprises (40%) restantes ce n'est pas le cas.

La fréquence liée à la prise en compte de l'intensité du risque fournisseurs dans la segmentation du portefeuille achats au sein des entreprises de l'échantillon est de 50% (parmi les 90% répondant) .il s'agit d'une significativité moyenne mais majoritaire supérieure à 40%.

Pour ces entreprises La prise en compte de ce critère augmente leurs visibilité liée à chaque segment, et détermine les priorités que les achats peuvent apporter aux segments achats à haut risques.

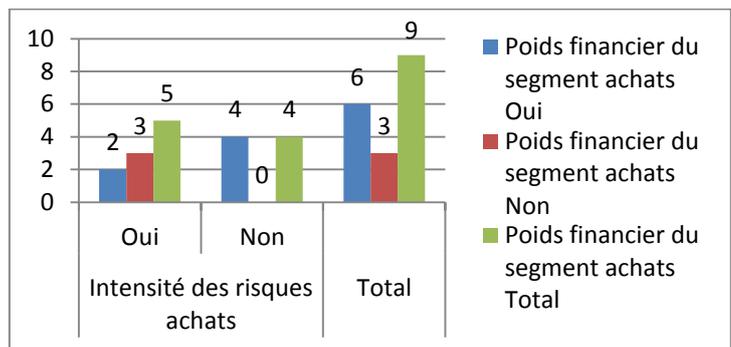
Elles sont conscientes que les risques achats peuvent bien diminuer et détourner la profitabilité financière, qualité, satisfaction... liés à chaque segment en pertes s'ils sont importants et sont pas gérés. Ce qui est le cas au niveau des 40% des entreprises qui n'ont pas pris ce critère dans la segmentation de son portefeuille achats.

Les achats au sein du 2^{ème} groupe n'ont pas encore atteint un stade de maturité élevé, leurs permettant de prendre conscience de l'importance d'un tel critère dans la segmentation, dans les choix et orientations stratégiques liées à chaque segment et les gains importants pouvant leurs apporter, et les pertes pouvant lui éviter.

5.2. Lien entre les deux critères de segmentation

lien entre les deux critères de segmentation

Tableau croisé Poids financier du segment achats * Intensité des risques achats				
		Intensité des risques achats		Total
		Oui	Non	
Poids financier du segment achats	Oui	2	4	6
	Non	3	0	3
Total		5	4	9



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés aux croisements des deux variables -2 entreprises (20%) qui prennent en compte les deux critères lors de la segmentation de leurs portefeuilles achats. il s'agit de deux firmes multinationales.

Cela témoigne de degré de maturité des Achats au sein de ces entreprises et de leurs recours aux pratiques du marketing achats. Elles font recours à une segmentation fine du

portefeuille achats, dépassant des segmentations générales de types fonctionnelles et technologiques.

Cette segmentation fine basée sur ces deux critères aide ces entreprises à faire des choix stratégiques corrects. Elle atteste de leurs conscience que la rentabilité liée à chaque segment achats est impactée par les risques que porte chaque segment achats « éventuels destructeurs de la valeur ».

3 entreprises prennent uniquement le critère d'intensité de risques, **4** prennent uniquement le poids financier que représente le segment. Nous pouvons dire que l'importance accordée aux deux critères est approximativement la même. Ce qui les place tous les deux comme critères importants pour les uns et pas pour les autres.

Dans l'ensemble le critère d'intensité de risques que porte le segment achats est un critère important pour ces entreprises. La question qui se pose : la prise de conscience et l'importance accordée à ce critère atteignent-elles le niveau pour lequel l'entreprise instaure ses stratégies achats pour faire face à sa gestion.

6. Stratégies achats accordées aux différents segments achats.

Nous allons essayer d'analyser les réponses des entreprises, liées à la correspondance des segments achats et stratégies achats.

6.1. Les réponses données.

Il s'agit d'une question sur laquelle peu d'entreprises ont répondu. Cela revient à leur méconnaissance de ces stratégies achats. Cela peut être confirmé par les nombreuses réponses (des fois aucune stratégie achats ne correspond au segment correspondant) non correctes.

2 (20%) des entreprises de l'échantillon uniquement qui ont répondu correctement à cette question, **1** entreprise était à mi-chemin dans ses réponses. Elles ont fait correspondre les bonnes stratégies, aux bons segments achats.

Parmi lesquels figurent le segment « achats risqués caractérisés par risques élevés et poids financiers faible » auquel correspond la stratégie « sécuriser l'approvisionnement », ou encore achats stratégiques « haut risque, poids financier élevé » auquel correspond la stratégie « bâtir des collaborations avec les fournisseurs ».

6.2. Commentaire et analyse.

Sur le plan pratique cette stratégie de sécurisation d'approvisionnement peut prendre plusieurs formes, en fonction de la nature du risque auquel le segment achats est confronté (différents types de risques figurés en 1.3.3), et en fonction du fournisseur et du marché amont auquel l'entreprise fait face pour alimenter ce segment achats.

Le peu de réponses correctes faisant correspondre les différents segments achats avec les stratégies achats adéquates. Ces segments devront résulter de la segmentation du portefeuille achats en fonction des deux critères, poids financier du segment achats et l'intensité de risque achats qu'il parcourt.

Cela témoigne que ces entreprises ne poursuivent pas une véritable et une bonne segmentation des achats, (seules 2 entreprises) prennent en compte dans la segmentation de son portefeuille les deux critères à la fois, (il s'agit bien de firmes multinationales).

Les segmentations fréquentes au sein de ces entreprises sont par la zone géographique d'où proviennent les composants achetés (local, étranger...), fonctionnelles et technologiques. Elles font appel à des segmentations générales, à vrai dire à des classifications générales.

Le peu d'entreprises faisant appel à ces pratiques (**20% uniquement**). Cela dit que ces entreprises n'intègrent pas la gestion des risques achats liés aux segments achats concernés dans la stratégie achats correspondant à ce segment.

Et ce malgré qu'ils l'ont déclaré au niveau de de (1.3.2.). **8(80%)** ont dit qu'ils intègrent la gestion des risques achats dans la stratégie achats de l'entreprise. Mais lorsque nous avons poussé la question : nous avons constaté que de nombreuses structures achats sont conscientes des risques achats auxquelles sont confrontées (même nous avons poussé la question à savoir leurs intensité).

Le critère « possession d'un risque fournisseurs faible » est moyennement pris en compte lors de sélection des fournisseurs (**40%**), le critère de l'intensité du risque achats est moyennement pris en compte lors de la segmentation du portefeuille achats (**50%**), mais la crédibilité de ces réponses n'est pas visible dans la segmentation du portefeuille achats et dans les stratégies achats choisies.

7. Test de l'hypothèse 1.

7.1. Résultat du test de l'hypothèse.

D'après l'ensemble des réponses liées à l'axe 1, ainsi que l'ensemble des analyses et arguments les concernant, nous pouvons constater que :

L'hypothèse 1: la maîtrise et la prévention des risques achats dépend de l'intégration de leurs gestion dans les stratégies achats de l'entreprise est infirmée.

Donc la plus part des entreprises de l'échantillon soit elles ne sont pas conscientes des risques encourues par les différentes familles d'achats, ou malgré que ces risques sont anticipés, définis, connus restent non gérés, ou les stratégies achats contenant la gestion de ces risques reste confidentielles à ces entreprises (tel est le cas dans des firmes multinationales).

La segmentation des achats reste mal faite dans la plus part des entreprises de l'échantillon et prenant en compte des critères généraux « segmentation fonctionnelle, technologique, périmètre géographique », ce qui fait rassembler dans une seule famille achats plusieurs sous segments, pouvant faire l'objet d'autre niveau de segmentation et ayant besoin chacun de poursuivre une stratégie achats à part.

7.2. Renforcement du test de l'hypothèse par deux entretiens.

Ce qu'il ya lieu de souligner ce que nous avons bénéficié de deux entretiens avec deux directeurs achats de deux multinationales. Pour ces deux firmes multinationales, elles font de la bonne segmentation achats, d'où se découlent les bons segments achats et les bonnes stratégies achats.

Pour elles les stratégies achats correspondants à chaque segment achats (parmi lesquels figure les achats les plus risqués), c'est un ou plusieurs objectifs destinées à faire face aux risques et à augmenter la rentabilité de ce segments (minimiser ses couts) mais ces objectifs sont pas déclarés et reste confidentiels à l'entreprise.

Les seules réponses que nous avons eu à titre général par exemple : pour faire face au risque de rupture d'approvisionnement liés à un segment donné : il faut augmenter son stock de sécurité, ou avoir un fournisseur principal et un fournisseur de secours, collaborer avec son fournisseur pour plusieurs années dans le but de s'assurer de s'alimenter de façon permanente avec eux...

7.3. Limite des questions proposées.

La question 13 est une question sur laquelle peu d'entreprises ont répondu, cela ne veut pas dire qu'elle est incorrecte, mais difficile d'obtenir l'information souhaitée de la part des entreprises dont les achats ne sont pas matures (mauvaise segmentation du portefeuille achats, démarche marketing achats en générale).

Pour que la question soit facile et susceptible d'obtenir l'information voulue, la question aura pu être mieux posée :

- Avez-vous des segments achats exposés à des risques d'intensité élevée (l'un ou plusieurs des risques cités dans la question 10).
- Si oui donnez un exemple
- Quelle est la stratégie achats que vous destinez à ces achats ou comment vous réagissez pour faire face à ces risques pour ce segment concerné (la réponse sera la stratégie achats concerné : un ensemble d'objectifs à atteindre)

La limite de ces questions proposées ne réside pas dans les questions elles-mêmes, mais dans le fait que de nombreuses entreprises ne font pas de bonne segmentation du portefeuille achats. Ce qui fait que le critère de risque est souvent négligé et moyennement pris en charge.

Tout au long de cette section, nous avons essayé d'apporter une analyse descriptive à l'axe du questionnaire portant sur la maîtrise et la prévention des risques achats. Via laquelle nous avons pu tester notre première hypothèse de la recherche.

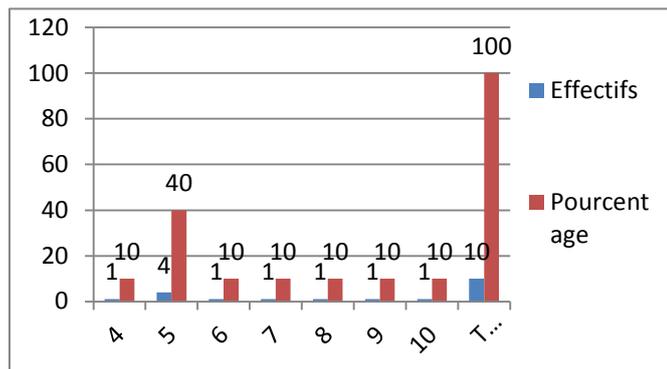
Section 3 : Analyse descriptive portée sur les questions liées à la contribution du sourcing au processus d'innovation au sein des entreprises de l'échantillon.

Dans cette section, nous allons essayer d'apporter une analyse descriptive aux réponses des entreprises liées au troisième axe du questionnaire « contribution à l'innovation de l'entreprise », servant à tester la deuxième hypothèse de la recherche.

1. Notation de l'importance accordée à l'innovation émanant des fournisseurs

Note attribuée en fonction de l'importance innovation fournisseurs		
	Effectifs	%
4	1	10
5	4	40
6	1	10
7	1	10
8	1	10
9	1	10
10	1	10
Total	10	100

Notation importance innovation fournisseurs



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable :

-1 entreprises (10%) de l'ensemble de l'échantillon a donné une note de 4/10, 4 (40%) une note de 5/10, 1(10%) une note de 6/10, 1(10%) une note de 7/10, 1 (10%) une note de 8/10, 1 (10%) une note de 9/10, 1(10%) une note de 10/10 pour l'importance de l'innovation fournisseurs au sein de leurs entreprise.

-d'après les statistiques descriptives liées à cette variable (mode=5, moyenne=6.4, V=31.42 : hétérogénéité des réponses autour de la moyenne).

D'après ces résultats, nous pouvons constater que la notation la plus répétée est 5 (mode =5),

50% des entreprises de l'échantillon ont attribué une note supérieure ou égale à 6/10. Il s'agit d'une fréquence moyenne. Mais dans ces 5 entreprises l'innovation émanant des fournisseurs est reconnue et trouve sa place dans l'entreprise.

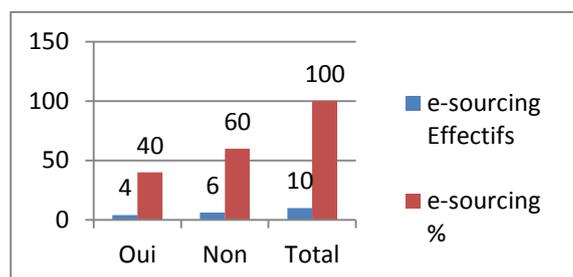
La crédibilité de ces résultats sera vérifiée tout au long des questions qui se suivent.

2. Outils de sourcing

2.1. L'e Sourcing

e-sourcing		
	Effectifs	%
Oui	4	40
Non	6	60
Total	10	100

e-sourcing



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à la variable e-sourcing :

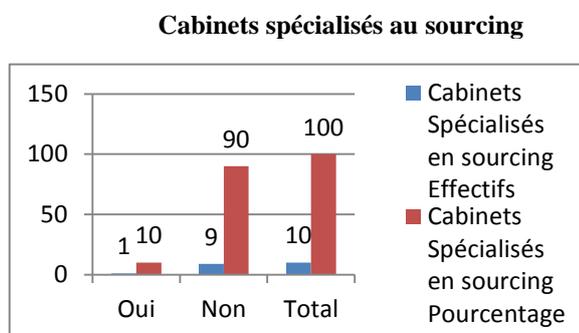
-4 entreprises de l'ensemble de l'échantillon (**40%**) font recours au e-sourcing dans leur démarche de sourcing. **6** d'entre elles (**60%**) ne font pas recours à cet outil.

40% représente une fréquence non significative, pourtant l'e sourcing constitue un outil très important, moins coûteux et plus rapide, plus efficace dans la recherche et le choix de nouveaux fournisseurs « phase de prospection », permettant bien d'anticiper les évolutions du marché amont et de prendre des décisions de façon réactive et devancer ses concurrents.

Cela peut s'expliquer par le manque de conscience de l'importance de cet outil dans la démarche de sourcing par méconnaissance ou négligence, mais beaucoup plus par rapport au manque de formation et de savoir-faire liés à cet outil. Cela témoigne de degré de maturité faible des achats au sein de ces entreprises, ou de son mal organisation.

2.2. Cabinets spécialisés au sourcing

Cabinets spécialisés en sourcing		
	Effectifs	%
Oui	1	10
Non	9	90
Total	10	100



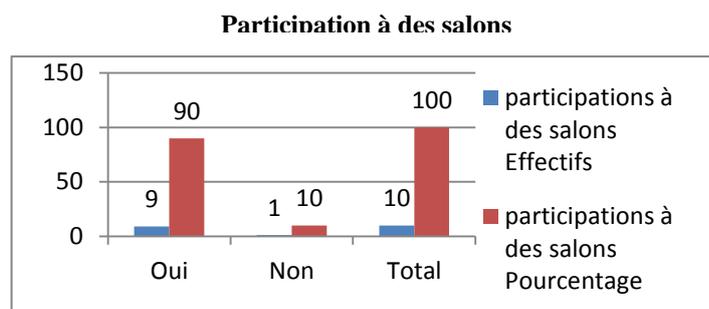
D'après le tableau de fréquences et le diagramme liés à cette variable :

-**1(10%)** entreprise seulement recourt aux cabinets spécialisés au sourcing comme outil dans sa démarche de sourcing « phase de prospection de nouveaux fournisseurs ». Les **9** entreprises (**90%**) restantes ne font pas recours à cet outil.

10% (il s'agit d'une firme multinationale) représente une fréquence peu significative. Cela veut dire que ces entreprises internalisent la démarche de sourcing soit par maîtrise interne de cette démarche ou par l'inconscience des gains en termes (temporel, efficacité, rapidité, réactivité...) que ces cabinets peuvent apporter à la démarche de sourcing.

2.3. Participation à des salons fournisseurs

Participations à des salons		
	Effectifs	%
Oui	9	90
Non	1	10
Total	10	100



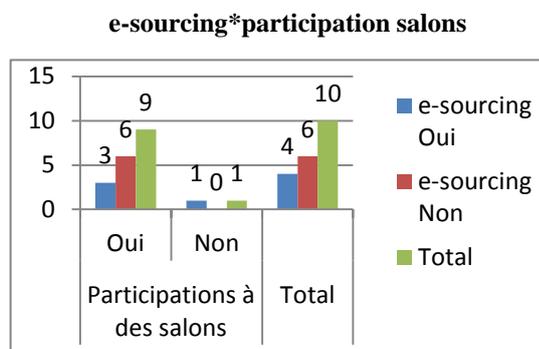
D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable :

-**9 (90%)** des entreprises de l'échantillon font recours à cet outil dans leur démarche de sourcing « phase de prospection de nouveaux fournisseurs » et une seule entreprise uniquement (**10%**) ne lui fait pas recours.

Il s'agit d'une fréquence très significative, par le fait qu'il s'agit d'un outil traditionnel, mettant en face à face les entreprises et les fournisseurs. Leurs permettant de se connaître, de connaître leurs produits, leurs innovations, d'augmenter les chances de trouver des solutions pour des problèmes non résolus jusqu'à maintenant, en termes d'insatisfaction clients, de dépendance d'entreprises vis-vis de certains fournisseurs, des ruptures d'approvisionnement..., d'anticiper les évolutions du marché amont et de s'y adapter avant les concurrents et capter les meilleurs fournisseurs au moment propice.

2.4. Lien du recours aux deux outils e-sourcing et participation à des salons.

		Participations à des salons		Total
		Oui	Non	
e-sourcing	Oui	3	1	4
	Non	6	0	6
Total		9	1	10



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés au croisement des deux variables :

-**3 entreprises (30%)** font recours aux outils d'e sourcing et de participation à des salons dans leurs démarches de sourcing.

Malgré que **30%** reste une fréquence peu significative. Mais ces entreprises faisant recours à ces deux outils de sourcing, mélangent entre des outils modernes et traditionnels de sourcing. Elles font recours à des outils marketing achats, et ayant des achats d'un degré de maturité élevé.

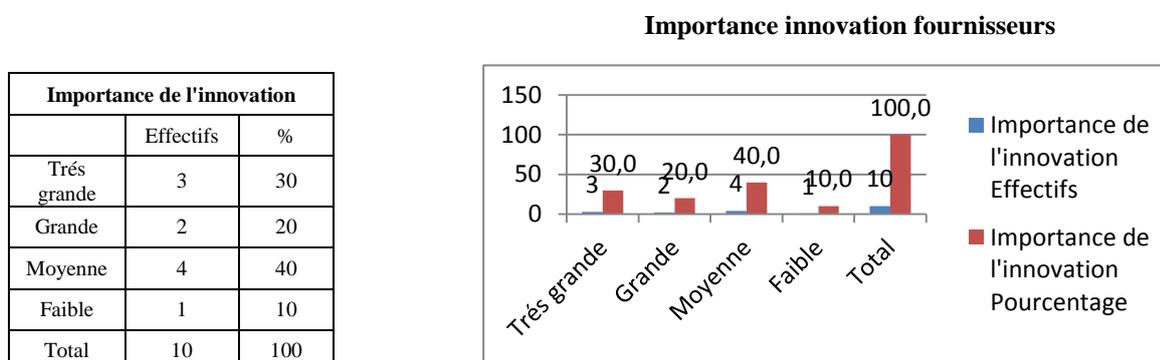
Cela leurs permet d'être rapide, plus efficace, beaucoup plus réactifs dans la détection des meilleurs fournisseurs et leurs choix par rapport aux concurrents.

2.5. Analyse récapitulative liée aux outils de sourcing

L'outil le plus recouru par ces entreprises dans leurs démarche de sourcing « phase de prospection de nouveaux fournisseurs » est la participation à des salons, peu d'entreprises font appel au e-sourcing, et très peu d'entre elles aux cabinets spécialisés de sourcing

3. Importance accordée à l'innovation émanant des fournisseurs, sur une échelle de mesure.

3.1. Note attribuée à l'innovation émanant des fournisseurs sur une échelle de mesure.



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable:

-**3** entreprises (**30%**) de l'ensemble de l'échantillon qualifient l'importance de l'innovation émanant de ses fournisseurs comme étant « très grande », **2** entreprises (**20%**) comme étant « grande », **4** entreprises (**40%**) d'entre elles comme étant « Moyenne », **1** entreprise (**10%**) comme étant faible « Faible ».

-D'après les statistiques descriptives liées à cette variable (mode=**3**, moyenne=**2/3**, V=46.04 : hétérogénéité de réponses autour de la moyenne).

La réponse la plus répétée est « moyenne : mode=**3**) (**40%**). Si nous essayons de rassembler les fréquences liées aux deux modalités « grande et très grande », nous aurons une fréquence de **50%**, il s'agit d'une fréquence significative.

Au sein de ces entreprises l'innovation émanant des fournisseurs est reconnue, et dans ce cas-là les achats au sein de ces entreprises sont très matures. Cela veut dire qu'ils contribuent au processus d'innovation de l'entreprise.

Mais la crédibilité de ces réponses va se vérifiée au cours des questions qui se poursuivent. Et au sein des 50% des entreprises restantes ce n'est pas le cas.

3.2. Cohérence des réponses liées à la mesure de l'importance de l'innovation fournisseurs.

Il est à souligner que cette question constitue une redondance à la question No 14 (**Section 3 de ce chapitre : 1**). Nous avons eu exactement les mêmes réponses, **50%** des entreprises ont donné une note supérieure ou égale à **6/10** pour « Q14 », **50%** des entreprises ont donné une réponse entre **grande** et **très grande**, **40%** des entreprises ont donné une note de « **5** », **40%** des entreprise ont donné une réponse « importance **moyenne** », **10%** a donné une note de **4/10**, **10%** a donné une importance **faible**.

Cela témoigne de la crédibilité de leurs réponses.

4. Objectifs de sourcing.

4.1. Le tableau des statistiques liées à cette variable.

		Importance de l'innovation	Réduire la dépendance vis à vis des fournisseurs	Régénérer le panel fournisseurs	Contribution innovation	Création Collaborations stratégiques avec les fournisseurs	Minimisation des couts et mise en concurrence des fournisseurs actuels et nouveaux	Capter les innovations fournisseurs	Se sécuriser des risques de rupture d'approvisionnement
N	Valide	10	8	7	7	8	7	7	7
	Manquante	0	2	3	3	2	3	3	3
Moyenne		2,30	4,38	3,43	3,71	3,63	4,57	3,57	4,71
Médiane		2,50	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00
Mode		3	5	4	3*	4	5	4	5
Ecart-type		1,059	1,061	,976	,756	1,061	,535	,787	,488
Variance		1,122	1,125	,952	,571	1,125	,286	,619	,238
Asymétrie		-,042	-1,960	-1,230	,595	-,913	-,374	-1,760	-1,230
Erreur std. d'asymétrie		,687	,752	,794	,794	,752	,794	,794	,794
Aplatissement		-1,238	3,937	-,840	-,350	-,127	-2,800	2,361	-,840
Erreur std. d'aplatissement		1,334	1,481	1,587	1,587	1,481	1,587	1,587	1,587
Intervalle		3	3	2	2	3	1	2	1
Minimum		1	2	2	3	2	4	2	4
Maximum		4	5	4	5	5	5	4	5
Somme		23	35	24	26	29	32	25	33
Centiles	25	1,00	4,00	2,00	3,00	2,50	4,00	3,00	4,00
	50	2,50	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00
	75	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00

a. Il existe de multiples modes

L'analyse de ce tableau des statistiques descriptives de chacune des variables pour l'ensemble des entreprises de l'échantillon, nous permet de tirer les constatations suivantes :

- **le mode** : pour l'ensemble des entreprises est **4, 5** (d'accord, ou tout à fait d'accord)
- Pour les deux variables « se sécuriser des approvisionnements », « mise en concurrence des fournisseurs actuels et nouveaux pour diminuer les couts des composants achetés » : Le **minimum** est **4** et le **maximum** est **5**, le **mode=5**).

Cela veut dire que les objectifs les plus légitimes et officiels pour les pratiques de sourcing dans l'ensemble de ces entreprises sont :

- se sécuriser du risque de rupture des approvisionnements
- mise en concurrence des fournisseurs (Cela est très visible dans le tableau des statistiques descriptives, pour les autres variables, nous faisons appel aux fréquences).

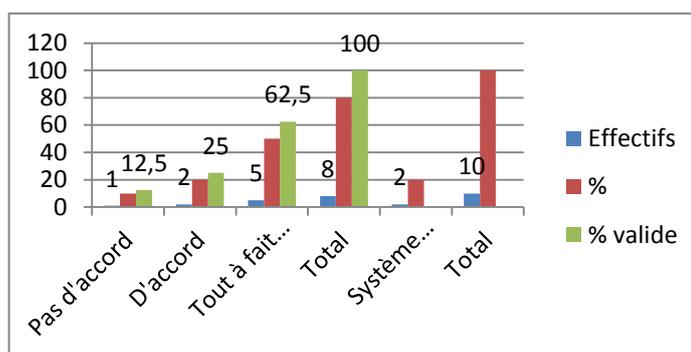
4.2. Analyse uni-variée et bi-variée des variables.

4.2.1. Analyse univariée « Les tableaux de fréquences et les graphes ».

➤ Réduire la dépendance vis-à-vis des fournisseurs

Réduction de la dépendance vis-à-vis des fournisseurs

	Effectifs	%	% valide
Pas d'accord	1	10	12,5
D'accord	2	20	25
Tout à fait d'accord	5	50	62,5
Total	8	80	100
Système manquant	2	20	
Total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable :

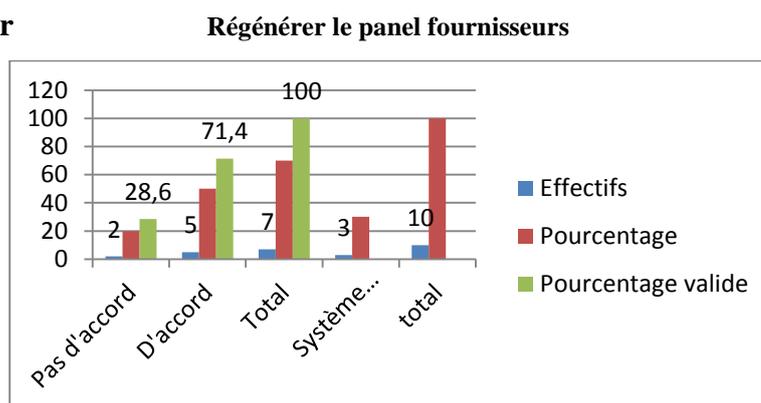
-**50%** des entreprises de l'échantillon sont tout à fait d'accord que les pratiques de sourcing ont pour objectif de réduire la dépendance vis-à-vis des fournisseurs. **20%** sont d'accord, 10% sont en désaccord, **20%** des entreprises n'ont pas répondu. Si nous rassemblons les fréquences liées aux modalités « d'accord et tout à fait d'accord », nous aurons une fréquence de **70%**.

D'après les statistiques descriptives liées à cette variable (mode=**5**:tout à fait d'accord, moyenne=**3**) et la fréquence très significative **70%**. Nous pouvons dire que parmi les solutions proposées, afin de réduire la dépendance de l'entreprise vis-à-vis d'un fournisseur actuel est d'affaiblir son pouvoir de négociation sur le prix, la qualité, le délai, les innovations et d'autres dimensions de négociation.

Cela via la prospection de nouveaux fournisseurs, leur intégration dans la base de données fournisseurs « panel fournisseurs », et leur mise en concurrence avec les fournisseurs actuels.

➤ Régénérer le panel fournisseur

Régénérer le panel fournisseurs			
	Effectifs	%	Pourcentage valide
Pas d'accord	2	20	28,6
D'accord	5	50	71,4
Total	7	70	100
Système manquant	3	30	
Total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à la régénération du panel fournisseurs

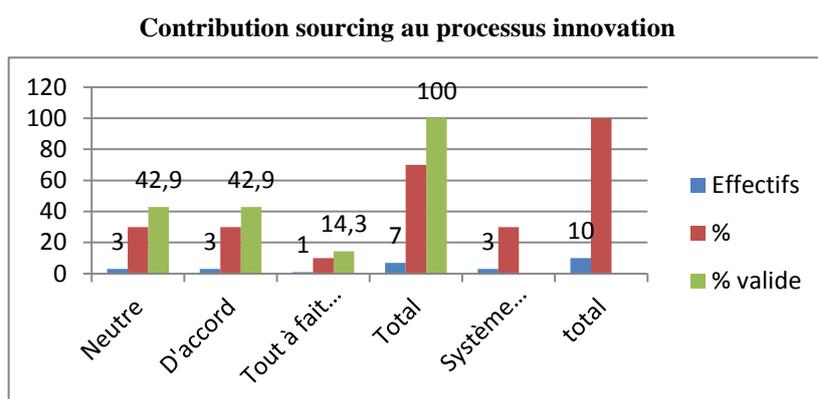
-**2** entreprises (**20%**) sont en désaccord que le sourcing contribue à la régénération du panel fournisseurs, **5** entreprises (**50%**) sont en accord, **3** entreprises (**30%**) n'ont pas répondu à cette question.

- statistiques descriptives liées à cette variable : mode=**4**, moyenne=**3.43**)

50% représente une fréquence moyenne mais majoritaire. L'ensemble de ces entreprises recourent au sourcing comme une solution afin de mettre fin aux lacunes des fournisseurs actuels dans le panel fournisseurs et avoir les meilleurs fournisseurs.

➤ **Contribution de sourcing au processus d'innovation de l'entreprise.**

Contribution innovation			
	Effectifs	%	% valide
Neutre	3	30	42,9
D'accord	3	30	42,9
Tout à fait d'accord	1	10	14,3
Total	7	70	100
Système manquant	3	30	
total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable:

-3 entreprises (30%) de l'ensemble de l'échantillon sont neutres, 3 entreprises (30%) sont en accord et 1(10%) est tout à fait d'accord que le sourcing contribue à l'innovation au sein de l'entreprise, 3 entreprises (30%) n'ont pas répondu.

Si nous rassemblons les fréquences liées aux deux modalités « d'accord et tout à fait d'accord », nous aurons une fréquence de 40% des entreprises recourant le sourcing, afin de contribuer à l'innovation au sein de l'entreprise .Nous avons le (mode =4,3, moyenne=3.71).

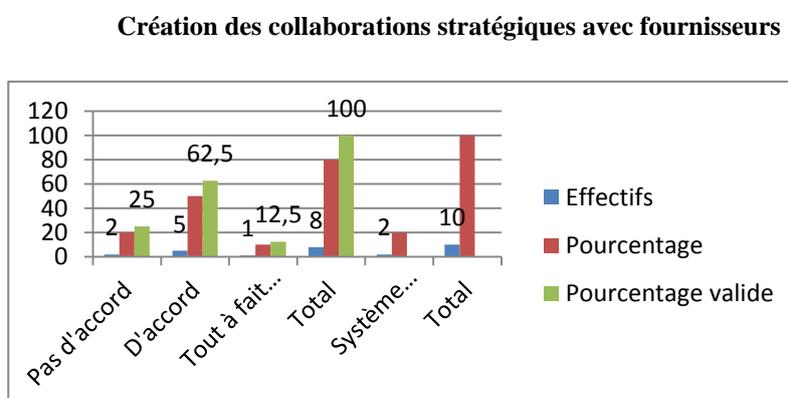
40% s'agit d'une fréquence moyenne mais majoritaire dans l'ensemble des réponses. Cela atteste qu'au sein de ces entreprises, les achats sont reconnus et contribuent au processus d'innovation en leur sein.

Pourtant la contribution des achats à l'innovation constitue l'une des nouveaux défis liés à cette fonction, même au niveau des entreprises les plus grandes. et le sourcing constitue l'un des outils les plus importants du marketing des achats.

Au sein de ces entreprises, les achats ont atteint un niveau de maturité très élevé et faisant recours aux pratiques du marketing achats, pour les 60% des entreprises restantes ce n'est pas le cas.

➤ **Création des collaborations stratégiques avec les fournisseurs**

création collaborations stratégiques avec les fournisseurs			
	Effectifs	%	% valide
Pas d'accord	2	20	25
D'accord	5	50	62,5
Tout à fait d'accord	1	10	12,5
Total	8	80	100
Système manquant	2	20	
Total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable :

-20% des entreprises ne sont pas d'accord que parmi les objectifs pour lesquels, elles poursuivent la démarche de sourcing est la création des collaborations stratégiques avec les fournisseurs, 50% sont en accord, 10% sont tout à fait d'accord pour cette variable, 20% des entreprises n'ont pas répondu.

Si nous essayons de rassembler les fréquences liées aux deux modalités d'accord et tout à fait d'accord, nous aurons (50%+10%=60%). Selon les statistiques descriptives liées à cette variable (mode=4, moyenne=3.63).

60% représente une fréquence significative qui atteste que parmi les finalités pour lesquelles ces entreprises engagent la démarche de sourcing est de tisser des collaborations avec les fournisseurs.

Cela témoigne de degré de maturité élevé des achats au sein de ces entreprises, qui certainement négocient avec leurs fournisseurs. Mais conscientes des gains que peuvent lui apporter les collaborations stratégiques avec les fournisseurs.

Conscientes qu'il vaut mieux parfois délaissier les gains tirés à partir d'un pouvoir de négociation élevé de l'un des deux cotés au détriment de l'autre, au profit des gains des deux parties tirés des collaborations des deux parties entre elles.

Ces collaborations peuvent toucher plusieurs aspects et rendre les fournisseurs et entreprise favorisés l'un pour l'autre.

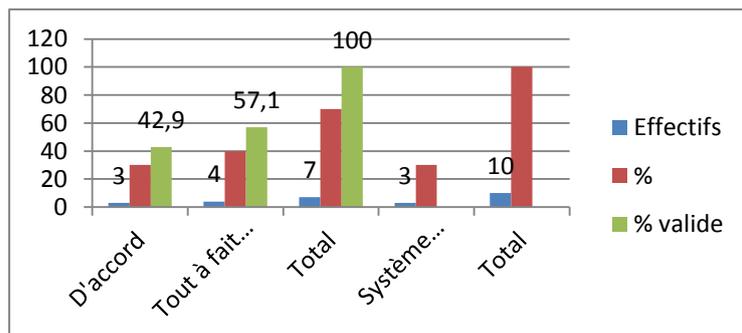
La recherche de nouveaux fournisseurs dans ce sens atteste de la maturité des achats au sein de ces entreprises, et qu'ils sont conscients qu'à côté du modèle de création de valeur par les achats fondé sur le pouvoir de négociation, permettant à un seul côté de gagner au détriment de l'autre, ce qui rend les relations entre les deux de courtes durée et dépourvu de soutien.

Il existe bien un autre mode de création de valeur à la fois pour les deux parties, ce qui consolident les relations entre les deux parties et prolongent leurs gains et être favorisés l'un à l'autre, via les collaborations entreprise-fournisseur.

➤ **Minimisation des couts d'achats par la mise en concurrence des fournisseurs actuels et nouveaux.**

Mise en concurrence des fournisseurs actuels et nouveaux			
	Effectifs	%	%
D'accord	3	30	42,9
Tout à fait d'accord	4	40	57,1
Total	7	70	100
Système manquant	3	30	
Total	10	100	

Mise en concurrence des fournisseurs actuels et nouveaux



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable :

-3 entreprises (30%) sont tout à fait en accord et 4 entreprises (42.86%) sont en accord que leurs pratiques de sourcing sont destinées à mettre en concurrence les fournisseurs actuels et nouveaux.

-d'après les statistiques descriptives liées à cette variable (mode=5, minimum=4, maximum=5, moyenne=4.57, V=11.70 : forte homogénéité autour de la moyenne) cela pour minimiser les coûts d'achat.

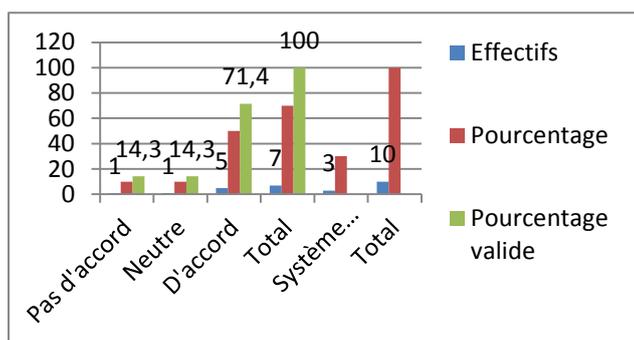
D'après ces résultats, nous pouvons constater que la totalité des entreprises répondantes poursuivent la démarche de sourcing, afin de mettre en concurrence les fournisseurs actuels et nouveaux.

Cela pour affaiblir leurs pouvoir de négociation, transformer le marché fournisseurs en marché acheteurs et bénéficier de la baisse des coûts et imposer ses lois en termes de qualité...

➤ Capturer les innovations fournisseur

Capturer les innovations fournisseurs			
	Effectifs	%	% valide
Pas d'accord	1	10	14,3
Neutre	1	10	14,3
D'accord	5	50	71,4
Total	7	70	100
Système manquant	3	30	
Total	10	100	

Capter innovations fournisseurs



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable :

-50% des entreprises sont en accord que les pratiques de sourcing contribuent ou servent à capturer les innovations fournisseurs. 10% sont en désaccord, et 10% sont neutres vis-à-vis de cette question. 30% d'entre elles n'ont pas répondu.

-les statistiques descriptives liées à cette variable (mode=4, moyenne=3)

Après ces résultats, la tendance de réponse est vers « d'accord », mode=4 et 50% sont en accord. Il s'agit d'une fréquence moyenne, mais importante par rapport au nombre des entreprises répondantes (50% de 70%).

Ces entreprises disposent d'achats, dont le degré de maturité est très élevé, car contributifs à l'innovation de l'entreprises. Ils engagent une prospection de nouveaux fournisseurs, afin de capturer leurs innovations.

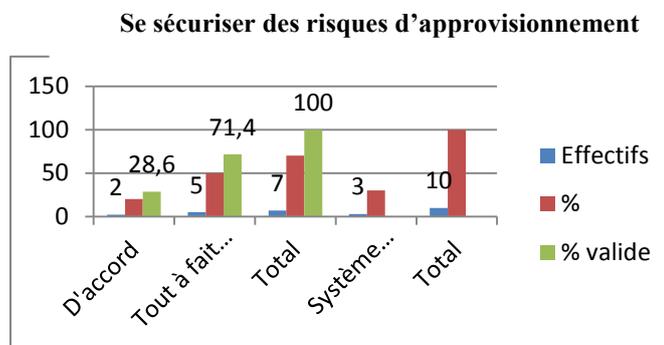
Elles viennent des solutions et répondent à des besoins de l'entreprises à l'innovation, non satisfaits jusqu'à maintenant, ou bien dans une vision anticipatrice où les achats

proposent ces innovations à son entreprise, pour améliorer une dimension donnée du produit final.

Les achats au niveau des entreprises ayant une réponse différente, la nouvelle mission et défi des achats « contribution au processus d'innovation de l'entreprise » n'est pas encore reconnue, légitime. Ils sont peu matures.

➤ **Se sécuriser des risques de rupture d'approvisionnement**

se sécuriser des risques d'approvisionnement			
	Effectifs	%	% valide
D'accord	2	20	28,6
Tout à fait d'accord	5	50	71,4
Total	7	70	100
Système manquant	3	30	
Total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable **5** entreprises (**71.43%**) des entreprises sont tout à fait d'accord et **28.57%** sont d'accord que les pratiques de sourcing sont destinées à se sécuriser des risques de rupture d'approvisionnement.

-statistiques descriptives liées à cette variable : mode=**5**, minimum=**4**, maximum=**5**, moyenne=**4.71**, V=**10.36**).

D'après ces résultats, **70%** des entreprises de l'échantillon (la totalité des entreprises répondantes) qui engagent une démarche de sourcing, afin de minimiser le risque de rupture d'approvisionnement.

Elles diversifient leurs panels fournisseurs, en intégrant de nouveaux, afin de faire des compensations et garantir la disponibilité des composants achetés. Cela est vital pour l'entreprise.

4.2.2. Croisement et corrélations des variables « analyse bi-variée »

➤ **Le lien entre « création de collaborations stratégiques » et « contribuer au processus d'innovation »**

Tableau de corrélation entre les deux variables

Corrélations			
		Création Collaborations stratégiques avec les fournisseurs	Le sourcing contribue à
Création Collaborations stratégiques avec les fournisseurs	Corrélation de Pearson	1	,806*
	Sig. (bilatérale)		0,029
	N	8	7
Le sourcing contribue à	Corrélation de Pearson	,806*	1
	Sig. (bilatérale)	0,029	
	N	7	7

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

D'après la matrice de corrélation, il existe une forte corrélation positive entre les deux variables : « création des collaborations stratégiques avec les fournisseurs » et le « sourcing contribue à l'innovation au sein de l'entreprise »

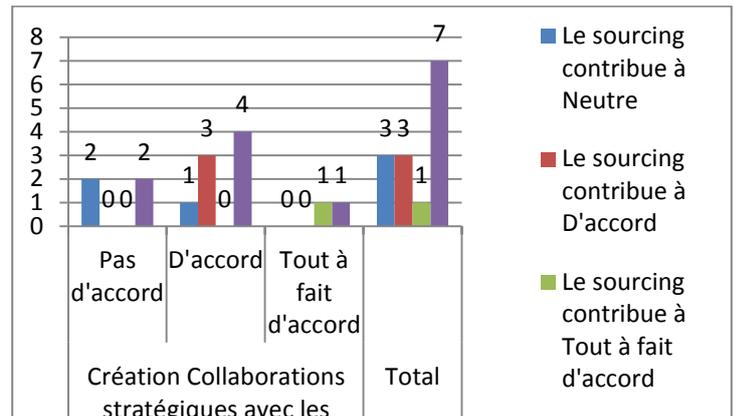
Nous avons la corrélation est significative au niveau de 0.05(en bas du tableau), nous avons (sig bilatéral= **0.029<0.05**) donc il existe bien une corrélation entre les deux variables. Le degré de signification est « corrélation de Pearson= de **0.806*** », il s'agit de corrélation forte autour de **80.6%**.

Cette corrélation veut dire qu'il existe bien une relation entre les deux variables, et que les collaborations stratégiques avec les fournisseurs sont instaurées afin de contribuer au processus d'innovation au sein de l'entreprise à **80.6%**.

➤ **Lien entre « collaborations stratégiques » et « contribution au processus d'innovation »**

Tableau croisé entre «collaborations stratégiques » et «contribution au processus d'innovation

		Création Collaborations stratégiques avec les fournisseurs			Total
		Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	
Le sourcing contribue à	Neutre	2	1	0	3
	D'accord	0	3	0	3
	Tout à fait d'accord	0	0	1	1
Total		2	4	1	7



D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton liés au croisement des deux variables :

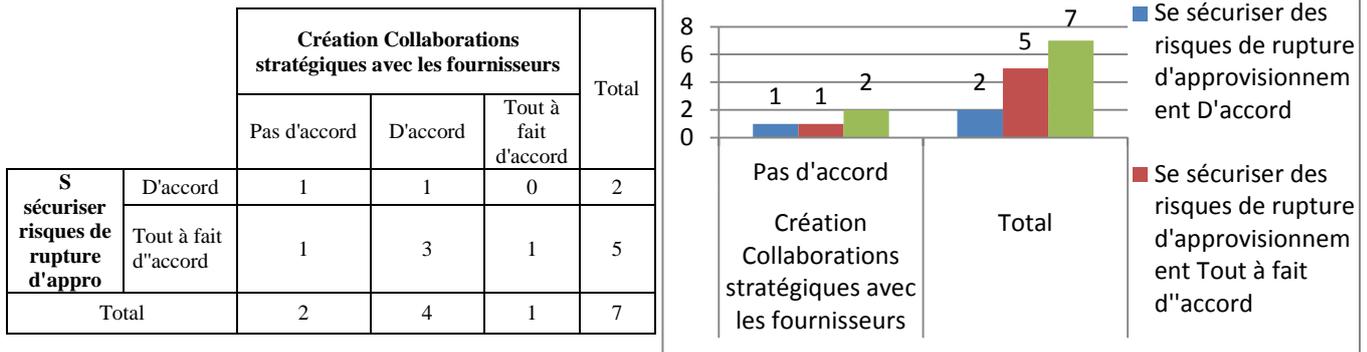
-3 entreprises (**30%**) sont en accord, 1 entreprise (**10%**) sont tout à fait d'accord que les pratiques de sourcing au sein de leurs entreprises contribuent à la fois au processus d'innovation de l'entreprise et à la création des collaborations stratégiques avec les fournisseurs et 1 entreprise est tout à fait en accord.

En fin de compte **4** entreprises (**40%**) sont soit d'accord ou tout à fait d'accord qu'elles engagent la démarche de sourcing pour les deux objectifs. Il s'agit d'une fréquence significative par rapport au nombre des entreprises répondants.

Nous pouvons dire qu'au sein de ces entreprises, parmi les objectifs de prospection de nouveaux fournisseurs est de créer des collaborations avec eux. Ces dernières peuvent toucher plusieurs aspects pouvant lier l'entreprise avec son fournisseur.

Du moment qu'il existe forte corrélation entre les deux variables et vues à ces fréquences, nous pouvons dire que les nouveaux fournisseurs font l'objet des collaborations, afin de contribuer au processus d'innovation de l'entreprise. Il s'agit d'une très grande maturité des achats, relevant les plus grands défis de la fonction au sein de ces entreprises. Pour le reste, ce n'est pas le cas.

➤ **Tableau croisé entre « Se sécuriser des risques de rupture d'approvisionnement » et « Création des collaborations stratégiques avec les fournisseurs »**



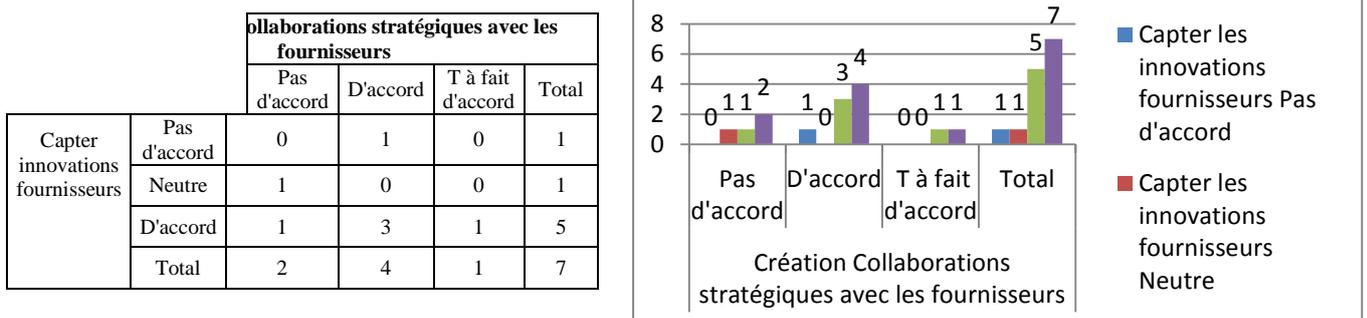
D'après le tableau de fréquences et le graphe liés au croisement des deux Variables :

-1 entreprise (10%) est tout à fait en accord pour les deux objectifs, 1 entreprise (10%) est en accord avec les deux, 3 entreprises (30%) sont tout à fait en accord pour l'un et d'accord pour l'autre, que les objectifs de l'adoption d'une démarche de sourcing au sein de leurs entreprises est en parallèle la création des collaborations stratégiques avec les fournisseurs et se sécuriser des risques d'approvisionnement.

En tout 50% représente une fréquence moyenne mais majoritaire, nous pouvons dire que parmi les objectifs de la prospection de nouveaux fournisseurs est de tisser des collaborations avec les fournisseurs. Ces dernières peuvent toucher plusieurs axes, Parmi lesquels celui de sécurisation contre la rupture d'approvisionnements.

Ces entreprises recourent des stratégies importantes pour faire face aux risques achats « rupture d'approvisionnements ». Elles sont conscientes des pertes qu'un risque pareil peut leurs engendrer, et arrivent à adopter une nouvelle nature de relation avec leurs fournisseurs. Croisement des deux variables création des collaborations avec les fournisseurs*capter les innovations

➤ **Tableau croisé entre « création de collaborations stratégiques » et « capter les innovations fournisseurs ».**

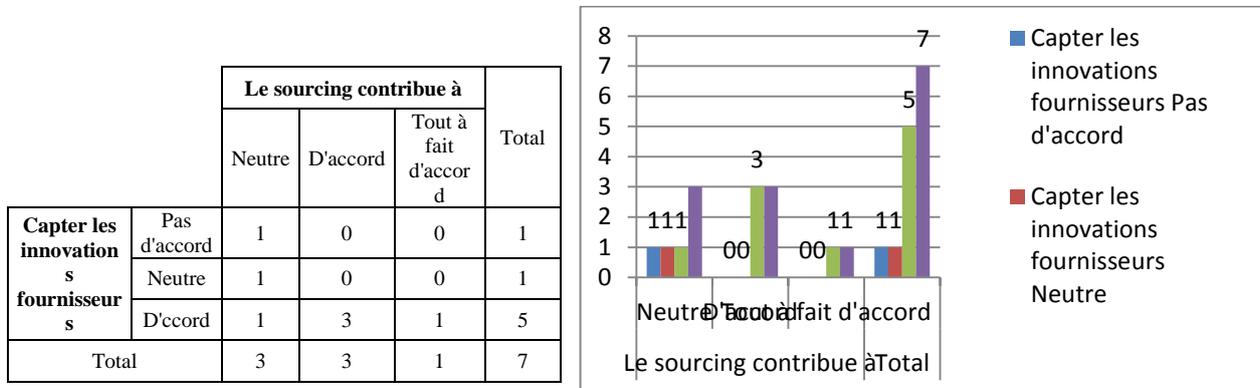


D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton liés au croisement des deux variables capter les innovations fournisseurs*création de collaborations avec eux

-3 entreprises (30%) sont en accord qu'elles engagent une démarche de sourcing , en parallèle pour capter les innovations fournisseurs et pour créer de collaborations avec eux. 1 entreprise (10%) est tout à fait en accord que le sourcing contribue à la création des collaborations avec les fournisseurs et en accord de capter les innovations fournisseurs.

Dans l'ensemble 4 entreprises (40%) sont d'accord pour les deux. Cela veut-il dire que les pratiques de sourcing permettent de capter les innovations fournisseurs et de collaborer avec eux afin de les intégrer au sein de l'entreprise ?

➤ **Tableau croisé entre « capter les innovations fournisseurs » et « le sourcing contribue au processus d'innovation de l'entreprise »**



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés au croisement des deux variables :

-3 entreprises (30%) sont d'accord que les objectifs de sourcing sont de capter les innovations fournisseurs et de contribuer au processus d'innovation de l'entreprise, 1 entreprise (10%) est tout à fait d'accord pour l'un et d'accord pour l'autre.

En tout, 4 entreprises (40%) pour lesquelles le sourcing répond aux deux objectifs en parallèle. Cela veut dire que la prospection de nouveaux fournisseurs a pour objectif, de capter leur innovation, et contribuer au processus d'innovation de l'entreprise, en les intégrant dans l'entreprise.

➤ **Tableaux croisés entre la variable « réduire la dépendance des fournisseurs vis-à-vis des fournisseurs », et les variables « capter les innovations fournisseur » « contribution du sourcing au processus de l'innovation », « se sécuriser du risque de rupture d'approvisionnement », « mise en concurrence des fournisseurs actuels et nouveaux et minimisation des couts ».**

D'après les tableaux des fréquences et les graphes liés aux croisements de la variable « réduire la dépendance vis-à-vis des fournisseurs » et l'ensemble des variables citées ci-dessus (non figurés pour ne pas faire bcp de pages) :

-**3 entreprises (30%)** seulement sont d'accord ou tout à fait d'accord pour la réduction de la dépendance vis-à-vis des fournisseurs et d'accord ou tout à fait d'accord pour l'une des variables « capter les innovations fournisseurs » ou « contribuer au processus de l'innovation de l'entreprise »

-par contre il ya **6 entreprises (60%)** qui sont d'accord ou tout à fait d'accord que l'objectif de sourcing est la réduction de la dépendance vis-à-vis des fournisseurs et d'accord ou tout à fait d'accord pour les variables « se sécuriser du risque d'approvisionnement » et « la minimisation des couts »

NB : Pour une grande proportion des entreprises de l'échantillon le sourcing a pour objectif : la réduction de la dépendance vis-à-vis des fournisseurs et ce dans le sens de se sécuriser des risques d'approvisionnement et la minimisation des couts d'achat en grande partie (**6 entreprises « 60% »**)

Mais à un degré moindre pour « la réduction de la dépendance vis-à-vis des fournisseurs » et « la contribution au processus de l'innovation de l'entreprise » et de « capter les innovations fournisseur » (**3 entreprises uniquement pour chacun « 30% »**).

4.3. Analyse récapitulative

Dans l'analyse univariée des variables, nous trouvons que **6 entreprises (60%)** sont soit d'accord ou tout à fait d'accord que le sourcing a pour objectif de capter les innovations fournisseurs, **4 d'entre elles (40%)** sont d'accord ou tout à fait d'accord qu'il contribue au processus d'innovation.

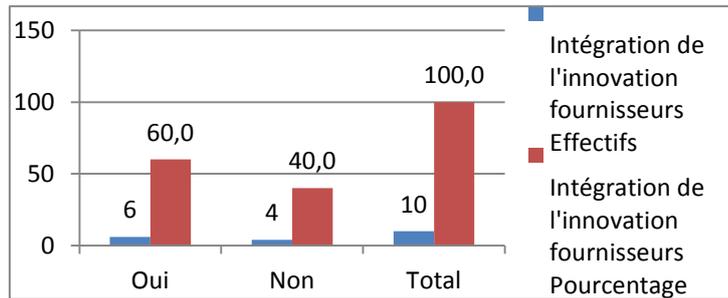
Dans le croisement de deux variables, Nous avons **40%** des entreprises pour lesquelles le sourcing contribue à la fois à la création de collaborations fournisseurs et « capter les innovations fournisseurs, contribuer au processus d'innovation de l'entreprise » et nous avons trouvé une forte corrélation positive entre les deux variables « **créations de collaborations avec les fournisseurs** » et « **contribuer au processus d'innovation de l'entreprise** » à **80.06%**. En plus **40%** pour lesquelles « capter les innovations fournisseurs » et « contribuer au processus d'innovation ».

Il s'agit des fréquences significatives malgré qu'elles sont inférieures à **60%**. **Mais** constitue la majorité par rapport au nombre d'entreprises répondantes. Parmi les objectifs de sourcing alors : la contribution au processus d'innovation des entreprises par le fait de capter les fournisseurs innovateurs et les intégrer dans le panel fournisseurs de l'entreprise via des collaborations entreprise-fournisseurs « corrélation de **80.6%** entre contribuer au processus d'innovation et créer d'innovation fournisseurs).

5. Intégration de l'innovation fournisseurs au sein de l'entreprise

5.1. Oui ou Non

Intégration de l'innovation fournisseurs		
	Effectifs	%
Oui	6	60,0
Non	4	40,0
Total	10	100,0



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable:

60% des entreprises ont dit oui, et **40%** ont dit non.

Il s'agit d'une fréquence significative donnant une importance élevée à l'intégration de l'innovation fournisseurs. Ces entreprises accordent une place importante et une reconnaissance aux achats à travers leur imputation de nouvelles missions plus difficiles et stratégiques telle que l'innovation jusque-là accordée à certaines activités. Il s'agit de l'innovation ouverte qui dépasse les frontières de l'entreprise.

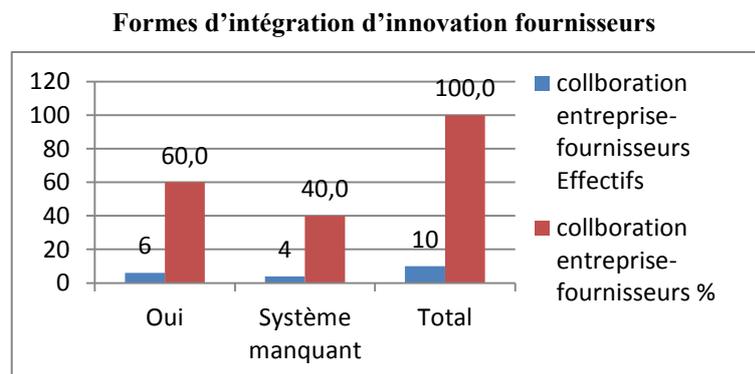
De ce fait, ils peuvent contribuer à la constitution d'avantages concurrentiels pour l'entreprise. . Au sein de ces entreprises les achats sont très matures et ayant des pratiques très développés en termes du « marketing achats ».

Pour les (40%) restantes, elles n'ont pas encore atteint ce degré de reconnaissance et de légitimité de cette fonction, et se limite à ses missions traditionnelles.

5.2. Formes d'intégration d'innovation fournisseurs au sein de l'entreprise.

5.2.1. Collaborations entreprise-fournisseurs.

Collaboration entreprise-fournisseurs		
	Effectifs	%
Oui	6	60
Système manquant	4	40
Total	10	100



D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton liés aux formes d'intégration de l'innovation fournisseurs au sein de l'entreprise

-6 entreprises (**60%**) de l'ensemble de l'échantillon intègrent les innovations fournisseurs en leur sein via des collaborations entreprise-fournisseurs.

60% représente une fréquence significative par rapport à l'ensemble de l'échantillon, et surtout par rapport aux entreprises répondants (à partir de la question précédente on a **60%** des entreprises intègrent les innovations fournisseurs, parmi ces **60%,60%** l'intègrent via les collaborations entreprise-fournisseurs).

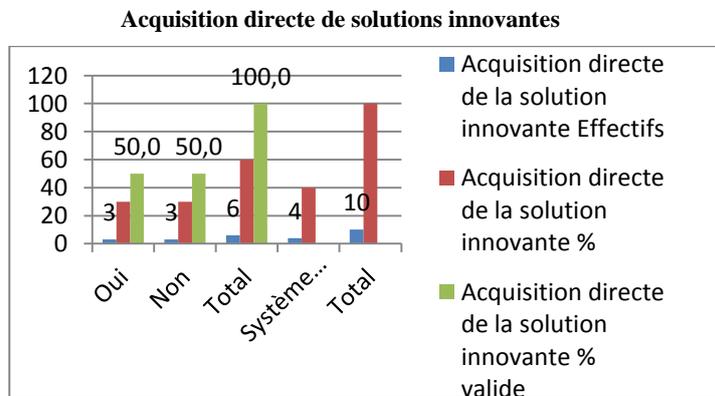
Dans ce cas-là, l'innovation émanant des fournisseurs se fait dans le cadre de co-innovation, de co-développement. Il s'agit des relations à long terme touchant le processus d'innovation de ces entreprises, le travail entre les deux équipes des deux partie, et favoriser les entreprises acheteuses par rapport à leurs concurrents.

Cela atteste l'importance que ces entreprises accorde à l'innovation émanant des fournisseurs, car leurs procure des gains importants (avantages concurrentiels par rapport aux concurrents, efficacité financière et temporelle).

Cela à son tour témoigne de la légitimité et la position stratégique des achats dans l'entreprise, son degré de maturité très élevé, via l'imputation de nouvelles missions, contributives à la différenciation de l'entreprise par rapport à ses concurrents et sa source de création de valeur dans le cadre de l'innovation ouverte entre les entreprises et leurs fournisseurs.

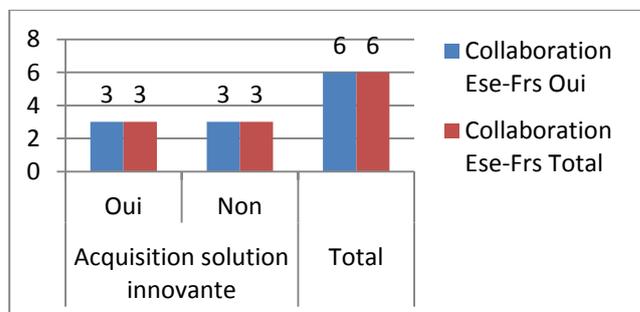
5.2.2. Acquisition directe de solutions innovantes émanant des fournisseurs

Acquisition directe solution innovante			
	Effectifs	%	% valide
Oui	3	30	50
Non	3	30	50
Total	6	60	100
Systeme manquant	4	40	
Total	10	100	



5.2.3. Tableau croisé et graphe liés collaborations fournisseurs*achat solution innovant

Tableau croisé Collaboration Entreprise-Fournisseurs * Acquisition directe de la solution innovante				
		Acquisition solution innovante		Total
		Oui	Non	
Collaboration Ese-Frs	Oui	3	3	6
	Total	3	3	6



D'après le tableau de et le diagramme en bâton liés à cette variable, ainsi que le tableau et le diagramme de croisement de collaboration Entreprise/Frs*achat solution innovante:

-les **3** entreprises (**30%**) parmi les entreprises intégrant l'innovation fournisseurs via l'acquisition directe de la solution innovante l'intègrent aussi via les collaborations d'innovation Ese-Frs

La forme la plus recourue pour l'intégration de l'innovation fournisseurs au sein de l'entreprise est les collaborations entreprise-fournisseurs (**3** recourent uniquement cet outil, 3 autres recourent à la fois à cet outil et à l'acquisition directe de la solution innovante).

Nous pouvons dire que **6** entreprises (**60%**) font appel aux collaborations entreprise-fournisseurs dans le cadre de l'innovation). Ces entreprises ont une véritable démarche de sourcing. (Capter les innovations fournisseurs, les intégrer au sein de l'entreprise via des collaborations entreprise-fournisseurs afin de contribuer au processus d'innovation de l'entreprise).

Car le sourcing ne signifie pas uniquement la recherche de nouveaux fournisseurs via l'un des outils de sourcing :e-sourcing, participation à des salons, cabinets spécialisés, mais d'une véritable démarche allant de cette recherche jusqu'à la sélection fournisseurs, l'acquisition d'innovations et de co-innovation et co-développent dans le cadre de l'innovation ouverte.

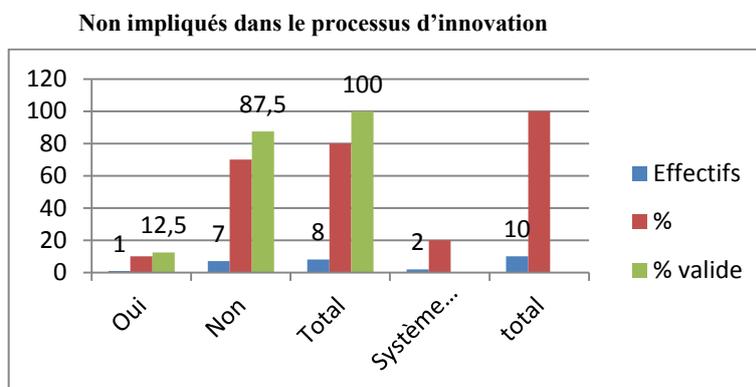
5.3. Principaux freins de la mise en place d'une dynamique d'innovation au sein de l'entreprise

Cette question est destinée aux deux types d'entreprises celles qui ont répondu oui et non pour l'intégration de l'innovation en leur sein (pour celles qui ont répondu non : pourquoi elles n'intègrent pas l'innovation fournisseurs ?, celles qui ont répondu oui : quelles sont les difficultés qui les rencontrent dans l'intégration d'innovation fournisseurs ?).

5.3.1. Analyse univariée des variables.

➤ Les achats ne sont pas impliqués dans le processus d'innovation de l'entreprise.

non implication dans le processus innovation			
	Effectifs	%	% valide
Oui	1	10	12,5
Non	7	70	87,5
Total	8	80	100
Systeme manquant	2	20	
total	10	100	



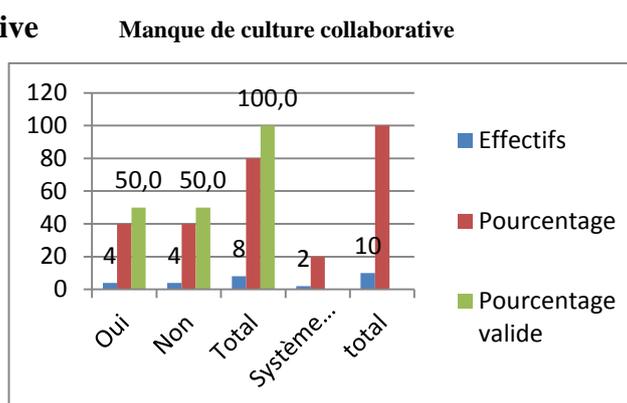
D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable:

-1 entreprise (10%) seulement au sein desquelles les achats ne sont pas impliqués dans le processus d'innovation de l'entreprise, les 7 restantes (70%) ont dit non.

70% parmi les 80% répondant s'agit d'une fréquence très significative témoignant de l'implication des achats dans les processus d'innovation de l'entreprise. Cela confirme la crédibilité des réponses lancées dans les questions « 18,19 » et la crédibilité des arguments donnés.

➤ **Manque de culture collaborative**

Manque de culture collaborative			
	Effectifs	%	% valide
Oui	4	40	50
Non	4	40	50
Total	8	80	100
Système manquant	2	20	
total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton liés à la variable cette variable:

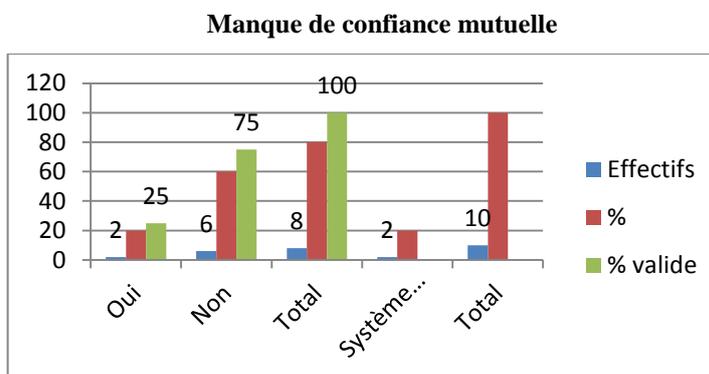
-4entreprises (40%) pour lesquelles le manque de culture collaborative constitue un frein pour la mise en place d'une dynamique d'innovation entreprise-fournisseurs, pour les 4entreprises (40%) restantes ce n'est pas le cas.

Cela veut dire qu'au niveau du premier groupe d'entreprises les achats sont pas très matures et n'ont pas encore atteints un niveau «pratiques » marketing achats, leurs permettant de collaborer avec leurs fournisseurs dans le cadre d'innovation ouverte. Qui peut bien constituer des avantages concurrentiels pour l'entreprise.

Leurs missions sont limitées aux missions traditionnelles de la fonction, ou les relations entre entreprise-fournisseurs sont encore basées sur le pouvoir de négociation, où seule une entreprise est largement gagnante au détriment de l'autre.

➤ **Manque de confiance mutuelle**

Manque de confiance mutuelle			
	Effectifs	%	% valide
Oui	2	20	25
Non	6	60	75
Total	8	80	100
Système manquant	2	20	
Total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable:

-2 entreprises (**20%**) pour lesquelles le manque de confiance mutuelle entre entreprise-fournisseurs constitue un frein pour la mise en place d'une dynamique d'innovation entre les deux parties. Pour **6** entreprises répondantes restantes (**60%**) ce n'est pas le cas.

60% représente une fréquence significative. Elle atteste des stades importants que la relation entreprise-fournisseurs a traversé, le partage des éléments stratégiques liés à leurs entreprises.

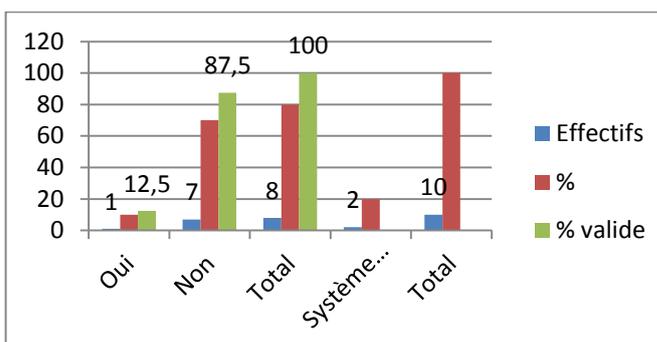
Cela du fait de leur conscience des gains que cette relation peut leurs apporter en termes financier, de différenciation par rapport aux concurrents, gain du temps, efficacité...

Au sein de ces entreprises les achats sont très matures, ayant une base solide, des acheteurs professionnels rendant l'entreprise très attractive de point de vue des fournisseurs les plus importants (innovateurs).

➤ Crainte du risque d'affaiblissement du pouvoir de négociation

	Effectifs	%	% valide
Oui	1	10	12,5
Non	7	70	87,5
Total	8	80	100
Systeme manquant	2	20	
	10	100	

Crainte du risque d'affaiblissement du pouvoir de négociation



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable :

-1seule entreprise (**10%**) pour laquelle la crainte du risque d'affaiblissement du pouvoir de négociation constitue un frein pour la mise en œuvre d'une dynamique d'innovation entreprise-fournisseur au sein de l'entreprise et **7**ont dit **non**,

10% parmi les **80%** des répondants est loin d'être significative. La crainte du risque d'affaiblissement du pouvoir de négociation n'est pas l'obstacle de mise en place d'une dynamique d'innovation entreprise-fournisseurs.

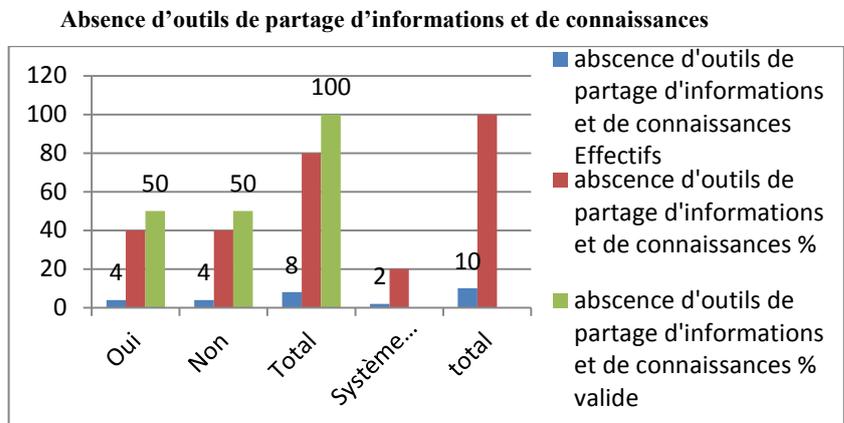
Du fait que les entreprises sont conscientes que cette dernière engendre bien des gains pour les deux parties et pas à l'une au détriment de l'autre.

Pour les entreprises acheteuses, elles bénéficient d'innovation source d'avantages concurrentiels à l'origine de leurs différenciations par rapport à leurs concurrents, et des gains

financiers à long terme. Les fournisseurs bénéficient d'une contrepartie financière, de notoriété des produits finis...

➤ Absence d'outils de partage d'informations et de connaissances

Absence d'outils de partage d'informations et de connaissances			
	Effectifs	%	% valide
Oui	4	40	50
Non	4	40	50
Total	8	80	100
Système manquant	2	20	
total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton

-4 entreprises (40%) parmi les (8) répondants pour lesquelles le manque d'outils de partage d'informations et de connaissances constitue un frein pour la mise en place d'une dynamique d'innovation entreprise-fournisseurs. pour les 40% restants ce n'est pas le cas.

Cela veut dire que malgré il ya conscience de l'importance de la mise en place d'une dynamique d'innovation entreprise fournisseurs.

Mais, par manque d'outils de partage d'informations, par exemple, la non prise d'informations de l'existence de tel fournisseur innovateur, de telle innovation ou solution innovante émanant des fournisseurs, par absence d'e sourcing, participation à des salons... (Outils propres au marketing achats).

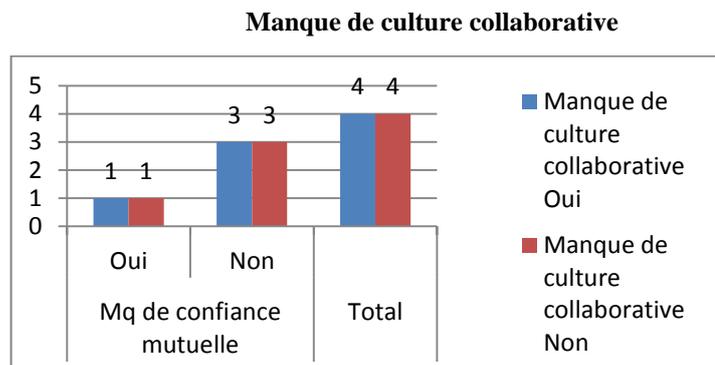
Les achats ne sont pas matures au niveau des 40% d'entreprises, ils n'ont pas encore atteints le stade des pratiques du marketing achats.

Nous pouvons constater que les facteurs répulsifs de la mise en place d'une dynamique d'innovation les plus figurant dans les réponses des entreprises sont -le manque d'outils de partage d'informations et de connaissances (40%) et le manque de culture collaborative (40%).

5.3.2. Analyse bivariée des variables.

➤ **Tableau croisé entre « manque de culture collaborative » et « absence de confiance mutuelle ».**

		Manque de culture collaborative		Total
		Oui	Non	
Manque confiance mutuelle	Oui	1	1	2
	Non	3	3	6
Total		4	4	8



D'après le tableau croisé et le graphe liés au croisement des deux variables :

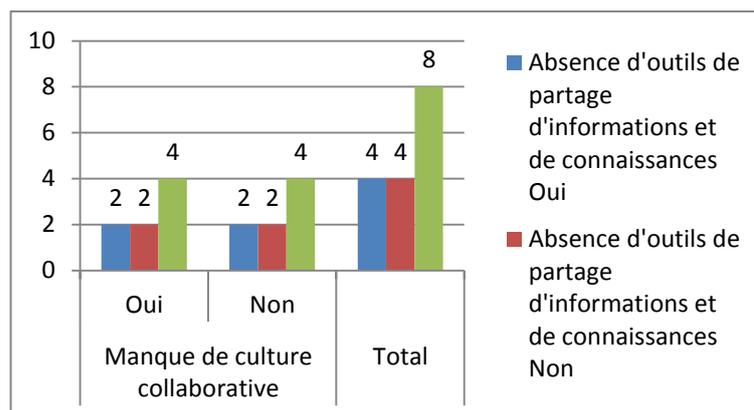
-Il s'avère qu'une entreprise (**10%**) pour laquelle le manque de culture collaborative et le manque de confiance mutuelle constituent à la fois deux freins pour la mise en œuvre d'une dynamique d'innovation avec les fournisseurs.

Cela veut dire que le manque de culture collaborative avec les fournisseurs n'est pas dû au manque de confiance mutuelle entre les deux parties.

➤ **Tableau croisé entre « absence d'outils de partage d'informations et de connaissances » et « Manque de culture collaborative »**

		Manque de culture collaborative		Total
		Oui	Non	
Absence d'outils de partage d'informations et de connaissances	Oui	2	2	4
	Non	2	2	4
Total		4	4	8

Manque de culture collaborative*manque de moyens de partage d'infos



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés au croisement des deux variables :

2 entreprises (**20%**) pour lesquelles le manque de culture collaborative et le manque d'outils de partage d'informations et de connaissances constituent des freins pour la mise en place d'une dynamique d'innovations fournisseurs. pour **2** entreprises (**20%**) pour lesquelles, uniquement le manque de culture collaborative, pour **2** entreprises (**20%**) pour lesquelles, uniquement le manque des moyens de partage d'informations et de connaissances constitue des freins de .

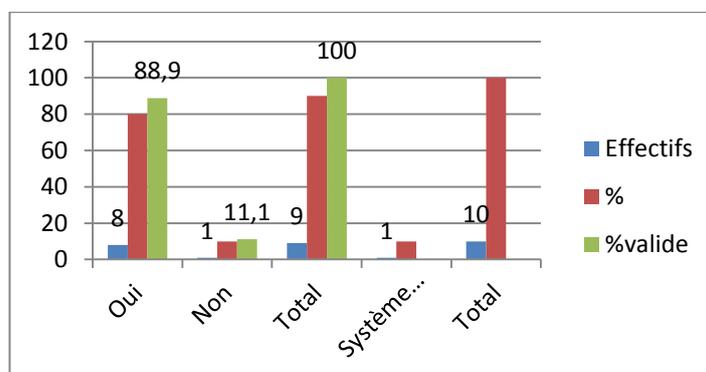
Les arguments sont les mêmes que ceux lancés ci-dessus concernant ces deux variables.

6. Indicateurs de mesure de l'impact de la relation entreprise-fournisseur en termes d'innovation et leurs domaines de compétences.

6.1. Nombre de partenariat ou de contrat de collaborations entreprise-fournisseur

Nombre de contrat collaborations entreprise-fournisseur

nombre de partenariat de contrats de collaborations Ese/Frs			
	Effectifs	%	% valide
Oui	8	80	88,9
Non	1	10	11,1
Total	9	90	100
Système manquant	1	10	
Total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton liés à la variable « nombre de partenariats et de contrats de collaborations entreprise-fournisseurs » :

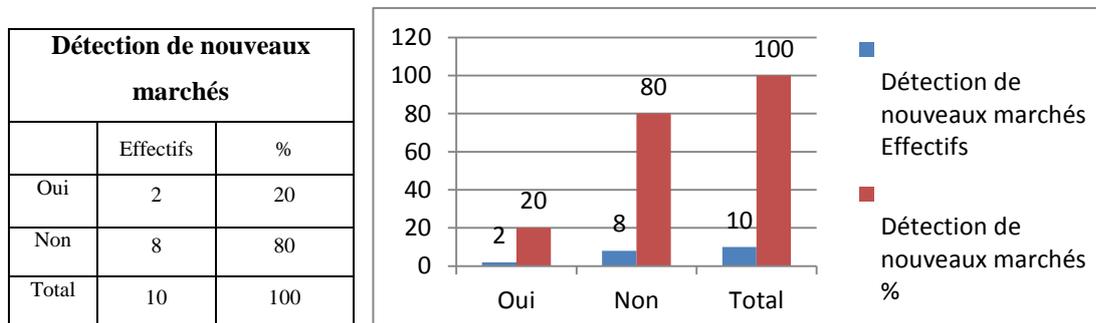
-**8 entreprises (80%)** utilisent le nombre de partenariat et de contrats de collaborations entreprise-fournisseur comme indicateur de mesure de l'impact de la relation entreprise-fournisseur en termes d'innovation, et **1 seule (10%)** fait appel à l'indicateur lié à la part d'innovation émanant des fournisseurs, 1 entreprise n'a pas répondu, aucune entreprise utilise les deux indicateurs à la fois.

Les collaborations entreprise-fournisseurs dans le cadre de l'innovation ouverte « co-innovation » occupe une place très importante dans ces entreprises (elles sont conscientes de l'importance de l'innovation émanant des fournisseurs)

Elles choisissent une forme très importante d'intégrer ces innovations au sein de l'entreprise : via les collaborations entreprise-fournisseurs, et utilisent en grande partie l'indicateur lié au nombre de ces collaborations dans la mesure de l'impact de l'innovation entreprise-fournisseur. (**80% ou 60%**)

6.2. Domaines de compétences des fournisseurs en termes d'innovation.

➤ Détection de nouveaux marchés Détection de nouveaux fournisseurs



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable:

-2 (20%) des entreprises de l'ensemble de l'échantillon pour lesquelles les domaines de potentialité des fournisseurs, autrement dit le type d'innovation émanant des fournisseurs porte sur la détection de nouveaux marchés, et pour les **8 (80%)** entreprises restantes ce n'est pas le cas.

20% représente une fréquence loin d'être significative. Du fait de l'importance de ce type d'innovation et le degré d'engagement qu'elle représente. Il s'agit d'innovation radicale.

Elle dépend des capacités innovantes des fournisseurs et de degré de volonté des entreprises acheteuses à leur adoption et adaptation dans leur environnement. Elle nécessite

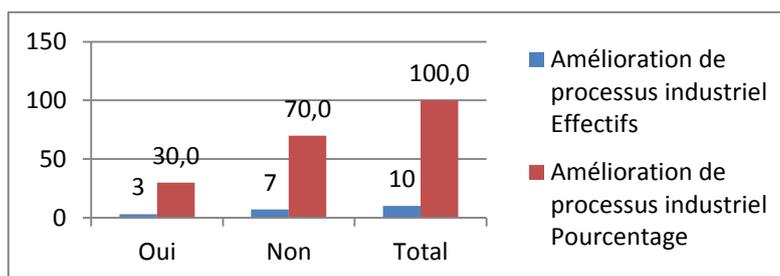
un engagement de leur part. Ce qui explique qu'uniquement 20% parmi elles investissent dans ce domaine de compétences des fournisseurs (il s'agit d'entreprises leader sur leurs marchés)

Par exemple NCA était la première à introduire l'emballage spa forme de boîte, en 1989. Elle entre en histoire en innovant et en proposant pour la 1^{ère} fois en Algérie un jeu de fruit pasteurisé et conditionné sous emballage aseptique carton.

Il s'agit de la conservation par flash, dérivée de la pasteurisation inventée par Louis Pasteur, qui préserve d'avantage le goût des fruits et la vitamine C qu'il contient.

➤ Amélioration du processus industriel Amélioration du processus industriel

Amélioration de processus industriel		
	Effectifs	Pourcentage
Oui	3	30,0
Non	7	70,0
Total	10	100,0



D'après le tableau de fréquences et le graphique liés à cette variable:

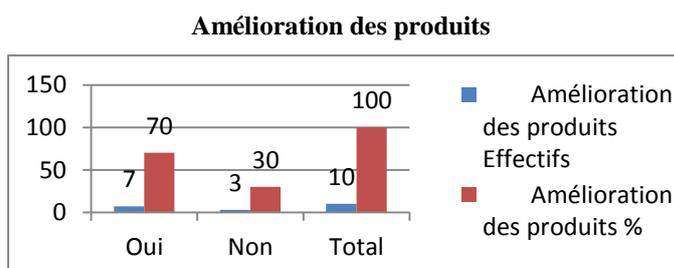
-Pour **3** entreprises (**30%**) de l'ensemble de l'échantillon pour lesquelles le domaine de compétences des fournisseurs ou le type d'innovations qu'ils apportent à l'entreprise est l'amélioration du processus industriel, pour les **70%** des entreprises restantes ce n'est pas le cas.

30% est une fréquence non significative. Car ce type de collaborations entreprise-fournisseurs dépend de plusieurs facteurs : la nature du marché amont et aval, le degré de la concurrence au sein de chacun d'eux, la position du produit final de l'entreprise, le savoir-faire du fournisseur.

Elle nécessite l'engagement des deux parties et la confrontation des idées, des procédés des deux parties, une confiance mutuelle très élevée. Ce n'est pas facile d'harmoniser entre les deux. Cela nécessite des achats très matures, des acheteurs très professionnels, et les gains doivent être importants et garantis.

➤ Amélioration des produits

Amélioration des produits		
	Effectifs	%
Oui	7	70
Non	3	30
Total	10	100



D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton liés à la variable « amélioration des produits » :

-7 entreprises (70%) des entreprises de l'ensemble de l'échantillon pour lesquelles le domaine de compétences des fournisseurs ou le type d'innovation émanant des fournisseurs porte sur l'amélioration des produits de l'entreprise, 3 (30%) des entreprises restantes ce n'est pas le cas.

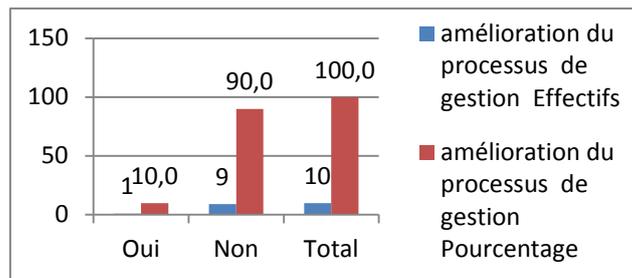
70% représente une fréquence très significative. Du fait de la valeur que les fournisseurs apportent au produit de l'entreprise. Il s'agit d'innovation directement visible sur le produit de l'entreprise, augmentant sa compétitivité et la satisfaction des clients.

Elle peut porter sur l'emballage, le conditionnement, ou le produit lui-même. Il ne nécessite pas un engagement risqué de l'entreprise surtout que ce type d'innovation entreprise-fournisseurs est le plus fréquent entre les deux.

➤ **Amélioration du processus de gestion.**

Amélioration du processus de gestion		
	Effectifs	%
Oui	1	10
Non	9	90
Total	10	100

Amélioration processus de gestion



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable :

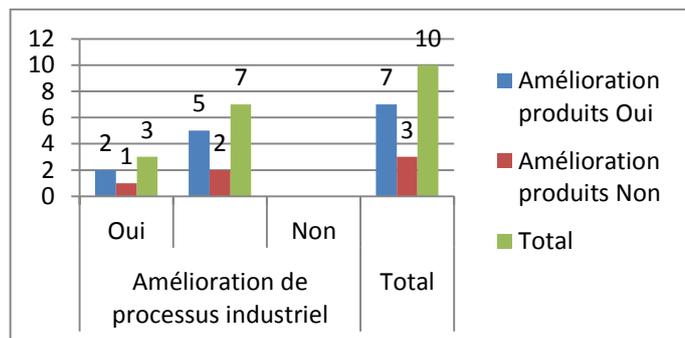
-1 seule entreprise (10%) seulement de l'ensemble de l'échantillon pour laquelle l'innovation émanant des fournisseurs porte sur l'amélioration du processus de gestion.

Cela veut dire que la relation rassemblant l'entreprise fournisseurs, dans le cadre d'innovation porte rarement sur la gestion des achats. Cela est très logique, parmi la confidentialité des entreprises.

➤ **Tableau croisé entre « Amélioration des produits » et « processus industriel »**

		Amélioration produits		Total
		Oui	Non	
Amélioration de processus industriel	Oui	2	1	3
	Non	5	2	7
Total		7	3	10

Amélioration produit*amélioration processus industriel



D'après le tableau des fréquences et le graphe liés au croisement des deux variables :
-pour **2** entreprises (**20%**) l'innovation émanant des fournisseurs porte sur les deux domaines à la fois l'amélioration des produits et l'amélioration du processus industriel, pour **5** entreprises (**50%**) l'innovation émanant des fournisseurs porte seulement sur l'amélioration du produit, et pour **1** entreprise (**10%**) cette innovation porte seulement sur l'amélioration du processus industriel et pour **2** entreprises (**20%**) ni l'un ni l'autre.

les entreprises ont tendance à répondre par ordre décroissant amélioration des produits, amélioration du processus industriel, détection de nouveaux marchés et des fois deux de ces réponses on parallèle ou 3 d'entre elles.

Les domaines de potentialités des fournisseurs ou les types d'innovation apportés par les fournisseurs à l'entreprise sont nombreux. Ils sont en fonction de la nature de la relation entreprise-fournisseur, de degré de collaboration, degré d'engagement, de l'objectif, de la nature du marché amont et aval, des savoirs faire des fournisseurs, des gains tirés...

7. Analyse récapitulative « test de l'hypothèse liée à l'innovation ».

7.1. Résultat du test de l'hypothèse 2.

La bonne prospection de ces fournisseurs porteurs d'innovation, le choix des bons fournisseurs, de la meilleure forme d'intégration de cette innovation au sein de l'entreprise, l'entretien de bonnes relations avec ces fournisseurs innovateurs, et la recherche permanente pour les trouver et les fidéliser :constituent une source importante et incontournable au processus d'innovation de l'entreprise et source de son avantage concurrentiel et donc de création de valeur.

Suite aux résultats obtenus jusque-là concernant l'innovation entreprise-fournisseurs au sein des entreprises de l'échantillon :

-le sourcing contribue à capter l'innovation (**40%**)

-le sourcing contribue au processus d'innovation (**60%**).

Ici le sourcing auquel nous faisons référence est dans le sens de prospection de nouveaux fournisseurs (la notion étroite du sourcing).

- l'importance accordée à l'innovation émanant des fournisseurs : **très grande** et **grande** ou plus de **50%** attribuant une note supérieure ou égale à **6**

-60% intègrent l'innovation fournisseurs au sein de leurs entreprise par voie de collaborations.

-les collaborations entreprise-fournisseurs dans ce cadre et la multiplication des types d'innovation que peuvent apporter les fournisseurs à l'entreprise surtout en termes **d'amélioration de produits et de processus industriels.**

-forte corrélation positive entre « création de collaborations fournisseurs » et « contribuer au processus d'innovation » à **80.6%**.

D'après cette analyse descriptive analytique liée aux résultats obtenus. Nous pouvons valider « **affirmer** » l'hypothèse **2** liée à l'innovation fournisseurs : **le sourcing contribue au processus d'innovation de l'entreprise, via l'innovation ouverte basé principalement sur les collaborations entreprise-fournisseurs (80.6%).**

7.2. Explication liée au sourcing.

Il faut souligner que le sourcing auquel nous faisons référence ici n'est pas limité à sa notion étroite, comme étant un outil de recherche permanente de nouveaux fournisseurs.

Mais comme étant une démarche stratégique allant de la prospection de nouveaux fournisseurs, passant par leurs sélection, l'intégration de leurs innovation au sein de l'entreprise, la détermination de la nature de la relation rassemblant l'entreprise avec ses fournisseurs, afin d'intégrer leurs innovations par **des collaborations entreprise-fournisseurs**, soit par l'acquisition directe de ces innovations.

Terminant par l'entretien de ces relations afin de bénéficier de toute nature et nouvelle innovation fournisseurs et être son client favorisé, en adoptant une démarche de veille achats, car les fournisseurs actuels et nouveaux s'améliorent de façon permanente.

Cela permet de créer des avantages concurrentiels de façon permanente à l'entreprise, qui soit à l'origine de sa différenciation par rapport à la concurrence, procuration plus de satisfaction aux clients et donc création de valeur pour l'entreprise qui se répercutera directement sur l'augmentation des ventes.

Tout au long de cette section, nous avons essayé d'apporter une analyse descriptive à l'axe du questionnaire portant sur la contribution de sourcing à l'innovation au sein des entreprises algériennes agro-alimentaire. Via laquelle nous avons pu tester notre deuxième hypothèse de la recherche.

Section 4 : Analyse descriptive portée sur le degré de recours à la minimisation du TCO par les entreprises de l'échantillon.

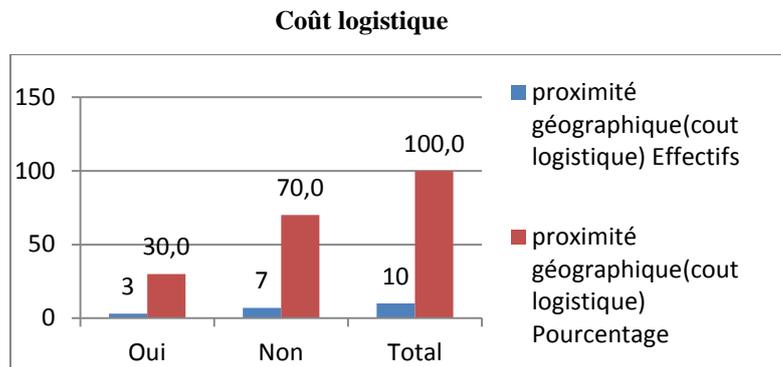
Dans cette section, nous allons essayer d'apporter une analyse descriptive aux réponses des entreprises liées au deuxième axe du questionnaire « maîtrise des risques achats », servant à tester la deuxième hypothèse de la recherche.

1. Critères de choix d'une offre fournisseurs

1.1. Analyse univariée des critères du choix d'une offre fournisseurs.

➤ Coût logistique

proximité géographique (coût logistique)		
	Effectifs	%
Oui	3	30
Non	7	70
Total	10	100



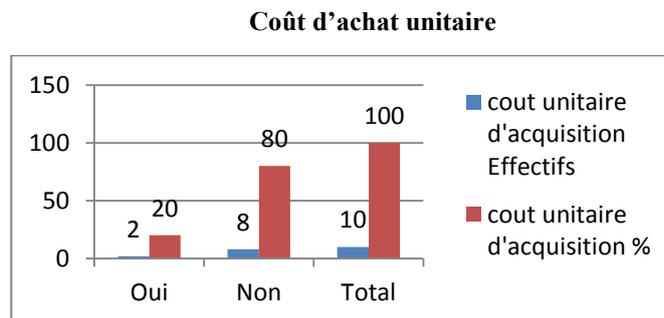
D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à la variable « proximité géographique » :

-3 entreprises **30%** pour lesquelles la proximité géographique constitue un critère de choix des fournisseurs et pour les **70%** restantes ce n'est pas le cas.

La proximité géographique n'est pas un critère très important de sélection des fournisseurs, car ces fournisseurs choisis sous cette base peuvent ne pas remplir des critères beaucoup plus importants en termes de qualité, délai, coût, réactivité et flexibilité...

➤ Coût unitaire d'achat

cout unitaire d'acquisition		
	Effectifs	%
Oui	2	20
Non	8	80
Total	10	100

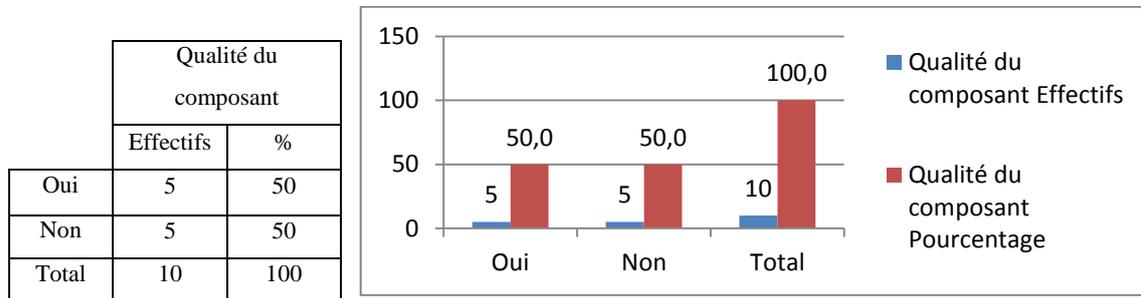


D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton liés à cette variable:

-2 entreprises seulement (**20%**) de l'ensemble de l'échantillon pour lesquelles le cout unitaire d'achat du composant acheté constitue un critère de choix de l'offre fournisseurs et pour les **80%** restantes ce n'est pas le cas.

20% ne s'agit pas d'une fréquence significative, donc ce critère n'est pas un critère de sélection important des offres fournisseurs.

➤ **Qualité du composant**

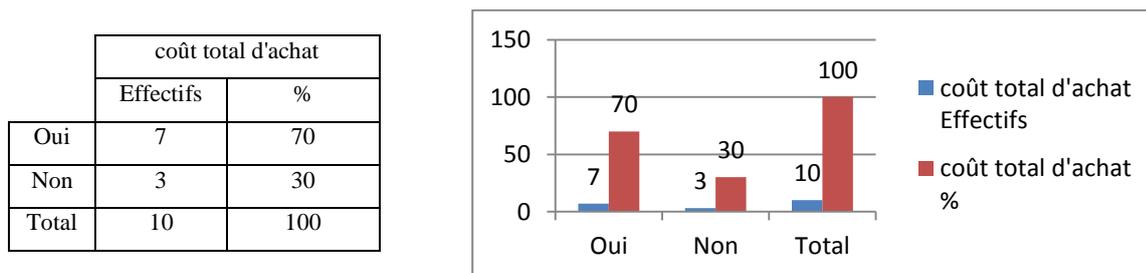


D'après le tableau de fréquences et le graphe liés cette variable:

-5 entreprises de l'ensemble de l'échantillon (50%) pour lesquelles le critère du choix de la qualité constitue un critère du choix de l'offre fournisseurs, pour les 50% restantes ce n'est pas le cas.

Ce critère occupe une place moyenne dans la liste des critères de sélection de l'offre fournisseurs.

➤ **Le coût total d'achat**



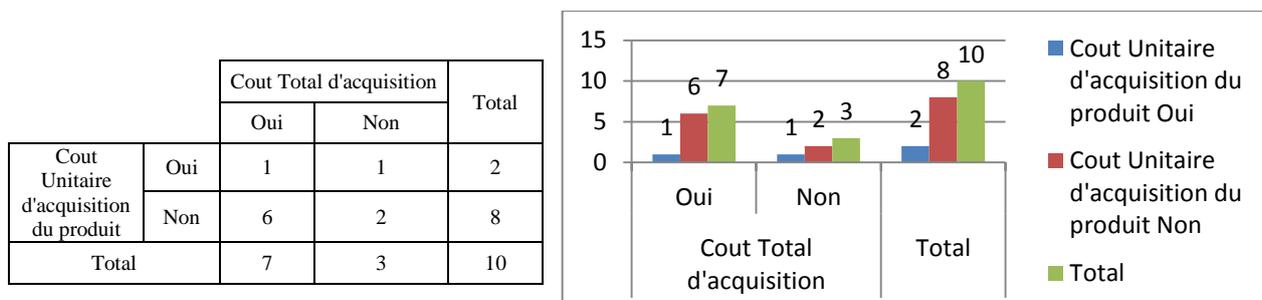
D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à la variable:

-7 entreprises (70%) pour lesquelles le critère du cout total d'acquisition constitue un critère de sélection d'offres fournisseurs et pour les 3(30%) des entreprises ce n'est pas le cas.

(70%) représente une fréquence très significative. Ce critère de sélection occupe une place importante dans la sélection des offres fournisseurs.

1.2. Analyse bivariée des critères du choix d'une offre fournisseurs.

➤ **Tableau croisé entre « cout d'achat unitaire » et « cout d'acquisition total »**



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés au croisement des deux variables :

- **1** seule entreprise (**10%**) pour laquelle les deux critères sont pris à la fois dans la sélection des offres fournisseurs, cette entreprise ne fait ne connaît pas la notion du cout total d'acquisition, qui englobe même le cout d'achat unitaire (elle a coché les deux).

Pour **6** entreprises (**60%**) seulement le coût total d'achat a été pris en compte, **1** entreprise (**10%**) pour laquelle seulement le cout d'achat unitaire est pris en compte, **2** entreprises (**20%**) ne prennent aucun des deux critères.

La fréquence liée à la prise en compte du critère du cout total d'acquisition est de **70%** (**60%** prise en compte du coût total d'acquisition uniquement, **10%** prise en compte à la fois du cout total d'acquisition et le cout d'achat unitaire).

La fréquence liée à la prise en compte du cout d'achat unitaire est seulement de **20%** (**10%** pour le cout d'achat unitaire uniquement, **10%** pour les deux couts).

Dans ce cas-là, nous pouvons dire que les entreprises sont conscientes de la différence entre le cout d'achat unitaire et le cout total d'acquisition et surtout que les décisions d'achat et la sélection des fournisseurs doivent plutôt se prendre sur la base de cout total d'acquisition et non pas sur la base du cout unitaire.

Ces entreprises ont largement dépassé le critère de sélection traditionnel. Du fait de leurs conscience de son insuffisance et qu'il fausse les prévisions des gains en termes de marge.

Pour bien illustrer cela, donnant l'exemple suivant : le cout d'achat unitaire d'un composant quelconque dans les LCC est très bas, le cout unitaire du même composant dans un pays développé est plus élevé (France par exemple).

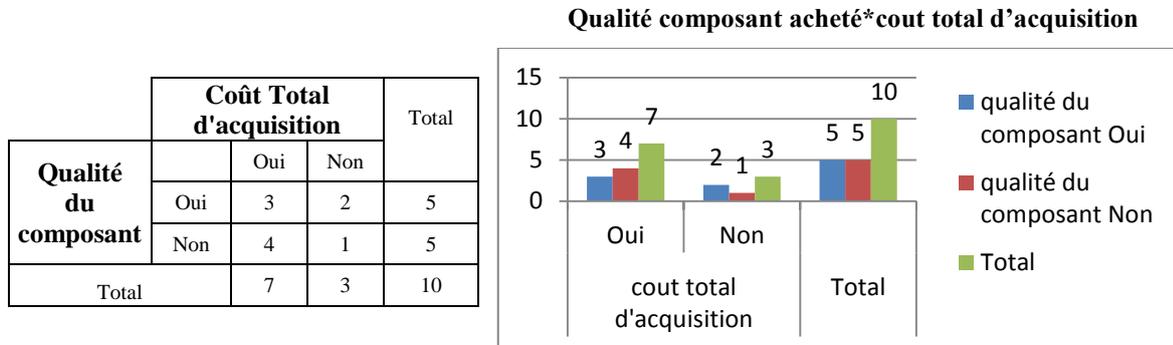
Un acheteur en Algérie (l'une des entreprises de l'échantillon) sélectionne l'une des offres fournisseurs sur la base du cout d'achat unitaire. En faisant les calculs l'offre émanant de la Chine dont le cout d'achats unitaire est bas peut s'avérer plus chère que l'offre émanant d'Europe dont le cout d'achat unitaire est plus élevé.

Cela peut s'expliquer par l'ensemble des coûts intervenant permettant le transfert du composant acheté du fournisseur jusqu'à la mise à disposition de l'acheteur.

L'ensemble de ces couts se rassemblent dans le cout total d'acquisition ou d'achats ou comme l'appelle les praticiens du domaine dans les entreprises de l'échantillon « **le rendu usine** » ou encore « **full cost** » qui inclut : le cout unitaire d'achat, le cout de passation de commande, le cout de stockage, le cout de stock de sécurité, le cout de transport, le cout de dédouanement, le cout logistique en général...

Donc les acheteurs ont intérêt à négocier ou à collaborer avec les fournisseurs et ce pour faire diminuer les différents postes du cout total d'acquisition « le TCO ». Cela fait l'objet des questions qui se suivent.

➤ **Tableau croisé entre « qualité du composant acheté » et « cout total d'acquisition »**



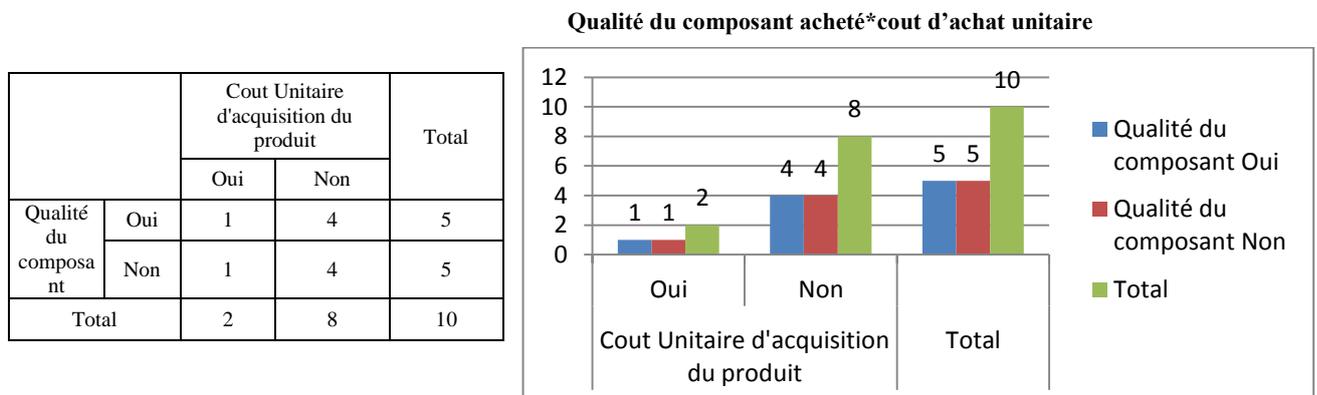
D'après le tableau de fréquences et le graphe liés au croisement des deux variables :
 -3 entreprises (30%) pour lesquelles le cout total d'acquisition du composant acheté et la qualité du composant constituent deux critères pris en compte en parallèle lors de la sélection des offres fournisseurs.

Cela peut s'expliquer par l'importance du rapport qualité/prix du composant acheté comme critère composé indissociable.

Et si nous faisons le croisement entre le cout unitaire d'achat et la qualité du composant, nous trouvons qu'une seule entreprise prend les deux critères en même temps.

Cela veut dire que les entreprises sont conscientes que le rapport qualité/prix en fonction duquel elles choisissent l'offre fournisseurs concerne le cout total d'acquisition et pas le cout unitaire d'achat.

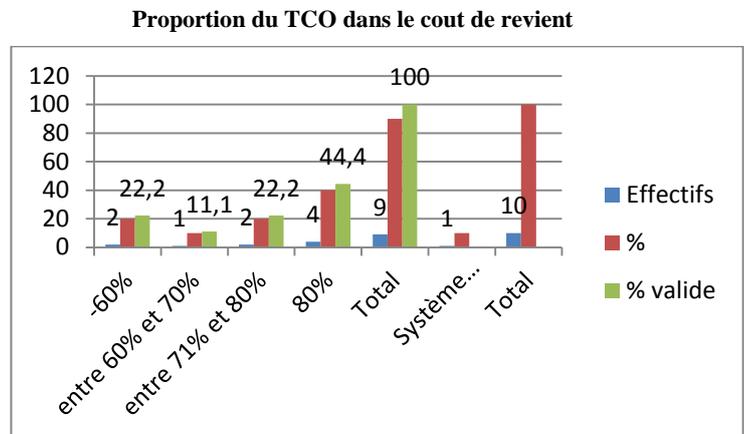
➤ **Tableau croisé entre « qualité du composant acheté » et « cout unitaire d'achat »**



2. Proportion du cout total d'acquisition dans le cout de revient d'un produit fini et proportion des achats dans le chiffre d'affaire

2.1. Proportion du cout total d'acquisition dans le cout de revient d'un produit fini

proportion cout total d'achat dans le coût de revient			
	Effectifs	%	% valide
-60%	2	20	22,2
entre 60% et 70%	1	10	11,1
entre 71% et 80%	2	20	22,2
+80%	4	40	44,4
Total	9	90	100,0
Système manquant	1	10	
Total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à la variable cette variable: **-2** entreprises (**20%**) pour lesquelles la proportion du cout total d'achat représente **moins de 60%** du cout de revient du composant acheté, **1** entreprise (**10%**) pour laquelle elle représente entre **60%** et **70%**, **2** entreprises (**20%**) pour lesquelles, elle représente entre **70%** et **80%**, **4** entreprises (**40%**) pour lesquelles, elle représente **+ de 80%**.

La plus grande fréquence est liée à l'intervalle **supérieur à 80%**, il s'agit de **40%** (**mode=4**) de l'échantillon. Cet intervalle correspond exactement à la proportion citée dans les grands travaux et au sein des grandes entreprises industrielles.

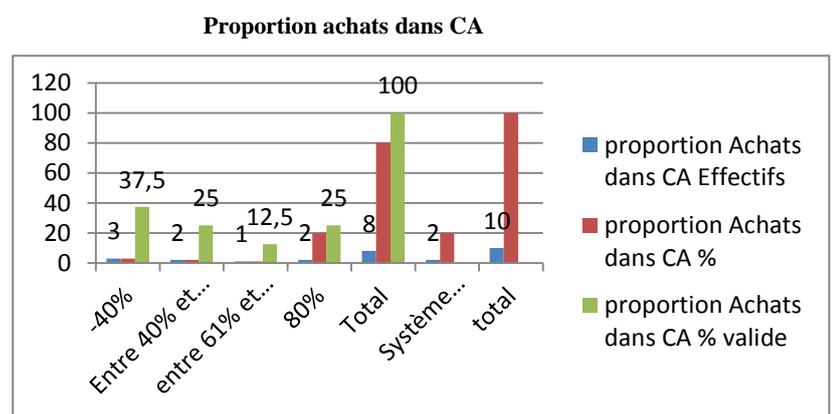
En total **7** entreprises (**70%**) des entreprises ont un cout total d'achat qui représente **+ 60%** du cout de revient du composant acheté. il s'agit d'une fréquence importante témoignant du poids du cout total d'achat dans le cout de revient).

La conscience et la connaissance des entreprises de cette réalité les suscitent à réduire le cout total d'achat, afin de réduire massivement le cout de revient d'un produit fini ce qui contribuera à l'augmentation de la marge.

Cela peut se vérifier à travers la tentative de la réduction des différents postes du cout total d'achat ou d'acquisition. Cela fera l'objet des questions suivantes.

2.2. Proportion réservée aux achats dans le chiffre d'affaire de l'entreprise

proportion Achats dans CA			
	Effectifs	%	% valide
-40%	3	3	37,5
Entre 40% et 60%	2	2	25
entre 61% et 80%	1	1	12,5
+80%	2	20	25
Total	8	80	100
Système manquant	2	20	
total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton liés à cette variable:

-2 entreprises (**20%**) seulement pour lesquelles le montant réservé aux achats représente **+80%** du chiffre d'affaire. **1 (10%)** des entreprises sont entre **61% et 80%**.

Donc **30%** des entreprises parmi les **8** répondants, pour lesquelles cette proportion représente **+60% du CA**. Cela veut dire que la fonction achats est stratégique au sein de ces entreprises et occupe une place importante, le service achats doit faire preuves d'être un centre de profit et pas uniquement un centre de cout.

-3 (**30%**) des entreprises pour lesquelles, cette proportion constitue **-40%**, pour les deux restantes elle représente entre **40% et 66%**.

Pour ces entreprises cette proportion n'est pas très grande. Cela peut être expliqué par la nature de la branche, la taille de l'entreprise par rapport, ou la question posée, pour obtenir cette information est mal comprise par ces entreprises, elle devait être posée comme suit :quelle est la proportion des achats dans le chiffre d'affaires de l'entreprise et pas la proportion du cout total d'achat dans le chiffre d'affaire de l'entreprise.

Car pour les grandes entreprises où les achats représentent un poids important, nous trouvons des réponses contradictoires.

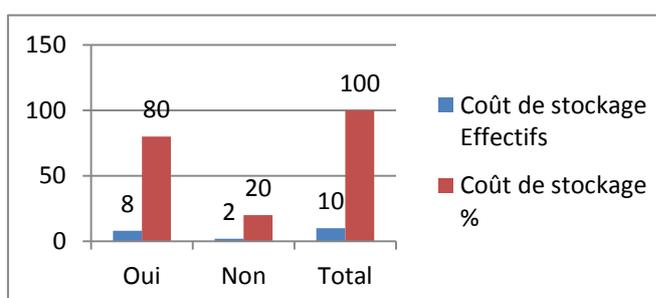
3. Les poste du cout total d'achats les plus travaillés à la baisse.

3.1. Analyse univariée des variables

➤ Coût de stockage

	Coût de stockage	
	Effectifs	%
Oui	8	80
Non	2	20
Total	10	100

Coût de stockage

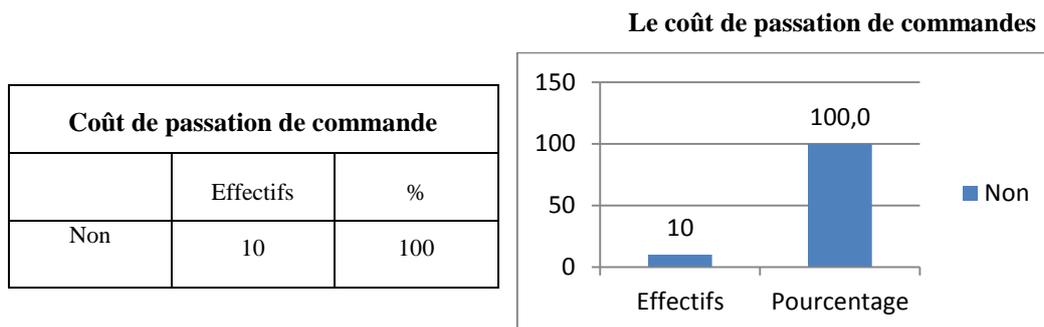


D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton liés à cette variable:

-**8** entreprises (**80%**) de l'ensemble de l'échantillon focalisent plus d'efforts sur le poste « cout de stockage » du composant acheté afin de minimiser le cout total d'acquisition.

80% s'agit d'une fréquence élevée. Pour ces entreprises le cout de stockage occupe une proportion importante dans le cout d'achat total et fait l'objet d'un intérêt particulier de réduction. Ce qui est normal car nous sommes dans le secteur agroalimentaire.

➤ Le coût de passation de commandes



D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton liés à la variable:

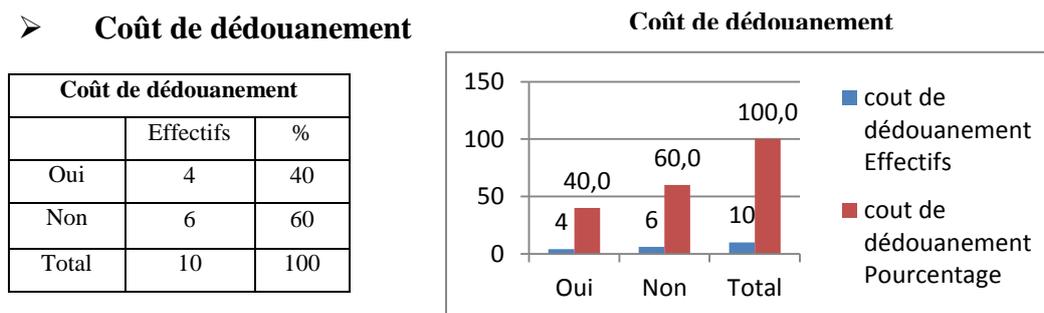
-Aucune entreprise n'est intéressée et ne fournit d'efforts pour la minimisation du cout de passation de commandes lors de l'achat. Pourtant ce cout est important il est lié à des tâches administratives, à du temps surtout lorsque le panel fournisseurs comprend un nombre important des fournisseurs.

Cela veut dire qu'à l'occasion de chaque nouvelle commande : les mêmes coûts se présentent, plus le nombre de commandes est élevé, et plus le nombre de fournisseurs est élevé, plus ce cout augmente.

Sa diminution contribue à la minimisation du cout total d'acquisition et donc à la minimisation du cout de revient et à l'augmentation de la marge.

Mais malheureusement, les achats au sein de ces entreprises n'ont pas atteints le stade de prise de conscience de ce cout important entrant dans le cout d'achat total du composant acheté et de son cout de revient diminuant la marge du produit final.

➤ Coût de dédouanement



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés cette variable :

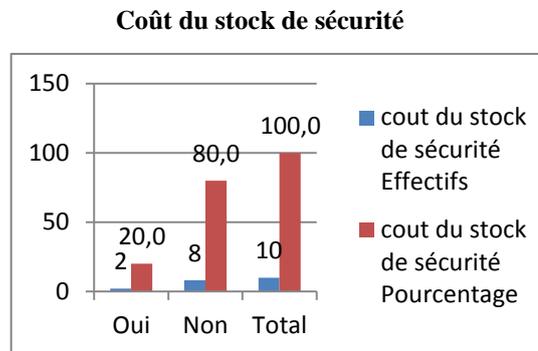
-4 entreprises (40%) pour lesquelles le coût de dédouanement constitue un poste important du cout total d'achat sur lequel elles fournissent plus d'efforts pour le minimiser.

Il s'agit des entreprises qui acquièrent la majorité de leurs composants à l'étranger (surtout les multinationales : poursuivant des standards internationaux de qualité). Mais cette fréquence n'est pas très grande.

Il ya bien des entreprises qui s'approvisionnent à l'étranger, malgré qu'elles sont conscientes de la nécessité de sa diminution, du fait qu'il est important. Mais, il s'agit d'un coût qui n'est pas à leurs accessibilité pour le diminuer (propres à l'Etat).

➤ **Le coût du stock de sécurité**

Coût du stock de sécurité		
	Effectifs	%
Oui	2	20
Non	8	80
Total	10	100



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable:

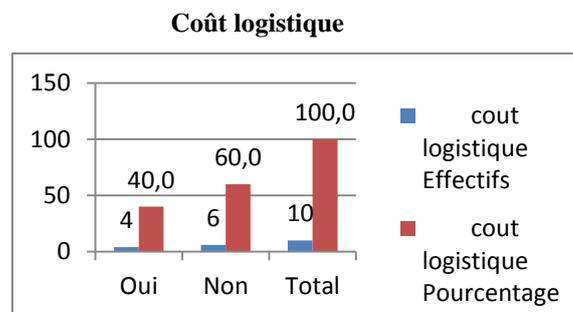
-2(20%) seulement des entreprises de l'échantillon fournissent plus d'efforts sur la minimisation du cout de stock de sécurité.

Cette fréquence est loin d'être significative. Cela peut s'expliquer par le fait que la plus part des entreprises ne font pas appel à des fournisseurs étrangers et donc ils n'ont pas un grand stock de sécurité comme celles qui s'approvisionnent des fournisseurs étrangers.

Ou elles ont plusieurs fournisseurs pour le même composant, ce qui fait la compensation entre eux et diminue le stock de sécurité, car la plus part des entreprises sont conscientes du risque de rupture d'approvisionnement « vu dans les pratiques de sourcing, tableau des risques ».

➤ **Coût logistique**

	Coût logistique	
	Effectifs	%
Oui	4	40
Non	6	60
Total	10	100



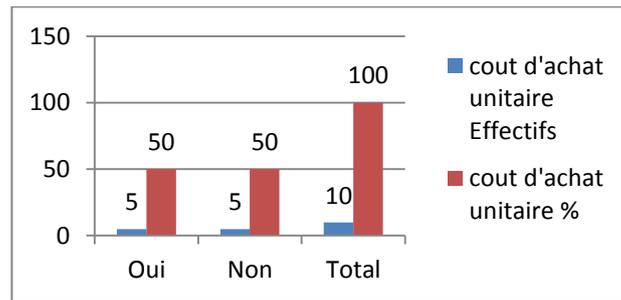
D'après le tableau de fréquence et le graphe liés à cette variable :

-4 entreprises (40%) fournissent beaucoup d'efforts pour minimiser les couts logistiques, et pour les 60% restants ce n'est pas le cas.

40% ne s'agit pas d'une fréquence significative mais quand même les entreprises sont conscientes de la nécessité de sa diminution, pourtant il constitue une partie importante du cout total d'achat (le transport...).

➤ **Coût d'achat unitaire**

	Coût d'achat unitaire	
	Effectifs	%
Oui	5	50
Non	5	50
Total	10	100



D'après le diagramme en bâton et le graphe liés au coût d'achat unitaire -5 entreprises (50%) des entreprises de l'ensemble de l'échantillon fournissent beaucoup d'efforts pour minimiser le cout unitaire d'achat, donc pour elles ce cout constitue un poste important dans le cout total d'acquisition.

50% représente une fréquence importante, mais reste inférieure à celle annoncée pour la minimisation du coût de stockage (80%). Cela veut dire que les entreprises sont conscientes que la minimisation des coûts d'achats d'un composant acheté touche à la fois la minimisation de plusieurs postes de coûts et non pas seulement le cout unitaire.

Et surtout cela veut dire que les entreprises sont conscientes qu'il faut travailler la baisse de certains couts liés à l'achat qui coutent beaucoup et augmente le cout total d'achat, à l'instar du cout de stockage (80%), le cout de dédouanement (40%).

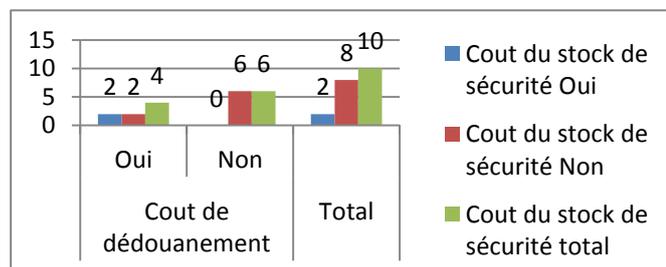
Cela fait un bon signe pour la sensibilisation à la réduction des différents postes liés au cout total d'achat.

3.2. Analyse bi-variée des variables « croisements ».

➤ **Tableau croisé entre « cout de dédouanement » et « cout de stock de sécurité »**

Coût de dédouanement*cout stock de sécurité

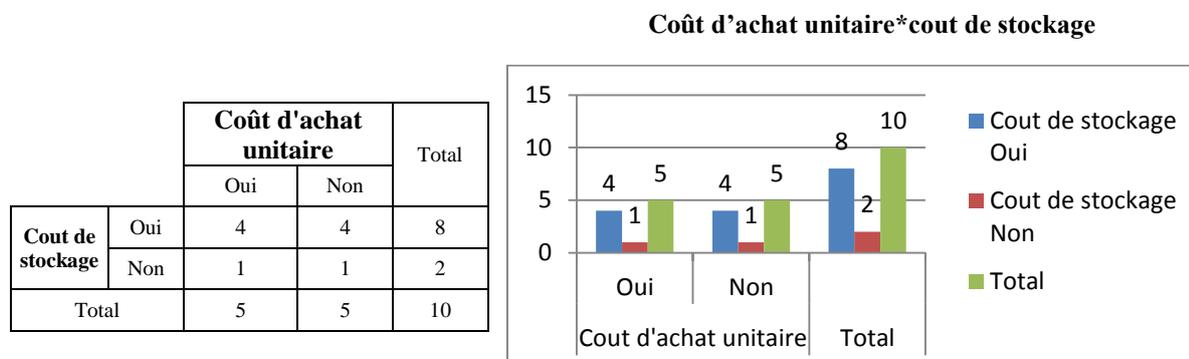
Cout du stock de sécurité	Cout de dédouanement		Total
	Oui	Non	
Oui	2	0	2
Non	2	6	8
total	4	6	10



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés au croisement des deux variables : -les deux entreprises qui fournissent d'efforts pour minimiser le stock de sécurité sont celles qui fournissent plus d'effort pour la minimisation des couts de dédouanement.

Cela peut affirmer l'hypothèse que les entreprises s'approvisionnant de l'étranger détiennent un stock de sécurité élevé et coûteux. Mais même localement lorsque les sources d'approvisionnement sont rares le stock de sécurité peut augmenter.

➤ **Tableau croisé entre « coût d'achat unitaire » et « coût de stockage ».**

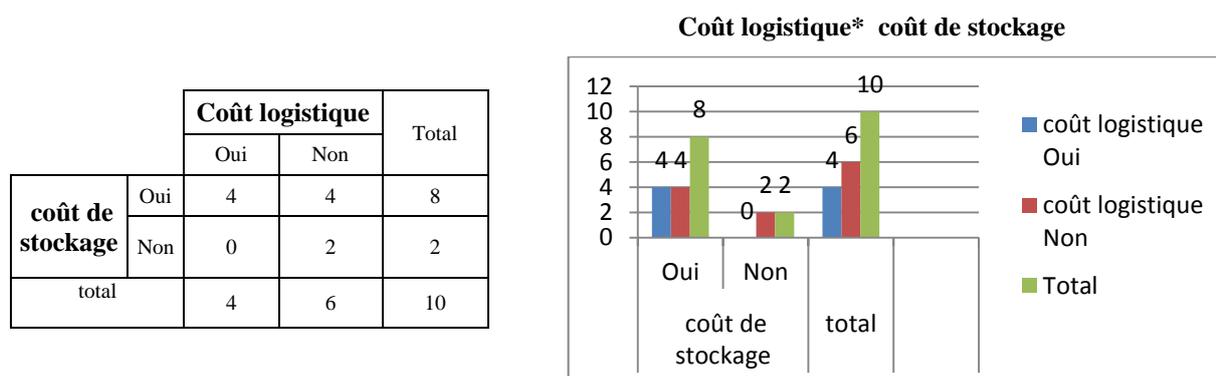


D'après le tableau de fréquences et le graphe liés au croisement des deux variables :

-4 entreprises (40%) fournissent à la fois des efforts afin de minimiser le coût d'achat unitaire (parmi les 5 entreprises 4/5 de l'ensemble des entreprises) et le coût de stockage (parmi les 8 entreprises : la moitié des entreprises liée à l'analyse univariée).

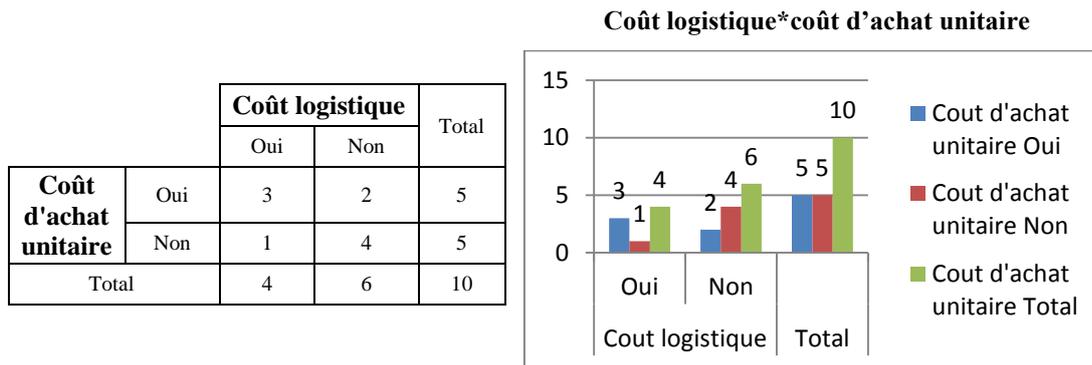
Ces deux postes constituent des postes important du cout total d'achat qui font l'objet de minimisation du cout au sein de ces entreprises. Et ce pour toutes les entreprises approvisionnant localement, régionalement ou/et l'étranger, de toute branche confondu.

➤ **Tableau Croisé entre « coûts logistiques »* « coût de stockage »**



D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton liés au croisement des deux: -les 4 entreprises (40%) fournissent plus d'efforts pour minimiser en parallèle le coût logistique et le coût de stockage. Donc le coût logistique occupe un poste important qui fait l'objet de minimisation du cout à côté du cout de stockage.

➤ **Tableau croisé entre « coût logistique et coût unitaire » et « coût de stockage »**



D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton liés au croisement des deux variables :

-3 entreprises (30%) de l'ensemble de l'échantillon qui fournissent plus d'efforts pour minimiser à la fois le coût d'achat unitaire et le couts logistique, 4 entreprises (40%) sont pas intéressées à la minimisation ni de l'un, ni de l'autre.

-C'est le même cas lors du croisement de la variable cout de stockage et le dédouanement (3 ou 30%) des entreprises focalisent leurs efforts sur la minimisation des deux couts. lorsque nous croisons les deux variables cout d'achat unitaire et le cout de dédouanement nous aurons les mêmes résultats (3 ou 30%) des entreprises s'intéressent à la minimisation des deux coûts.

Les entreprises travaillent la baisse des couts des différents postes du cout total d'achat : elles sont très sensibilisées de la minimisation du cout du stockage (80%), la minimisation du cout unitaire d'achat (50%), la minimisation du cout logistique (40%), la minimisation du cout de dédouanement (40%), la minimisation du cout de stock de sécurité (20%).

Le plus important est que les entreprises se focalisent à la minimisation de ces couts en parallèle (comme c'est déjà vu au croisement des variables). Les couts auxquels les entreprises s'intéressent à minimiser sont presque pareils entre les différentes entreprises.

Mais, il reste des petites différences selon la taille de l'entreprise, le périmètre de son activité : par exemple pour les multinationales, nous trouvons qu'elles travaillent la baisse du stock de sécurité, la baisse des couts de dédouanement (ses composants doivent suivre des standards internationaux) et soient obligées d'acheter à l'étranger « coût de dédouanement ».

Même si les composants sont disponibles en Algérie, le cout de stockage fait l'objet de baisse, afin de faire face au risque de rupture d'approvisionnement.

Pour savoir le degré de crédibilité de ce que les entreprises ont lancé dans cette question, Nous allons pousser la question par les questions qui se poursuivent portées sur les différentes modalités de réduction de ces différents postes du cout total d'acquisition.

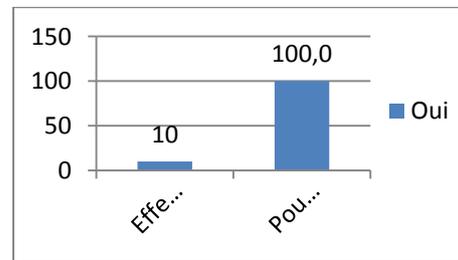
4. Modalités de réduction des différents postes du coût total d'achat

4.1. Modalités de réduction du coût d'achat unitaire

4.1.1. Accord de réductions sur coût d'achat unitaire

Réduction cout d'achat unitaire		
	Effectifs	%
Oui	10	100

Réduction cout achat unitaire



D'après le tableau des fréquences et le graphe liés à cette variable :

-les **10** entreprises de l'échantillon, **100%** sont toutes d'accord que lorsque la taille de la commande adressée aux fournisseurs est grande. Ce dernier leurs accordent des réductions sur le coût d'achats unitaire.

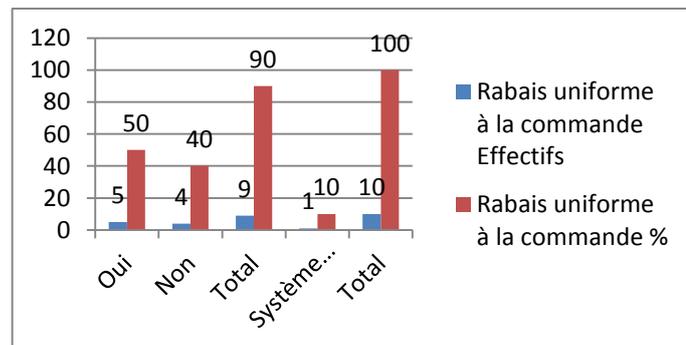
Ces entreprises sont donc incitées à être de gros clients pour les fournisseurs : leurs adressent de commandes de taille importantes pour obtenir ces réductions. Cela peut se faire à travers la réduction du nombre de fournisseurs du panel fournisseurs (à vérifier dans les questions ci-après).

4.1.2. Nature des réductions portant sur le cout d'achat unitaire

➤ Rabais uniforme à la commande

Rabais uniforme à la commande		
	Effectifs	%
Oui	5	50
Non	4	40
Total	9	90
Système manquant	1	10
Total	10	100

rabais uniforme à la commande

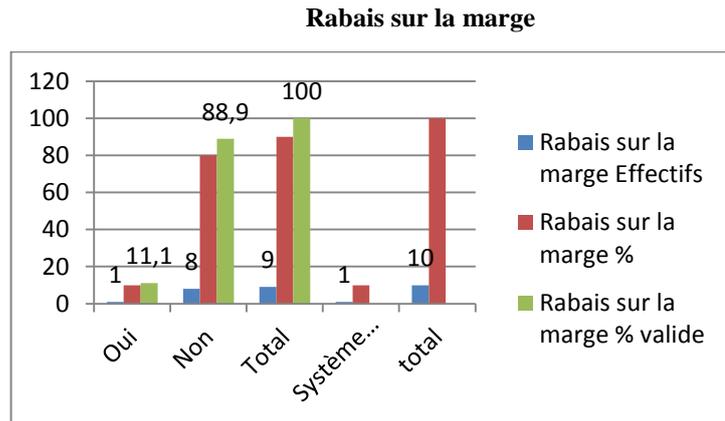


D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable :

-**5** entreprises (**50%**) pour lesquelles des rabais uniformes à la commande sont accordés, liés à la baisse du coût unitaire lorsqu'elles adressent des commandes de tailles importantes aux fournisseurs. il s'agit d'une fréquence importante.

➤ **Rabais sur la marge**

Rabais sur la marge			
	Effectifs	%	% valide
Oui	1	10	11,1
Non	8	80	88,9
Total	9	90	100,0
Systeme manquant	1	10	
total	10	100	



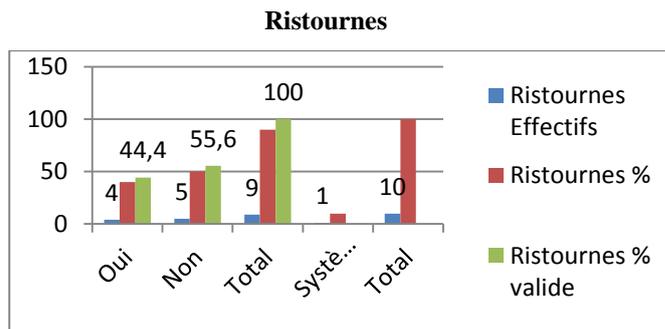
D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable :

-1 entreprise seulement (**10%**) parmi les entreprises répondant, ses fournisseurs lui accordent un rabais sur la marge lorsqu'elle lui adresse une commande de taille importante, pour les **80%** restantes ce n'est pas le cas.

Cette fréquence est très minime. Cela peut être expliqué par le fait que cette réduction est plus importante « élevée », difficile d'atteindre le seuil pour laquelle elle est accordée.

➤ **Ristournes**

Ristournes			
	Effectifs	%	% valide
Oui	4	40	44,4
Non	5	50	55,6
Total	9	90	100,0
Systeme manquant	1	10	
Total	10	100	



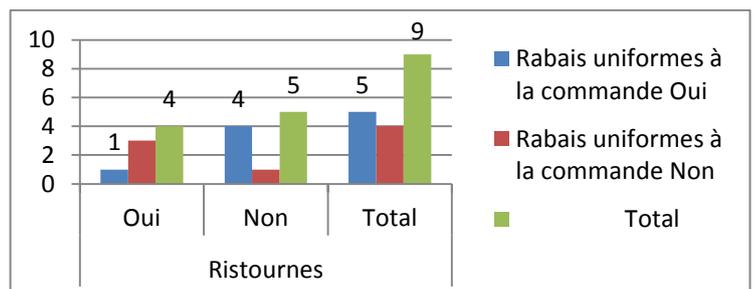
D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à cette variable :

-**40%** des entreprises seulement à laquelle est accordée des ristournes par leurs fournisseurs, lorsque elles leurs adressent des commandes de taille importantes. Sur le terrain les ristournes sont dénommées des remises.

La fréquence la plus élevée est celle liée aux rabais uniformes à la commande (**50%**), poursuivie par des ristournes (**40%**), et une fréquence dérisoire liée aux rabais sur marge seulement (**10%**) seulement.

➤ **Tableau croisé entre « Rabais uniforme à la commande et « ristournes »**

		Ristournes		Total
		Oui	Non	
Rabais uniformes à la commande	Oui	1	4	5
	Non	3	1	4
Total		4	5	9

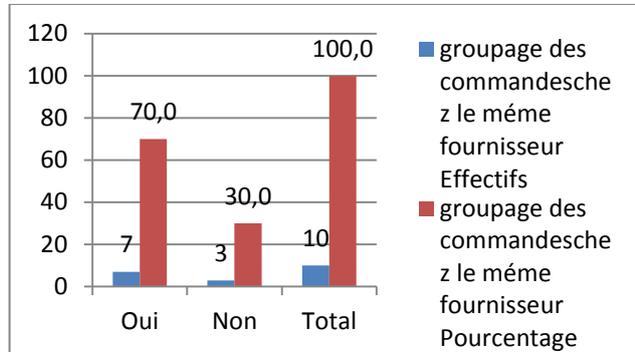


Une seule entreprise (**10%**) pour laquelle les fournisseurs accordent à la fois des ristournes et des rabais conformes à la commande.

4.2. Modalités de réduction du cout de passation de commandes

➤ **Groupage de commande chez le même fournisseur**

groupage des commandes chez le même fournisseur			
		Effectifs	%
	Oui	7	70
	Non	3	30
	Total	10	100



D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton liés à cette variable :
 -7 entreprises (**70%**) de l'ensemble de l'échantillon qui recourent au groupement des commandes chez le même fournisseur, et seulement **30%** d'entre elles le font pas.

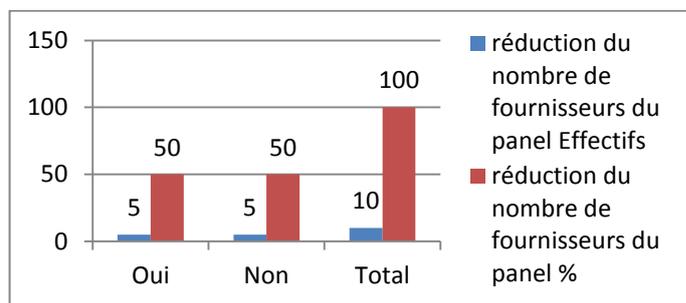
Il s'agit d'une fréquence très importante. Ce groupage permet à la fois de minimiser les couts de passation de commandes et la minimisation du cout unitaire d'achat. Les deux éléments contributifs à la minimisation du cout d'achat total du composant acheté.

A travers cette réponse, on constate que les entreprises minimisent leurs couts de passation de commande, malgré qu'ils ne l'aient pas déclaré dans la question 26. Nous croyons que cela est par méconnaissance et inconscience liée à ce cout, malgré qu'il n'y pas de passation de commande sans cout, qui est important.

➤ **Réduire le nombre des fournisseurs du panel**

Réduire le nombre des fournisseurs du panel

Réduction du nombre de fournisseurs du panel		
	Effectifs	%
Oui	5	50
Non	5	50
Total	10	100



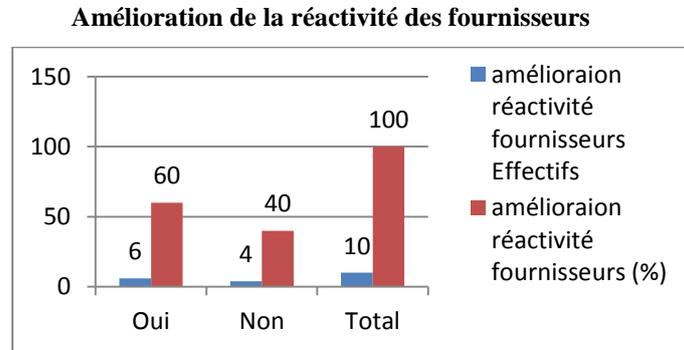
D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton liés à la variable :
 -**50%** des entreprises recourent à la réduction du nombre de fournisseurs du panel. Il s'agit d'une proportion moyenne : Cela permet le groupage des commandes, être un gros client chez les fournisseurs. Donc bénéficier à la fois de réduction du cout unitaire d'approvisionnement

et du cout de passation de commandes qui deviennent regroupées chez les mêmes fournisseurs.

4.3. Techniques de réduction du cout de stockage et de stock de sécurité

➤ Amélioration de la réactivité des fournisseurs

Amélioration réactivité fournisseurs		
	Effectifs	(%)
Oui	6	60
Non	4	40
Total	10	100



D'après le tableau de fréquences et le graphe liés à la variable» :

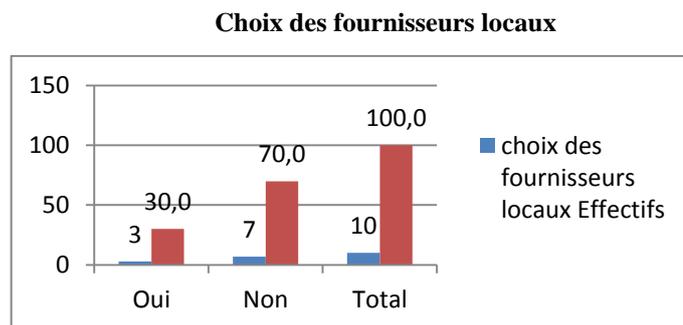
-**6 entreprises (60%)** de l'ensemble de l'échantillon pour lesquelles la minimisation des coûts de stockage et de stock de sécurité se fait par l'amélioration de a réactivité des fournisseurs, via des collaborations entreprise-fournisseurs, à travers la mise en place des programmes communs.

Il s'agit d'une fréquence importante, cela veut dire que les entreprises sont conscientes de l'importance de la réactivité des fournisseurs : capacité des fournisseurs à répondre à une demande prévue et surtout non prévue dans des délais propices.

Cela permet d'éviter d'avoir des quantités très importantes en stock en général ou en stock de sécurité, ce qui est couteux pour l'entreprise, augmentant le cout total d'achat du composant acheté et donc son cout de revient.

➤ Choix des fournisseurs locaux

choix des fournisseurs locaux		
	Effectifs	%
Oui	3	30
Non	7	70
Total	10	100



D'après le tableau et le graphe liés à cette variable:

-seulement **3** entreprises de l'ensemble à qui représente le choix des fournisseurs locaux une solution pour minimiser les couts de stockage et les couts de stock de sécurité.

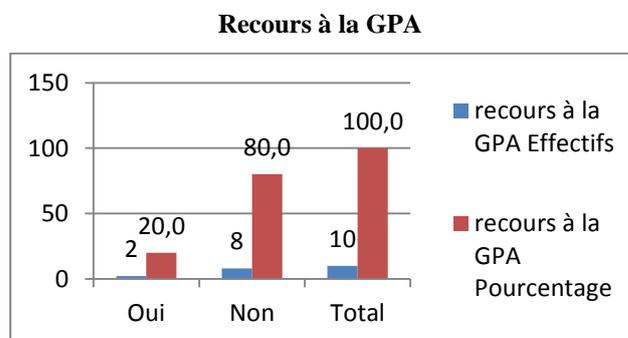
Pourtant d'avoir des fournisseurs dont la proximité géographique permet de réduire le stock de sécurité et de stockage en général, à tout moment les entreprises peuvent s'approvisionner d'eux.

Cette fréquence très minime peut s'expliquer par le fait que ce n'est pas tous les fournisseurs locaux qui sont flexibles et réactifs et peuvent répondre à la demande de l'entreprise à tout moment.

S'approvisionner localement ne veut pas dire que les fournisseurs locaux peuvent satisfaire toute la demande locale, par crainte de risque de rupture d'approvisionnement. Les entreprises vont peut-être augmenter le stock, car l'offre est inférieure à la demande des entreprises, lorsque le marché amont est un fournisseur. Cela dépend de la nature et de la structure du marché amont.

➤ **Recours à la GPA « Gestion Pilotée d'approvisionnements »**

	Recours à la GPA	
	Effectifs	%
Oui	2	20
Non	8	80
Total	10	100



D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton liés à cette variable :

-seulement **2** entreprises « **20%** » de l'ensemble de l'échantillon font appel à la GPA, pourtant elle constitue une technique très importante qui s'inscrit dans le cadre des collaborations entreprises fournisseurs.

Elle constitue une plate-forme commune entre les deux parties, via laquelle le fournisseur accède aux consommations de l'entreprise acheteuse, à son stock, il lui envoie la quantité dont elle a besoin. Si l'entreprise acheteuse valide la commande, elle n'a qu'à recevoir sa livraison. Cette méthode permet à l'entreprise d'éviter les stocks.

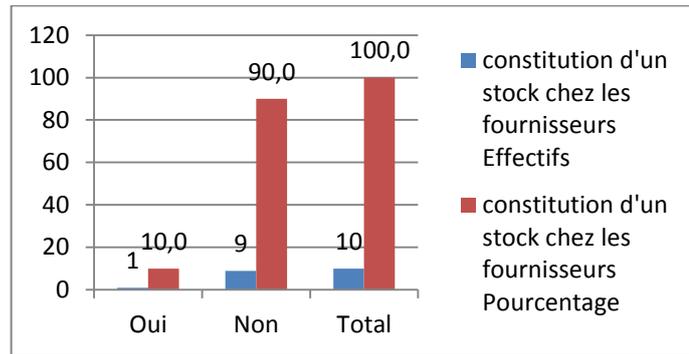
Le non recours à cette méthode peut s'expliquer par le manque de culture collaborative entre entreprise-fournisseurs, le manque de confiance mutuelle, car d'accéder aux données de l'entreprise, il doit y avoir vraiment des relations solides collaboratives entre les deux côtés.

Ou elles n'ont pas coché par méconnaissance de cette méthode, il s'agit d'une méthode très développée.

➤ **Constitution d'un stock chez les fournisseurs**

constitution d'un stock chez les fournisseurs		
	Effectifs	%
Oui	1	10
Non	9	90
Total	10	100

Constitution d'un stock chez les fournisseurs



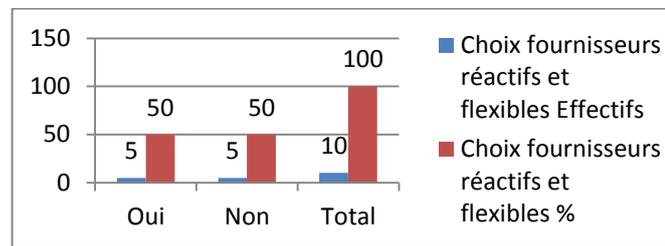
D'après le tableau et le diagramme de fréquences liés à la variable:

-1 seule entreprise (10%) de l'ensemble des entreprises qui négocie lors des contrats sur la base de constitution d'un stock chez les fournisseurs, afin de minimiser le cout de stockage et du stock de sécurité.

Il s'agit d'une fréquence minimale. L'entreprise qui a répondu oui est une grande entreprise leader de son marché. Pour les autres entreprises, leurs achats n'ont pas encore atteint ce niveau de collaborations avec leurs fournisseurs.

➤ **Choix des fournisseurs très flexibles et réactifs**

Choix fournisseurs réactifs flexibles		
	Effectifs	%
Oui	5	50
Non	5	50
Total	10	100



D'après le tableau et le diagramme en bâton liés à cette variable:

-5 entreprises (50%) de l'ensemble des entreprises de l'échantillon pour lesquelles le choix des fournisseurs réactifs et flexibles constitue une méthode pour la minimisation du cout de stockage et celui du stock de sécurité.

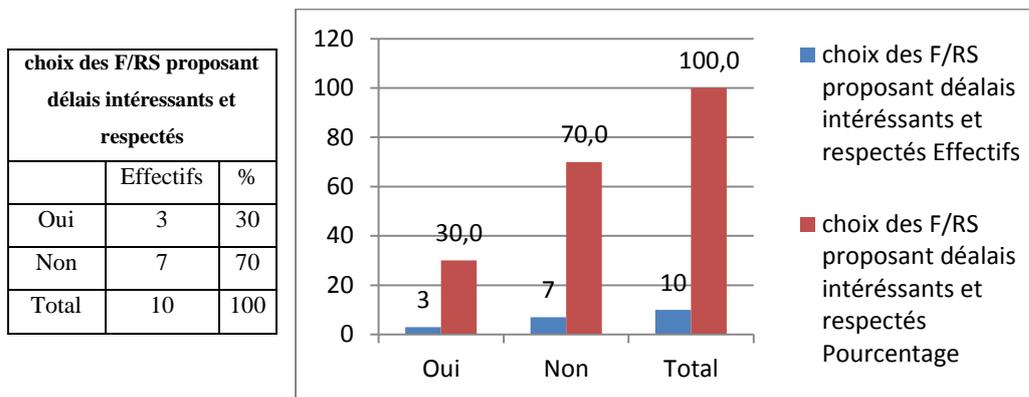
Il s'agit d'une fréquence importante, ce genre de fournisseurs peuvent alimenter l'entreprise de ses besoins en achats dans les différentes situations mêmes non prévue (remplacer et alléger le stock de sécurité et du stock).

Nous donnons la même explication que la variable « amélioration réactivité et flexibilité fournisseurs », à la différence ici les fournisseurs sont déjà réactifs et flexibles, et ne feront pas l'objet d'amélioration de flexibilité et réactivité via des collaborations entreprise-fournisseurs.

Cette fréquence malgré son importance ne dépasse pas les 50%. Puisque les fournisseurs ne peuvent pas satisfaire tous les besoins d'achats de l'ensemble des demandeurs. Il peut bien exister un éventuel « risque de rupture d'approvisionnement ».

Donc certaines entreprises cela leurs représente pas une méthode de baisse du cout du stockage et du cout de stock de sécurité)

➤ **Choix des fournisseurs proposant des délais respectés et intéressants**



D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton lié à cette variable :

-seules **30%** des entreprises de l'échantillon considèrent que cette méthode permet de minimiser le cout de stockage et de stock de sécurité « adressée une commande au fournisseur qui répond dans les délais ».

Il s'agit d'une fréquence peu significative. Il s'agit d'une méthode intéressante, mais non suffisante, car malgré que ces fournisseurs proposent des délais intéressants et les respectent.

Mais cela ne veut pas dire que ces fournisseurs peuvent satisfaire toute la demande. Par crainte de risque de rupture d'approvisionnement, les entreprises doivent avoir du stock et du stock de sécurité.

5. Test de l'hypothèse liée à l'axe : minimisation du cout total d'acquisition.

5.1. Récapitulatif de l'analyse descriptive.

-les entreprises sont conscientes que le cout d'achat d'un composant acheté sur le marché amont, incorporé dans la production constitue une proportion importante du cout de revient d'un produit fini proposé au client final sur le marché aval.

-Elles sont conscientes que la minimisation de ce cout ne touche pas uniquement et essentiellement le cout d'achat unitaire. Mais il existe bien des postes faisant partie du cout total d'acquisition du composant acheté et dont il faut absolument travailler la baisse et surtout le cout de stockage, le cout du stock de sécurité, le cout logistique, le cout de dédouanement...

-Ces entreprises font appel à des méthodes de réduction du cout de chacun des postes : peu de conscience de l'existence des couts élevés que peut présenter la passation des commandes. Certaines entreprises sont conscientes de la nécessité de la construction d'un panel fournisseurs optimal, solution de minimisation du cout unitaire d'achat « être un gros client ».

-Sont peu sensibilisés et font pas vraiment des collaborations en termes de réduction du cout de stockage et de stock de sécurité (mais ils font appel à une méthode essentielle. ils sont conscient de l'importance de la réactivité est flexibilité des fournisseurs).

5.2. Test de l'hypothèse 3.

Suite aux résultats de l'analyse descriptive liée à l'axe 3, servant au test de l'hypothèse 3 de la recherche. Les résultats pour l'ensemble des entreprises sont positifs et compatibles à la démarche poursuivie dans la minimisation du TCO « le cout total d'achat » tel est le cas des grandes entreprises ou les achats sont très matures.

Donc l'hypothèse 3 : **la minimisation des couts dans le sens de TCO du composant acheté contribue à la diminution du cout de revient du produit fini et donc à l'augmentation de sa marge au sein de l'entreprise algérienne (secteur agro-alimentaire).** est validée « **affirmée** » car la plus part des entreprises focalisent leurs intérêt à la minimisation des différents postes du TCO, avec des modalités purement liées aux actions propres au marketing des achats.

5.3. Limite liée au test de l'hypothèse.

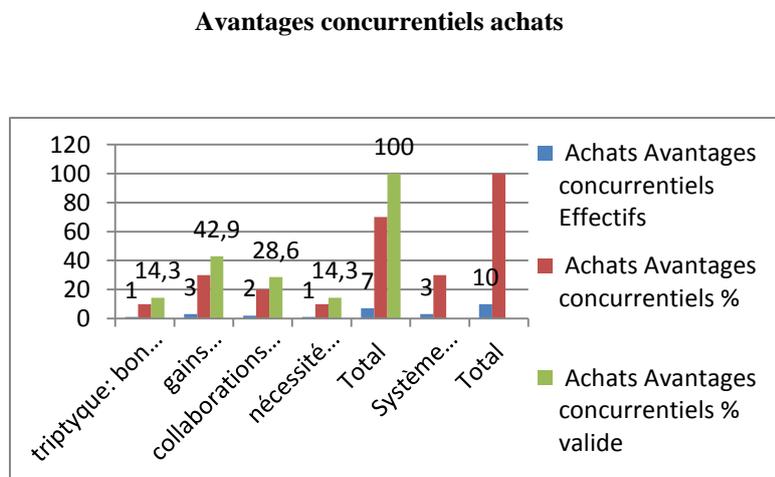
Cette hypothèse devait être validée autrement. C'est-à-dire de rentrer dans les bilans des entreprises, assister de près aux différentes opérations quotidiennes touchant ces éléments.

Car ces questions malgré qu'elles traitent les grands axes de la minimisation du TCO, Mais, elles devaient être affirmée ou infirmée à travers des chiffres, des bilans, des documents et des contrats rassemblant les deux paries : l'entreprise et ses fournisseurs. Montrant les gains qu'ils réalisent sur l'ensemble de ces postes de couts. Et leurs contribution à la diminution du cout de revient et l'augmentation à la margé.

Cela est difficile, par contrainte du temps pour avoir ces informations pour les 10 entreprises de l'échantillon, ce qui était une contrainte pour nous. Et certainement si nous avons accès à certaines entreprises, certaines informations nous seront privées, car sont confidentielles à l'entreprise. Cela fait partie des limites de la recherche.

6. Achats comme avantages concurrentiels à l'origine de création de valeur au sein des entreprises algériennes agroalimentaire « question porteuse de réponses à toute la problématique ».

Achats Avantages concurrentiels			
	Effectifs	%	% valide
triptyque: bon (qualité, prix, moment)	1	10	14,3
gains ventes=gains sur couts achats	3	30	42,9
collaborations internes& collaborations stratégiques av fournisseurs	2	20	28,6
nécessité formation employés	1	10	14,3
Total	7	70	100,0
Système manquant	3	30	
Total	10	100	



D'après le tableau de fréquences et le diagramme en bâton liés à cette variable :

-3 entreprises (30%) pour lesquelles, l'avantage concurrentiel pouvant émanant des achats est les gains sur les couts d'achats qui vont se répercuter sur les ventes, 2 entreprises (20%) pour lesquelles l'avantage émanant des achats est basé sur les collaborations avec les partenaires internes de la fonction et la multiplication des collaborations stratégiques avec les fournisseurs, 1 entreprise (10%) pour laquelle le triptyque bon (qualité, prix, délai) constitue source d'avantage concurrentiel des achats, 1 entreprise (10%) pour laquelle la constitution d'avantage concurrentiel par les achats nécessite la formation du personnel des achats.

Nous pouvons constater que les achats au sein de ces entreprises travaillent selon le flux tendu « l'approche marketing ». Ils sont reconnus dans leur contribution aux gains réalisés au niveau des ventes grâce :

-aux gains sur le cout d'achat total (TCO) (30%)

-grâce à la bonne qualité du composant acheté, et son arrivée au bon moment « il s'agit du triptyque : coût, qualité, délai » (20%).

-la formation du personnel achat : source de différenciation de cette fonction et son développement et reconnaissance au sein de l'entreprise (10%). Cette entreprise est sensibilisée à la nécessité d'avoir une fonction achats plus organisée, mieux positionnée, plus matures.

40% des entreprises au niveau desquelles les avantages concurrentiels des achats sont liés à des missions traditionnelles : minimisation du cout, le triptyque « prix, qualité, délai ». Cela constitue une bonne chose. Mais cette fonction dispose bien de potentialités qui vont au-delà de ça dans la constitution d'avantages concurrentiels.

Pour **20%** des entreprises les collaborations des achats avec ses différents partenaires internes « fonction à caractère transversal », et surtout d'instaurer des collaborations stratégiques avec les fournisseurs sur les différents axes de la fonction.

Au niveau de ces entreprises, les achats sont très matures, ils ont atteint un niveau de pratiques de marketing achats. Ils assument les nouvelles missions de la fonction et relèvent les défis qui leurs sont attachés. Où les collaborations entreprise-fournisseurs sont au centre de la réussite de ces défis et source de création d'avantages concurrentiels à l'entreprise, à l'origine de la création de valeur.

Il y a lieu de souligner que **20%** s'agit d'une fréquence peu significative adoptant les nouvelles missions de la fonction achats source d'avantages concurrentiels et de création de valeur pour les entreprises.

Malgré qu'au niveau des réponses du questionnaire les réponses étaient très positives pour certaines de ces missions. Nous pensons que certaines entreprises assument ces missions sans le savoir, par manque d'un tableau de bord mesurant leur impact sur la création de valeur pour l'entreprise, des missions assumées mais peu reconnues dans leur contribution à la création d'avantages concurrentiels et de valeur.

Tout au long de cette section, nous avons essayé d'apporter une analyse descriptive à l'axe du questionnaire portant sur la minimisation du cout total d'achats « le TCO ». via laquelle nous avons pu tester notre troisième hypothèse de la recherche.

Conclusion du chapitre.

Ce chapitre nous a permis de tester les hypothèses de la recherche liés au degré de maturité des achats et à la contribution du marketing achats à la création de valeur au sein de dix grandes entreprises algériennes, du secteur agro-alimentaire, des différentes branches.

Cela a été possible grâce à l'analyse descriptive des résultats liés à l'étude terrain Au niveau de ce chapitre.

Les résultats de l'étude terrain qui nous ont permis le test d'hypothèses, nous ont permis de constater qu'au sein de certaines entreprises multinationales ou leader dans leurs marché : les achats ont atteint un degré de maturité très élevé. Ils adoptent des pratiques marketing achats, via lesquelles, elles arrivent à la création d'avantages concurrentiels et de valeur pour l'entreprise

Cela, en relevant les nouveaux défis de la fonction et accomplissant ses nouvelles missions: la minimisation du cout au sens du TCO, l'intégration d'innovation fournisseurs, la prévention et la maîtrise des risques achats.

Au sein d'autres entreprises, les achats n'ont pas encore atteint ce degré de maturité. Les pratiques du marketing achats ne sont pas très évoluées. Ils restent dans la dimension minimisation des couts en termes de création de valeur.

Au sein de ces entreprises la fonction achats a besoin encore du temps pour se positionner comme l'une des fonctions, les plus créatrices de valeur pour l'entreprise. Pour cela, elle leurs faut l'adoption d'une véritable démarche en termes du marketing achats.

Mais Le test d'hypothèses basée sur l'analyse descriptive des résultats reste insuffisant, car basée sur des pourcentages, dans un échantillon non représentatif, et la plus part du temps, même dans cet échantillon de taille petite, pas la totalité des entreprises nous ont apporté des réponses.

Nous avons jugé plus intéressant de les tester par la démarche de benchmarking, qui portera sur les différentes branches composant l'échantillon. Cela fera l'objet du chapitre qui suit.

Chapitre 04 : Benchmarking des démarches de création de valeur par les achats entre les branches sur la base du modèle proposé.

Introduction du chapitre.

La taille de l'échantillon qui n'est pas grande, **10** entreprises seulement, malgré qu'il s'agisse bien des entreprises de grande taille, nous a empêché de faire recours aux tests statistiques, afin de vérifier et tester nos hypothèses de recherches, au-delà de l'analyse descriptive. C'est pourquoi nous allons recourir à la méthode de benchmarking des différentes branches composant l'échantillon, afin de pouvoir tester nos hypothèses de recherche.

Pour cela, ce chapitre sera scindé en 3 sections :

Section 01 : Au sein de laquelle, nous allons donner les notions de base liées au benchmarking et surtout, de montrer comment il constitue une méthode adaptée à notre recherche.

Section 02 : au sein de laquelle nous allons proposer un modèle de création de valeur par les achats. Sur la base duquel, nous allons tenter de faire le benchmarking des démarches de création de valeur par les achats entre les différentes branches composant l'échantillon.

Section 03 : Dans laquelle, nous allons proposer une démarche modèle de création de valeur par les achats liée à l'un des segments de l'échantillon. Et ce, à partir des résultats de benchmarking, accompagnée des exemples et expériences vécues par les entreprises de ce segment.

Section 01 : le benchmarking : Méthode adaptée au besoin de notre recherche.

Le benchmarking constitue une méthode très intéressante, surtout adaptée lorsque l'objectif recherché est l'amélioration des performances en suivant le leader dans le domaine considéré.

Cette section sera réservée aux notions de base liées au benchmarking, mais surtout comment cette méthode est adaptée aux besoins de notre recherche.

1. Benchmarking : méthode intéressante porteuse de valeur pour notre recherche

Il faut souligner qu'il est courant d'associer la crédibilité et la fiabilité des tests des hypothèses au recours incontournable à l'analyse statistique et ses différents tests. Alors que la bonne analyse n'est pas nécessairement celle liée aux statistiques.

1.1. Notion du benchmarking

Il existe bien d'autres méthodes du même degré d'efficacité et de fiabilité, par exemple le benchmarking. Il consiste « un ensemble d'outils et de méthodes d'évaluation des produits, des services, des méthodes, des processus d'une entreprise par comparaison à un référentiel issu de l'étude d'autres entreprises dans le but d'étalonner les performances par rapport aux concurrents ou de découvrir des pratiques nouvelles susceptibles de les améliorer. »¹

Ou encore « le benchmarking est une méthodologie qui consiste à rechercher en permanence les meilleures pratiques, afin d'adapter ou d'adopter leurs aspects positifs et de les mettre en œuvre pour devenir le meilleur des meilleurs. »²

1.2. Le benchmarking : méthode adaptée à notre recherche

Il s'agit d'une méthode très adaptée à notre recherche, dans la mesure où notre échantillon issu du secteur agro-alimentaire, soit segmenté selon le critère : branche à laquelle appartient chacune des entreprises.

Dans notre cas, il s'agit de quatre segments : branche des produits laitiers « **2** entreprises », la branche des boissons « **3** entreprises », la branche de semoule et pâtes « **3** entreprises », la branche des huiles, margarines, sucres « **2** entreprises ».

¹ Mesnard X et Tarondeau J-C, Utiliser l'audit par benchmarking pour améliorer les performances, Revue française de gestion, No.147,2003,pp.247-258.

² www.uvcw.be/plan-du-site/disclaimer.cfm consulté le 15/04/2016 à 21H 00.

Dans notre étude, le benchmarking servira de méthodologie permettant de comparer les différentes démarches de création de valeur par les achats « marketing achats » entre les différentes branches. Cela permettra le test des hypothèses pour chaque segment.

De tirer la démarche liée à chacun d'eux et de proposer une démarche modèle à suivre, permettant d'améliorer les performances de ces segments pour arriver à créer de la valeur via les achats « pratiques marketing achats ».

1.3. Raisons du recours au benchmarking

Le travail devait être mené de la façon suivante : après avoir segmenter l'échantillon aux différentes branches. Refaire toute l'analyse descriptive (faite jusque-là pour l'ensemble de l'échantillon) pour chacun des segments.

Puis tester les hypothèses sur la base de ces résultats pour chaque segment. Cela permet à la fois de faire ressortir la démarche marketing achats et son rôle dans la création de valeur pour chacune des branches, et de comparer entre elles, pour faire ressortir la meilleure démarche, qui fera l'objet d'un modèle à suivre.

Par contrainte du temps, et le nombre volumineux de pages que toutes cette démarche va nous coûter, du fait du nombre important de variables que contient le questionnaire. Nous avons jugé que tout cela va alourdir cette étude et nous amener à dépasser le nombre de pages fixés.

Vue que toute cette analyse a été bien assurée, mais de façon indirecte, car prenant en charge l'ensemble de l'échantillon. Nous avons été orientées vers une autre méthode beaucoup plus intéressante, valorisant davantage notre recherche, en l'occurrence le benchmarking.

Cette section nous a permis de divulguer les axes essentiels du benchmarking, ainsi que son adaptation à notre étude. Il sera très intéressant de divulguer la façon par laquelle cette méthode a servi notre recherche et le test d'hypothèses, ce qui fera l'objet de la section suivante.

Section 2 : Proposition d'un modèle de création de valeur par les achats, sur la base duquel se fera le benchmarking des démarches de création de valeur entre les différents segments de l'échantillon.

Tout au long de cette section, nous allons proposer un modèle de création de valeur par les achats. Sur la base duquel, nous allons tenter de faire le benchmarking des démarches de création de valeur par les achats entre les différentes branches composant l'échantillon. Les résultats serviront pour le test des hypothèses de la recherche.

1. Proposition d'un modèle de création de valeur par les achats

La démarche que nous avons essayé de vérifier est de comparer au niveau et entre tous les segments est le degré de maturité des achats, le degré de recours aux pratiques marketing achats et leurs contribution à la création de valeur au sein des plus grandes entreprises algériennes agro-alimentaire.

1.1. Signification et caractéristiques du modèle

Cela a été via l'outil de collecte d'informations « le questionnaire ». A partir duquel nous avons proposé un modèle de création de valeur pour l'entreprise, via les pratiques du marketing achats à travers 3 axes, qui sont les nouvelles missions de la fonction achats lorsque elle atteint un degré de maturité très élevé: axe innovation, axe maîtrise des risques, axe TCO.

Chacun des axes du modèle contient des indicateurs servant à tester successivement les hypothèses de la recherche. Les différents axes du modèle et leurs indicateurs correspondants sont issus de la théorie, mais aussi ont prouvé leur crédibilité dans les grandes entreprises au niveau international. Nous allons vérifier sa validité dans les entreprises de notre échantillon.

1.2. Explication du test des hypothèses en utilisant le modèle.

La vérification ou le test d'hypothèses se fera pour chacune des entreprises au sein de chaque segment par : l'exposition de la démarche de création de valeur par les achats poursuivie par cette entreprise.

Ça fera l'exposition de l'étude de cas liée à chaque entreprise, voir sa démarche liée à ces trois axes, via les différentes réponses. Nous allons essayer ensuite de répondre à la

question est ce que les réponses choisies sont positives et correspondent et compatibles aux bons indicateurs que nous avons proposé, liés à la création de valeur au niveau de chaque axe, tel est le cas dans la théorie et au niveau des grandes entreprises mondiales.

Cette comparaison entre les réponses données, formulant la démarche poursuivie par chacune des entreprises concernant les trois axes, avec les indicateurs proposés liée à la démarche de création de valeur par les achats tels est le cas au niveau théorique et pratique lorsque les achats ont atteint un degré de maturité très élevé nous permettra de valider ou pas les hypothèses pour chaque entreprise.

Puis pour chaque segment : nous allons voir d'abord les hypothèses validées pour chaque axe pour chacune des entreprises, puis nous allons dénombrer le nombre d'hypothèses validées pour chacun des axes pour l'ensemble du segment.

1.3. Méthode du benchmarking poursuivie permettant le choix du segment à démarche modèle à suivre

Nous allons divulguer la méthode benchmarking poursuivie et la méthode du choix du segment modèle.

1.3.1. Méthode du benchmarking poursuivie

La méthode du benchmarking poursuivie est de comparer les différentes démarches de création de valeur par les achats liées aux différents segments. Cette comparaison se fait sur la base de validation ou non des hypothèses liées à chacun des axes du modèle de création de valeur proposé, pour chacune des entreprises et chacun des segments .

Lors de benchmarking, nous raisonnons d'abord pour chaque segment en termes du nombre d'entreprises pour lesquelles toutes les hypothèses sont validées : les réponses choisies pour les différents axes sont compatibles avec les indicateurs proposés liés au modèle de création de valeur par les achats. Si ce n'est pas le cas nous raisonnons avec le nombre maximum d'hypothèses validées pour chaque segment, chacun des axes.

1.3.2. Méthode du choix du segment modèle

Le segment ayant le nombre d'entreprises le plus élevé à hypothèses toutes validées, ou ayant le nombre maximum d'hypothèses validées pour les différents axes pour les entreprises le composant, sera le segment choisi.

Les entreprises de ce segment ont des achats dont le degré de maturité élevé, faisant appel à de véritables pratiques marketing achats. De ce fait, ces entreprises poursuivent une démarche de création de valeur très intéressante, approximative à celle poursuivie par les grandes entreprises internationales, où les achats sont très matures.

Sachant que les différents axes de création de valeur correspondent à des degrés de maturité de la fonction achats proche l'un de l'autre mais légèrement hiérarchiques : minimisation du cout total d'achat « TCO », innovation et maîtrise des risques. Cela est issu des remarques faites sur notre échantillon.

2. Présentation du modèle : Différentes parties & compatibilité entre axes du modèle et les hypothèses de la recherche.

2.1. Présentation du modèle de création de valeur par les achats proposé

L'inscription du questionnaire dans un tableau fait apparaitre le modèle, voir en annexe les différentes démarches liées aux différentes entreprises.

2.2. Différentes parties composant le modèle proposé de création de valeur par les achats

Voici les différentes parties composant le modèle proposé de création de valeur par les achats.

2.2.1. Position et reconnaissance et degré de maturité des achats au sein des entreprises

La première partie du questionnaire correspond à la partie introductive du modèle. Elle permet de déterminer la position des achats au sein de chacune des entreprises, son degré de reconnaissance et son degré de maturité.

La position, la légitimité de cette fonction, adéquation du processus poursuivi afin de satisfaire les besoins achats avec la démarche marketing achats. L'ensemble des activités source d'avantages concurrentiels au sein de ces entreprises. Notation attribuée à chacune des missions achats traditionnelles et nouvelles.

Cela correspond à un ensemble d'indicateurs visant à mesurer le degré de maturité des achats au sein de ces entreprises, le degré de leurs reconnaissance, avoir des préjugements sur leur contribution à la création de valeur pour ces entreprises, à vérifier tout au long de la deuxième partie.

2.2.2. Premier axe du modèle composé des indicateurs servant à vérifier la première hypothèse

L'ensemble des indicateurs liés au premier axe du modèle proposé de création de valeur servent à vérifier l'hypothèse 1 de la recherche. En l'occurrence la contribution des achats à la création de valeur au sein de l'entreprise via l'intégration de la gestion des risques achats dans les stratégies achats.

2.2.3. Deuxième axe du modèle : composé des indicateurs permettant de vérifier la deuxième hypothèse de la recherche

L'ensemble des indicateurs liés au deuxième axe du modèle proposé de création de valeur servent à vérifier la deuxième hypothèse. En l'occurrence : la contribution des achats à la création de valeur au sein de l'entreprise via la contribution de la démarche de sourcing au processus d'innovation de l'entreprise.

2.2.4. Troisième Axe du modèle : composé d'indicateurs permettant de vérifier la troisième hypothèse

L'ensemble des indicateurs liés au troisième axe servent à vérifier la troisième hypothèse. En l'occurrence : la contribution des achats à la création de valeur au sein de l'entreprise via la baisse du TCO du composant acheté, donc à la baisse du cout de revient du produit final de l'entreprise, et l'augmentation de sa marge.

La dernière question englobe les différents axes du modèle et sert à vérifier toute la problématique de la recherche.

2.3. Comparaison de la Démarche poursuivie dans la création de valeur par les achats par rapport au modèle proposé au sein de chaque entreprise et les résultats du test des hypothèses liés à chacun des axes du modèle

2.3.1. Démarches poursuivies dans la création de valeur par les achats liée aux différentes entreprises au niveau de chaque segment

Le test des hypothèses par la comparaison de la démarche poursuivie dans la création de valeur par les achats liée à chaque entreprise au sein de chaque segment par rapport à la démarche du modèle proposé.

Une fois accompagné des différents commentaires et analyses liés aux résultats obtenus pour chaque hypothèse de la recherche correspondant à chacun des axes du modèle, peuvent être illustrées dans les tableaux en annexes.

Ces derniers permettent de comparer et de tirer résultats par la comparaison des différentes démarches liées aux entreprises au modèle proposé. Et ce successivement dans les tableaux :

-tableau 1 se trouvant en annexe (R) : Démarche poursuivie dans la création de valeur par les achats dans les entreprises appartenant au segment 1 « branche des boissons ».

-tableau 2 se trouvant en annexe (S) : Démarche poursuivie dans la création de valeur par les achats dans les entreprises appartenant au segment 2 « semoule et pates ».

-Tableau 3 se trouvant en annexe (T): Démarche poursuivie dans la création de valeur par les achats dans les entreprises appartenant au segment 3« branche des produits laitiers et dérivés »

-Tableau 4 se trouvant en annexe (U) : démarche de création de valeur par les achats au niveau du segment 4 « branche d'huile, margarine et sucre »

2.3.2. Résultats du test des hypothèses liés à chaque entreprise et à chaque segment et le benchmarking des démarches de création de valeur par les achats entre les différents segments

La démarche marketing achats dans la création de valeur au sein de ces entreprises, ainsi que le test des hypothèses ont été vérifiées grâce à leurs comparaisons aux différents indicateurs liés aux axes du modèle proposé.

L'ensemble de ces résultats liés à chacune des entreprises et à chacun des segments, peuvent être illustrés et récapitulés dans le tableau intitulé « Tableau récapitulatif des résultats du test des hypothèses et du benchmarking liés aux différentes entreprises et aux différents segments » se trouvant en annexe (V) .

Le tableau nous permet aussi de bien de finaliser notre démarche de benchmarking. Il nous permet de tirer des conclusions sur la position des achats au sein de chaque entreprise et de chaque segment (pour éviter la répétition : voir la partie introductive du modèle liée à chaque entreprise et au niveau de chaque segment, ainsi que la partie intitulée conclusion générale pour chaque entreprise dans chaque segment»

Le tableau contient en plus de ces éléments déjà traités :le nombre d'hypothèses validées pour chaque segment, liées aux différents axes du modèle proposé « avant dernière ligne du tableau ».

Sur la base de la comparaison de ces résultats, nous pouvons tirer des conclusions liées au benchmarking des démarches de création de valeur par les achats au niveau des différents segments.

Nous pouvons bien remarquer que l'hypothèse liée à la minimisation du TCO a été validée pour l'ensemble des entreprises au niveau de tous les segments. Les deux hypothèses concernant la contribution des achats à l'innovation d'entreprise et la maîtrise des risques achats, sont validées pour certaines entreprises au niveau de certains segments et ne sont pas validées pour d'autres au niveau d'autres segments.

Cela dépend de degré de maturité des achats au sein de chaque entreprise et de chaque segment, et des priorités accordées aux achats au sein de ces entreprises. Nous pouvons bien constater que le segment des boissons représente le segment ayant plus d'entreprises.

C'est le seul segment ayant deux entreprises pour lesquelles toutes les hypothèses se sont validées, en plus de quelques une pour certaines hypothèses. C'est le segment ayant le nombre d'hypothèses validées le plus élevé.

Le tableau nous permet également de tirer un segment à démarche modèle à suivre, qui est l'objectif principal de notre recours à la méthode du benchmarking.

Au niveau de cette section, nous avons tenté de tester nos hypothèses de recherche, via le recours au benchmarking entre les différentes branches d'activités de notre échantillon, basé sur un modèle de création de valeur par les achats, que nous avons proposé.

Cela est très intéressant surtout si il sera poursuivi par l'extraction d'un segment « branche » modèle ayant une démarche modèle de création de valeur par les achats. Cela, fera l'objet de la section qui succède.

Cette section nous a permis de rentabiliser la méthode de benchmarking, élaborée entre les différentes branches de l'échantillon sur la base d'un modèle proposé en termes de création de valeur par les achats. Et ce au profit du test des hypothèses de la recherche.

L'apport de la méthode du benchmarking ne s'est pas arrêté au test des hypothèses de la recherche des différents segments de l'échantillon. Mais il ira jusqu'à la proposition ou la sélection d'un segment à démarche modèle de création de valeur par les achats, ce qui fera l'objet de la section suivante.

Section 03 : Proposition d'un segment modèle à pratiques MKT achats contributives à la création de valeur parmi les segments de l'échantillon.

Dans laquelle, nous allons proposer une démarche modèle de création de valeur par les achats liée à l'un des segments de l'échantillon. Et ce, à partir des résultats de benchmarking, et le degré de compatibilité élevé entre le modèle de création de valeur par les achats proposé et la démarche poursuivie par les entreprises de ce segment dans la création de valeur par leurs achats, accompagnée d'exemples, illustrations et expériences vécues par les entreprises de ce segment.

1. Grands critères de sélection du segment à démarche modèle dans la création de valeur par les achats.

Après le benchmarking porté sur les différents segments, comparant chaque étude de cas liée à chaque entreprise au modèle de création de valeur par les achats. Dénombrant ensuite le nombre d'hypothèses validées pour chaque axe au niveau des différents segments.

Il s'avère que la démarche liée à la création de valeur par les achats au sein des entreprises du segment des boissons est l'idéale. nous trouvons une très **grande compatibilité** entre les indicateurs du modèle proposé de création de valeur par les achats, instauré à partir de la théorie et existant dans les grandes entreprises internationales, avec les réponses données par les entreprises de ce segment liés aux trois axes du modèle, au sein duquel la plus part des hypothèses ce sont validées.

1.1. Adoption d'une culture favorisant cette démarche

La création de valeur par les achats au sein de ces entreprises n'est pas le fruit du hasard. Mais bien au contraire suite à l'adoption de toute une culture, favorisant ce résultat.

Cette culture se traduit par le degré de maturité élevé atteint par les achats au sein de la plus part des entreprises de ce segment : Ils ont atteint la phase des pratiques du marketing achats.

1.2. Position importante et forte reconnaissance de la fonction

Cela peut être prouvé par la position que ces entreprises accordent à cette fonction « direction » qui est directement rattachée à la direction générale. L'adoption de la démarche marketing achats dans son volet stratégique et opérationnel.

Au sein de ces entreprises, on assiste à une grande reconnaissance de cette fonction comme étant contributive à la création de valeur et d'avantages concurrentiels. Cela est prouvé par les collaborations internes entre les achats et les différentes structures « ses partenaire internes ».

1.3. Fortes collaborations avec ses partenaires internes

Il s'agit d'une fonction à caractère transversale. La direction achats s'informe et anticipe les évolutions sur le marché amont, met en courant ses différents partenaires internes. Ces derniers l'informent de leurs besoins.

Nous avons assisté, au sein de ces entreprises à un travail permanent centré sur des réunions entre les achats et les ses différents partenaires internes : Direction générale, R&D, financier, stock, marketing...

Ces collaborations internes amènent les achats au sein de ces entreprises à prendre les décisions et mettre en œuvre des stratégies achats, leurs permettant de saisir les opportunités sur le marché amont et contourner ses menaces et créer de la valeur pour l'entreprise.

2. Grande compatibilité entre la démarche poursuivie dans la création de valeur par ce segment et le modèle proposé dans ses différents axes

L'ensemble des hypothèses validées correspondants aux différents axes du modèle de création de valeur par les achats liés à ce segment peuvent se résumer comme suit :

Axe 1 : prévention et maîtrise des risques achats liés à chaque segment achats correspond à

2.1. Compatibilité au niveau de l'axe 1 lié à L'hypothèse 1 : l'intégration de la gestion des risques achats dans la stratégie achats contribue à la maîtrise des risques achats « éventuels destructeurs de la valeur ».

Les risques auxquels sont confrontés les segments achats sont pris en charge par l'intégration de leur gestion dans la stratégie liée à ce segment-là.

2.1.1. Conscience des entreprises de ce segment des pertes colossales que peuvent engendrer les risques achats

L'intégration de ces risques dans les stratégies achats liées à chaque segment achats dit que ces entreprises sont sensibilisées et très conscientes que les risques achats d'intensité variable liés à chaque segment sont d'éventuels destructeurs de la valeur créée par ces segments, ce qui diminuera la rentabilité qu'ils peuvent apporter.

Cette valeur pouvant être détruite peut faire référence à la qualité suite à un risque qualité, à l'absence du composant à acheter suite à un risque de rupture d'approvisionnement, à des pertes monétaire suite à un risque de fluctuation de taux de change... (Technique ou commercial liés au marché fournisseurs...).

2.1.2. Démarche d'intégration de la gestion des risques achats dans la stratégie achats

L'intégration de la gestion des risques achats dans la stratégie achats liée à un segment donné, constitue un niveau très élevé de l'adoption de la démarche du marketing achats dans son volet stratégique par ces entreprises.

Elle constitue la phase finale d'un long processus, amorcé par l'identification des différents risques achats auxquels sont confrontés les achats, poursuivi de l'évaluation de leur intensité, accompli d'une bonne et fine segmentation du portefeuille achats de l'entreprise selon deux critères : le poids financier de chaque segment et l'intensité des risques.

La prise en compte des deux critères lors de la segmentation du portefeuille achats de l'entreprise: enjeux financiers et intensité de risque achats liés à chaque segment permet aux directions achats au sein de ces entreprises d'agrandir leurs visibilité par rapport aux segments achats les plus exposés aux risques et les plus rentables.

Par la suite, elles relèvent le défi de mettre en place des stratégies achats permettant de minimiser, prévenir, contourner et maîtriser les risques achats « éventuels destructeurs de la valeur », surtout pour les segments achats les plus exposés aux risques, afin de préserver leurs rentabilité et leurs valeur créée.

2.1.3. États des lieux d'intégration de la gestion des risques achats dans les stratégies achats en sein des entreprises du segment

➤ Entreprise 1

La matrice de Kraljic : récapitulatif de la démarche de l'intégration de la gestion des risques achats dans la stratégie achats

- **Matrice de Kraljic liée au portefeuille d'achat de l'entreprise**

Voilà la matrice liée à la segmentation du portefeuille des achats « classification par familles d'achats » liée à l'une des entreprises du segment modèle, selon les deux critères : intensité des risques et poids financier liés à chaque segment achats.

Où chaque segment achats est accompagné de la stratégie achats lui correspondant, parmi lesquels figure les segments achats à intensité de risques élevés « Achats stratégiques et achats risqués » et les stratégies achats leurs correspondant

La stratégie achats élaborée est : diversifier les fournisseurs « stratégie MENA : trouver un fournisseur à la région Mena ayant l'innovation de gagner en grammage dans les canettes, l'objectif est de gagner de sa proximité géographique, ce qui va diminuer à la fois le cout logistique et le cout de stockage et le cout de stock de sécurité et donc le cout de revient du produit acheté.

➤ **Entreprise 2**

Il ya lieu de souligner que selon la directrice des achats de l'une des entreprises du segment modèle. Les achats ne sont pas exposés aux risques de qualité, car il s'agit bien d'une firme multinationale. Elle travaille selon des standards de qualité indiscutable, pour préserver le capital marque.

• **Les risques achats les plus pénalisants dans l'entreprise**

Par contre, l'entreprise fonctionne et adopte le flux tendu « l'approche marketing » : demande détectée par le service marketing, remontée au service production, interprété en termes logistique, arrivée aux achats.

Le risque pour toute cette Supply-Chain est l'indisponibilité du produit fini adressé au client final. Dans ce cas-là, le plus grand risque liés aux achats est le risque d'indisponibilité des matières premières, qui causeront l'indisponibilité du produit fini.

Le risque d'indisponibilité de matières premières est lié directement aux risques de rupture d'approvisionnement, au risque du manque ou de faible réactivité et flexibilité des fournisseurs, nature et structure du marché fournisseurs « oligopole, monopole, entente fournisseurs, mono-source », la rareté de la matière première, spécification rares du composant, difficulté de substitution.

• **Les stratégies achats correspondant aux segments achats les plus risqués**

Pour cela, les stratégies achats proposés à ces segments achats risqués « matières premières en général : sucre, concentré, préformes, bouchons... » ou achats stratégiques est :

-constitution d'un stock de sécurité élevé malgré qu'il soit couteux.

-avoir un panel fournisseurs optimal : disposer d'un fournisseur principal et d'un fournisseur de secours.

-collaborer avec le fournisseur, surtout lorsque le marché amont est un marché fournisseurs, ou il s'agit de mono source « spécifications particulières du composant acheté ou sa rareté, pour être un client favorisé au fournisseur et l'approvisionner, même dans le cas de rareté des matières premières.

2.2. Axe 2 du modèle lié à l'innovation émanant des fournisseurs, correspondant à l'hypothèse : le sourcing contribue au processus d'innovation dans l'entreprise.

Nous avons bien vérifié que le sourcing contribue au processus d'innovation au sein des 3 entreprises du segment modèle, l'hypothèse a été confirmée pour les 3 entreprises.

2.2.1. Facteurs favorisant l'innovation ouverte émanant des fournisseurs au sein des entreprises du segment « pratiques du marketing achats interne »

Cela n'est pas un fait du hasard mais suite à de fortes collaborations internes entre les achats et ses différents partenaires internes en particulier la R&D et le marketing.

Comme nous l'avons déjà souligné, nous avons assisté à un travail permanent des directeurs achats et leurs équipes avec la R&D et marketing. Un besoin d'innovation surgit, les achats sont impliqués et sentent porter une solution et satisfaction à ce besoin.

Grace à ces réunions perpétuelles, l'information se transfère de façon horizontale entre les 3 entités. La direction des achats garde l'œil rivé sur le marché amont, anticipe ses évolutions grâce à l'adoption d'une démarche de sourcing.

2.2.2. Une véritable démarche de sourcing poursuivie par les achats au sein de ces entreprises

Ce qui est favorable c'est que ces entreprises sont conscientes de l'application de la démarche complète de sourcing. La base de données de fournisseurs (panel fournisseurs) change de façon permanente, pour des besoins divers.

- **Phase de prospection de nouveaux fournisseurs innovateurs**

Parmi lesquels la contribution au processus d'innovation au sein des entreprises. La direction achats via la participation à des salons, e-sourcing ou en faisant appel à des cabinets spécialisés au sourcing source ou prospecte de façon permanente des nouveaux fournisseurs, et capte les porteurs d'innovation pour des besoins que la R&D, marketing ont soulevé lors des réunions.

Ou de façon anticipatrice pour prendre pas par rapport à la concurrence et mieux satisfaire le client final. Dans ce cas-là, ce sont les achats qui prennent l'initiative, ils captent les innovations fournisseurs et informent la R&D et le marketing lors des réunions de ces évolutions sur le marché fournisseurs.

- **Intégration du fournisseur innovateur dans le panel des fournisseurs de l'entreprise**

Une fois que les trois entités se sont mises d'accord, le fournisseur porteur d'innovation sera homologué et introduit dans la base de données fournisseurs (panel) de

l'entreprise, soit par l'acquisition directe de la solution innovante, soit par des collaborations (partenariats) entreprise-fournisseur qui est la forme d'intégration d'innovation fournisseurs la plus courante au sein de ces entreprises.

Il s'agit des relations à long terme, engageant les deux parties dans un processus ayant pour objectif d'apporter l'innovation à l'entreprise. Les domaines d'innovation émanant des fournisseurs pour ces entreprises peuvent faire l'objet de l'amélioration du produit dans ses différents aspects : conditionnement, emballage, le produit de base lui-même... le processus industriel, détection d'un nouveau marché...

- **Conscience des entreprises de l'importance de l'innovation émanant des fournisseurs dans la création d'avantages concurrentiels pour l'entreprise**

Pour ces entreprises l'innovation émanant des fournisseurs grâce au fait de garder l'œil rivé sur le marché amont et la recherche permanente des nouveaux fournisseurs porteurs, ou ayant un potentiel d'innovation, les collaborations avec eux.

Elle contribue à la création d'avantage concurrentiel pour l'entreprise, garant la supériorité et la différenciation par rapport aux concurrents, procurer plus de satisfaction pour les consommateurs, au début et de la valeur financière qui va se répercuter sur l'augmentation des ventes à long terme (valeur financière)

Ces entreprises sont donc convaincues que l'innovation peut émaner de sources externes pour l'entreprise, et ce dans le cadre de l'innovation ouverte.

2.2.3. Des exemples réels liés à la contribution de la démarche de sourcing à l'innovation

Voici quelques exemples liés à la contribution du sourcing à l'innovation au sein de deux entreprises du segment modèle. Grâce à laquelle, ces entreprises bénéficient d'avantages concurrentiels.

- **Exemple 1**

L'entreprise a constaté que le poids de sa bouteille de boisson, est plus élevé que celui de la bouteille des concurrents et coûte plus à l'entreprise (MKT). Une fois que ce besoin est manifesté, l'information s'est transmise entre les différentes entités R&D, marketing et achats dans l'une des réunions qui se font habituellement.

La réaction des achats peut se résumer comme suit : suite à une démarche de sourcing débutant par la prospection des fournisseurs « par participation dans des salons, e-sourcing, ou recours aux cabinets spécialisés à la prospection fournisseurs détail information non obtenu ».

Ils ont détecté un fournisseur innovateur proposant des préformes (sous forme de tubes, une fois traités, nous aurons la bouteille de boisson gazeuse sous la forme connue), proposant à grammage plus réduit.

L'intégration de cette innovation au sein de l'entreprise été à travers un contrat de collaboration sur plusieurs années. En 2011, la préforme correspondant à 1 litre avait 42 grammes, au bout de 2 ans, elle est devenue de 36 grammes seulement.

Cela a permis de diminuer le poids de la bouteille, et son cout. Cela permet à son tour soit de diminuer le prix de la boisson gazeuse via l'augmentation des ventes, et donc de la marge.

Soit l'augmentation directe de la marge suite à la diminution du cout de la bouteille engendrant une diminution du cout de revient de toute la boisson gazeuse « sur la réalité c'est l'analyse correcte »

- **Exemple 2 : Le passage du bouchon : long neck au bouchon short neck**

Suite au sourcing débutant par la prospection de nouveaux fournisseurs. Les achats ont détecté un fournisseur innovateur, transformant le bouchon du long neck à short neck, passant d'abord par la diminution de la longueur du goulot.

Un contrat de collaboration faisant l'objet de cette transformation a eu lieu, fin 2012, début 2013 un nouveau bouchon short neck, facile à ouvrir, beaucoup moins couteux pour l'entreprise.

Il a permis la diminution du TCO, et donc l'augmentant de la marge. Il constitue une source de différenciation de l'entreprise par rapport à ses concurrents et procure plus de satisfaction pour le client.

- **Exemple 3 : Innovation fournisseurs émanant de l'anticipation et proposition des achats**

Ils avaient un problème d'humidité durant la saison d'été, qui cause l'effondrement des palettes et réduit la qualité des composants.

Afin de résoudre ce problème. La directrice des achats, dans la prospection de nouveaux fournisseurs, qui se fait chaque mois. Elle a détecté une innovation fournisseurs portant sur des intercalaires.

L'acquisition Ces derniers peuvent être utilisés à quatre rotations et permettent de protéger les palettes de l'effondrement. L'acquisition de cette solution innovante émanant des fournisseurs, permet de protéger ces palettes de l'effondrement, et garantir la préservation de la qualité des matières premières, devancer ses concurrents et assurer une meilleure satisfaction des clients.

- **Exemple 4**

Avant pour s'approvisionner du sucre, ils achètent des sacs de 25 kilos. Après, lors de prospection de nouveaux fournisseurs qui se fait chaque mois, ils ont détecté des fournisseurs qui proposent des sacs de 1 tonne.

Cela leurs permet de gagner du temps lors de la manutention, de la décharge, et de bénéficier des réductions sur le cout d'achats.

2.3. Axe 3 : minimisation du TCO lié à l'hypothèse 3 : les actions des achats portant sur la minimisation des différents postes du TCO contribue à la minimisation du cout de revient du produit fini et donc à l'augmentation de sa marge

La troisième hypothèse a été validée pour les 3 entreprises de ce segment modèle, et d'ailleurs pour l'ensemble des entreprises de l'échantillon.

- **Conscience des entreprises de la nécessité de la baisse des couts au-delà de cout d'achat unitaire**

Cela témoigne du dépassement de l'esprit traditionnel et de leur conscience que la minimisation des couts d'achats ne se limite pas à la minimisation du cout d'achats unitaire (stricto sensu). Mais fait appel à la minimisation plusieurs postes de couts.

Cela, du fait que la minimisation du cout d'achat focalisé sur la seule minimisation du cout d'achat unitaire peut bien augmenter le cout d'achat d'un composant donné.

- **Différents postes de couts d'achat à réduire et les différentes modalités de leur réduction**

Et la plus part des entreprises de l'échantillon et de ce segment focalisent leurs efforts à la minimisation du cout d'achat total (le cout total de possession) ou le rendu usine ou full cost comme le nomme les entreprises de ce segment.

Ils font recours aux différentes modalités de la minimisation du cout d'achat unitaire, cout de possession en stock, cout de passation de commande, cout de stock de sécurité cout logistique...cela contribuera à la minimisation du cout total d'achat du composant acheté.

- **Importance de la minimisation du coût total d'achat « TCO » dans l'augmentation de la marge du produit fini**

Ce coût constitue 70% jusqu'à 80% et même plus du cout de revient du produit final (dans les entreprises de l'échantillon en général et de ce segment en particulier). La diminution du TCO contribue inéluctablement à la réduction du cout de revient du produit fini et l'augmentation de sa marge sur le marché aval.

Mais, nous avons remarqué que les collaborations opérationnelles en termes de la minimisation du TCO dans la plus part des entreprises de l'échantillon sont réduites.

Nous avons essayé via cette section d'illustrer la démarche du segment modèle en termes de création de valeur par les achats, via des exemples liés aux différents axes du modèles correspondant chacun à l'une des hypothèses de la recherche.

Via cette section, nous avons essayé de proposer et de sélectionner un segment de l'échantillon, atteint une démarche de création de valeur par les achats très compatible avec la démarche poursuivi dans le modèle proposé de création de valeur par les achats.

Ensuite, nous avons essayé de conforter et de renforcer le test de nos hypothèses de recherche et l'ensemble de notre étude par des exemples réels et des expériences vécues par les entreprises de ce segments, en terme de création de valeur par les achats, liés aux différents axes du modèle proposé, et aux différents tests d'hypothèses de la recherche.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de tester les hypothèses de la recherche liés au degré de maturité des achats et à la contribution du marketing achats dans la création de valeur au sein de dix grandes entreprises algériennes, du secteur agro-alimentaire, des différentes branches.

Cela a été possible grâce à l'analyse au benchmarking des démarches entre des différentes entreprises appartenant aux différentes branches de l'échantillon en termes de création de valeur par les achats.

Le benchmarking était basé sur un modèle de création de valeur par les achats, que nous avons proposé. Nous avons constaté via l'étude terrain des degrés de maturité des achats différents des achats dans les différentes entreprises au niveau des différentes branches.

Au sein de certaines entreprises multinationales ou leader dans leurs marchés : les achats ont atteint un degré de maturité très élevé. Ils adoptent des pratiques marketing achats, via lesquelles, elles arrivent à la création d'avantages concurrentiels et de valeur pour l'entreprise

Cela, en relevant les nouveaux défis de la fonction et accomplissant ses nouvelles missions: la minimisation du coût au sens du TCO, l'intégration d'innovation fournisseurs, la prévention et la maîtrise des risques achats.

Au sein d'autres entreprises, les achats n'ont pas encore atteint ce degré de maturité. Les pratiques du marketing achats ne sont pas très évoluées. Ils restent dans la dimension minimisation des coûts en termes de création de valeur.

Mais ce qui est positif, ce qu'elles ont dépassé la minimisation des coûts étroitement liée à la minimisation du coût d'achat unitaire à la minimisation du coût au sens du TCO. Ce qui est des autres nouvelles missions, certaines sont accomplies au sein de certaines entreprises et certaines non.

Au sein de ces entreprises la fonction achats a besoin encore du temps pour se positionner comme l'une des fonctions, les plus créatrices de valeur pour l'entreprise. Pour cela, elle leur faut l'adoption d'une véritable démarche en termes du marketing achats.

Conclusion générale

Notre recherche avait pour objectif d'apporter une contribution à la valorisation des achats, de montrer leurs importance dans la création de valeur pour l'entreprise, via la création d'avantages concurrentiels.

Cela est possible grâce à l'adoption de la démarche marketing achats. Cette dernière crée de nouveaux défis et missions aux achats et leurs permet en même temps de les relever et les accomplir.

Ces nouvelles missions sont à l'origine de la création d'avantages concurrentiel de type qualitatif : Contribution à l'innovation, ou de type quantitatif dans le sens de maîtrise de risques achats « d'éventuels destructeurs de valeur susceptible d'être créée par les achats, ou la minimisation du TCO ».

Cela en plus de l'ambition de tester empiriquement les hypothèses de la recherche. Cela a été grâce à la comparaison des différentes démarches de création de valeur par les achats poursuivies par les différentes entreprises de l'échantillon, avec le modèle de création de valeur par les achats que nous avons proposé, dans un premier temps.

Dans un deuxième temps grâce au recours au benchmarking des démarches de création de valeur par les achats entre les différentes branches constituant l'échantillon. Grâce auquel nous avons pu tirer un segment modèle, adoptant une démarche modèle à suivre dans création de valeur par les achats, très proche du modèle que nous avons proposé.

Ce segment a été choisi du fait qu'il constitue le segment ayant le plus grand nombre d'hypothèses validées pour toutes les hypothèses.

Nous avons conçu un modèle de création de valeur par les achats, que nous avons proposé sous forme d'un questionnaire composé de plusieurs parties. L'ensemble des propositions liées à chaque question du questionnaire constitue un indicateur pour le modèle.

La partie 1 du questionnaire correspond à la partie introductive du modèle. Elle nous a permis d'identifier la position et l'importance de la fonction achats dans l'entreprise, son degré de maturité réel et perçu via l'adoption ou non d'une démarche marketing achats, contribution ou non à la création d'avantages concurrentiels pour l'entreprise via ses missions traditionnelles et nouvelles.

Les 3 parties qui succèdent du questionnaire correspondent aux 3 axes du modèle, servant chacun à tester l'une des hypothèses de la recherche : contribution à l'innovation, maîtrise et prévention des risques, minimisation du TCO et augmentation de la marge.

Le questionnaire n'était pas le seul outil de recueil de l'information, mais la recherche était soutenue par des guides d'entretiens réalisées auprès de deux firmes multinationales. Cela nous a permis de mieux comprendre notre sujet, de mieux se rapprocher du terrain et de pouvoir cerner ses grands axes.

Il nous a permis aussi de construire la section 3 liée du chapitre empirique, comprenant des illustrations liées à chaque axe du modèle proposé et servant de ligne directrice pour la validation des hypothèses de la recherche.

L'étude empirique s'inspire de deux méthodes, la première est la méthode descriptive analytique et la deuxième consiste au recours au benchmarking des démarches de création de valeur entre les différentes entreprises et les différentes branches.

Ceci dit que notre étude aboutit aux résultats suivants :

Les résultats obtenus nous ont permis d'identifier le degré de maturité des achats au sein de chaque entreprise de l'échantillon et dans chaque branche le constituant, achats ainsi que leurs contributions à la création de valeur pour l'entreprise, via l'adoption d'une démarche marketing achats relevant de nouveaux défis et de nouvelles missions pour la fonction.

Nous avons constaté que selon qu'il s'agit d'une firme multinationale, d'une entreprise leader sur son marché, d'une entreprise de taille importante ou de taille moindre.

Les achats au niveau des différentes entreprises de l'échantillon ont un degré de maturité différent, une tendance variable vers l'adoption des démarches marketing achats et donc des proportions différentes à la contribution à la création de valeur au sein de leurs entreprises.

Nous avons constaté qu'au niveau de toutes les entreprises de l'échantillon, toute branche confondue, les achats arrivent à minimiser leurs coûts grâce au travail à la baisse du TCO. Elles sont toutes conscientes que la minimisation du coût lié à l'achat concerne plusieurs postes à la fois et pas uniquement à la baisse du coût d'achat unitaire.

Les achats au sein de ces entreprises contribuent à la baisse des coûts d'achats des composants achetés, à la baisse du coût de revient du produit final et donc à l'augmentation de sa marge.

Nous avons constaté que pour la contribution deux autres axes à la création de valeur par les achats, abordés dans notre recherche liés à la contribution à l'innovation, la maîtrise et la prévention des risques achats. Les entreprises ont des pratiques différentes.

Au niveau de certaines d'entre elles, les deux axes contribuent à la création de valeur, cela est rare « 2 entreprises uniquement », pour certaines l'un des axes uniquement contribue à la création de valeur, contrairement à l'autre.

Mais, ce qu'il y a lieu de souligner que nous avons constaté que l'axe de contribution à la création de valeur via l'intégration de l'innovation fournisseurs constitue la forme la plus répandue dans ces entreprises en termes de création de valeur, au détriment de l'axe création de valeur par maîtrise et prévention des risques.

Cela peut s'expliquer par le fait que l'intégration des innovations fournisseurs se fait même de façon inconsciente, car les concurrents ont eu recours à ce genre de pratiques « effet d'imitation », pour ne pas être devancé par eux.

Mais la maîtrise des risques doit être accompagnée par toute une culture, une prise de conscience, l'adoption d'une véritable démarche du marketing achats, cela nécessite un degré de maturité très élevé des achats.

Cela nous permet de vérifier les hypothèses de départ :

➤ **Résultats liés à l'analyse descriptive**

- Nous infirmons l'hypothèse 1 qui stipule que la maîtrise des risques achats « d'éventuels destructeurs de la valeur » dépend de l'intégration de la gestion de ces risques dans les stratégies achats de l'entreprise algérienne (secteur agroalimentaire).
- Nous confirmons l'hypothèse 2 qui stipule que le sourcing contribue au processus d'innovation par les Achats au sein de l'entreprise algérienne du secteur agroalimentaire.
- Nous confirmons l'hypothèse 3 qui stipule que la minimisation des coûts dans le sens de TCO du composant acheté contribue à la diminution du coût de revient du produit fini et

donc à l'augmentation de sa marge au sein de l'entreprise algérienne (secteur agro-alimentaire).

➤ **Résultats liés au benchmarking**

- Segment 1 « branche des boissons » : Hypothèse 1 : affirmée « 2 », infirmée « 1 ».

Hypothèse 2 : affirmée « 3 », infirmée « 0 ».

Hypothèse 3 : affirmée « 3 », infirmée « 0 ».

- Segment 2 « branche semoule et pâtes » : Hypothèse 1 : affirmée « 0 », infirmée « 3 ».

Hypothèse 2 : affirmée « 2 », infirmée « 1 ».

Hypothèse 3 : affirmée « 3 », infirmée « 2 ».

- Segment 3 « branche produits laitiers & dérivés » : Hypothèse 1 : affirmée « 1 », infirmée « 1 »

Hypothèse 2 : affirmée « 2 », infirmée « 0 »

Hypothèse 3 : affirmée « 2 », infirmée « 0 »

- Segment 4 « branche huile, sucre, margarine » : Hypothèse 1 : affirmée « 2 », infirmée « 0 ».

Hypothèse 2 : affirmée « 1 », infirmée « 1 ».

Hypothèse 3 : affirmée « 3 », infirmée « 1 ».

Nous avons constaté que le segment ayant le plus grand nombre confirmé d'hypothèses est le segment 1, que nous avons alors sélectionné comme étant le segment modèle ayant la démarche à poursuivre. (pour plus de détail sur le test d'hypothèses liés au benchmarking, voir le tableau en annexe ().

L'étude via les résultats de l'analyse descriptive ou grâce au benchmarking instauré sur le modèle de création de valeur par les achats que nous avons proposé nous a permis d'identifier le degré de maturité des entreprises algérienne agro-alimentaire, le degré de contribution des achats à la création de valeur via les pratiques du marketing achats.

Pour les entreprises au sein desquelles les achats n'ont pas encore atteints un degré de maturité élevé, ou les achats sont pas très valorisés, et ne relèvent pas encore les nouveaux défis qui leurs sont assignés de création de valeur.

Nous leur suggérons de mieux positionner la fonction au sein de l'entreprise et d'adopter une démarche du marketing achats, en poursuivant les propositions suivantes :

Propositions

La vision future que nous avons décrite de la fonction achats a pu se mettre en place dans deux des entreprises du segment modèle. Il s'agit des entreprises multinationales, au sein desquelles la fonction achats a pu atteindre un degré de maturité avancé.

Au sein des autres entreprises des différents segments d'entreprises de l'échantillon, où les achats sont à un degré de maturité moindre, la démarche peut s'implémenter aussi et apporter les bénéfices de création de valeur par les nouvelles missions imputées aux achats.

Cela est possible grâce au recours à un accompagnement adapté. Il fait référence à Nous avons tenté de leur suggérer certaines propositions :

- La création de valeur par les achats au sein de ces entreprises nécessite un changement radical et l'adoption d'une culture nouvelle,
- d'abord ces entreprises doivent donner une position plus importante à cette fonction. Elle doit être une direction et rattachée à la direction générale. De lui consacrer un département ou un service ne suffit pas pour accomplir les nouvelles missions de cette fonction. Elle doit absolument être détachée de la structure logistique pour qu'elle puisse s'épanouir et pouvoir révéler son potentiel de création de valeur pour l'entreprise, qui va au-delà de la simple minimisation du coût tout en la laissant atteindre ses degrés de maturité les plus élevés.
- la démarche poursuivie dans la satisfaction des besoins de l'entreprise en achats doit sortir du processus d'achat traditionnel, les fournisseurs prennent l'initiative et proposent à l'entreprise.
- les entreprises doivent adopter une démarche offensive, et créer un climat de concurrence entre leurs fournisseurs, pour que les pratiques du marketing achats puissent avoir lieu.
- le processus de satisfaction des besoins de l'entreprise en achats doit dépasser le processus traditionnel centré sur l'appel d'offre. Il doit s'instaurer sur une démarche marketing achats tel est le cas dans les entreprises du segment modèle, dans son volet stratégique et opérationnel.
- la segmentation du portefeuille des achats doit dépasser la segmentation fonctionnelle et technologique, et doit se faire en fonction des familles d'achats, selon deux critères le poids financier et l'intensité de risques.
- l'adoption d'une véritable démarche de sourcing, allant de la prospection de nouveaux fournisseurs, leur intégration dans la base de données fournisseurs et la gestion de la relation entreprise-fournisseurs.
- le recours à l'outil de e-sourcing, afin d'être rapide, efficace et proactif dans la détection des innovations des fournisseurs.

-l'identification des risques fournisseurs liés à chaque segment achats, l'évaluation de leurs intensité.

-la nécessité d'engagement des stratégies achats pour chaque segment permettant de contourner les risques achats.

- la réussite de l'ensemble de la fonction achats à accomplir ses nouvelles missions en termes de création de valeur pour l'entreprise, nécessite de pratiquer un marketing à double orientation :

-la nécessité de la mise en place des collaborations permanentes entre la fonction achats et ses différents partenaires internes, le transfert horizontal de l'information entre les différentes entités surtout la R&D, marketing, achats, direction générale, production, financier...cela aide à reconnaître cette fonction au sein de l'entreprise.

Cela permet d'informer ses partenaires internes des évolutions du marché amont, prise de décisions et choix stratégiques prometteur

-l'acheteur, doit certes négocier avec les fournisseur, mais doit instaurer des relations à long terme avec lui, nous pouvons dire que des collaborations entreprise-fournisseur permettant aux deux parties de gagner, et dépasser le modèle traditionnel de création de valeur fondé sur le pouvoir de négociation favorisant les intérêts d'une seule partie au détriment de l'autre.

-les entreprises doivent faire massivement de collaborations entreprises fournisseurs de tout type confondu : collaboration opérationnelles pour minimiser les différents postes de TCO, des collaborations stratégiques pour intégrer les innovations fournisseurs dans l'entreprise, dans le cadre de l'innovation ouverte, des collaborations pour mieux maîtriser et prévenir des risques achats.

-la nécessité de recours aux outils du marketing achats, tel que le e-sourcing, e-procurement...

-cela permet à la fonction achats d'atteindre un degré de maturité élevé au sein de ces entreprises, et lui permet de révéler son potentiel de création de valeur pour l'entreprise out en accomplissant ses nouvelles missions : l'intégration d'innovation fournisseurs, la prévention et la maîtrise des risques achats et travailler la baisse des couts d'achats dans le sens de TCO.

Difficultés de la recherche

-nous avons trouvé des difficultés pour répondre aux questionnaires, nous avons distribué le questionnaire sur un nombre important d'entreprises, mais nous n'avons pas eu que 10 réponses, sur lesquelles nous avons vraiment insisté.

Limites de la recherche

-la taille de l'échantillon était très réduite, vue à la nature du sujet traité, et à la lenteur des réponses face à la contrainte du temps. Cela a rendu les tests statistiques non valides, ce qui pouvait bien augmenter la valeur du travail.

-la qualité du travail pouvait être meilleure s'il a été accompagné des entretiens et des stages au sein de ces entreprises.

-l'hypothèse concernant la minimisation du TCO aura pu être mieux vérifiée si nous avons pu accéder aux bilans de ces entreprises, à leurs contrats avec leurs fournisseurs, accès à des documents internes, observer leurs façon de travailler...

-le benchmarking pouvait être soutenu par l'analyse descriptive liée aux 4 segments de l'échantillon, pour ne pas alourdir le mémoire et ne pas dépasser le nombre de pages, et porter plus de valeur nous avons proposé la deuxième méthode du benchmarking basé sur le modèle que nous avons proposé.

- le découpage des sections pouvait être mieux que ça. Des éléments pouvant être intégrés dans une seule section, ont été déplacés dans d'autres sections. Nous avons procédé à ces déplacements pour ne pas avoir des grands décalages entre les sections.

-le chapitre III portée sur le test d'hypothèses sur la base de l'analyse descriptive des résultats de l'étude terrain était le chapitre le plus long dans ce travail. Cela revient au fait que l'outil de recueil de l'information « le questionnaire » était très long. Ce dernier était très long du fait que nous l'avons conçu de façon qu'il soit une proposition d'un modèle de création de valeur par les achats. Où les différents axes du modèle correspondant aux différentes parties du questionnaire servant à tester les hypothèses de la recherche. Ainsi que l'ensemble des variables du questionnaire constituent des indicateurs du modèle.

-la section 1 du chapitre 4 était une section très courte, nous l'avons intégrée pour avoir un équilibre des sections entre les différents chapitres.

-parfois nous avons utilisé le pronom personnel indéfini « on », au lieu de « nous », cette erreur parfois n'a pas été corrigée par oubli.

Ouverture

Si une activité ou une fonction au sein d'une entreprise se développe et connaît ses degrés de maturité les plus élevés et ayant de nouvelles missions. A ce moment-là les tableaux de bord existant chargés du contrôle de cette activité ne suffiront pas.

Dans ce cas-là les tableaux de bord doivent évoluer aussi, et intégrer des nouveaux indicateurs mesurant ces nouvelles missions.

Au sein des entreprises où les achats ont atteint un degré de maturité très élevé , arrivant à la phase de l'adoption des pratiques marketing achats, il doit y avoir une proposition d'un tableau de bord portant des indicateurs mesurant la performance ou la création de valeur par les achats, dans leurs nouvelles missions, liés aux trois axes du modèle de création de valeur par les achats proposé.

A ce moment-là le défi serait de proposer des indicateurs de performance mesurant les différents axes de création de valeur de la fonction achats dans ses différents degrés de maturité au sein de ces entreprises.

Cela permettra sans doute de renforcer la position de cette fonction au sein de ces entreprises et de la reconnaître par des preuves comme l'une des fonctions fondamentale source de création d'avantage concurrentiel et de valeur pour l'entreprise.

Bibliographie

Ouvrages

1. André marchal, Marketing achat, Ellipses, 2007.
2. Arrégle J-L, Cauvin E, Chertman M, Grand B, Rousseau P, **Les nouvelles approches de la gestion des organisations**, Economica, Paris, 2000.
3. Bruel O et al, **Management des Achats : Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles**, Economica, 2ème édition, Paris, 2014.
4. Bruel O et al, **Management des Achats : Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles**, Economica, 2ème édition, Paris, 2007.
5. Bruel O Ménage P, **Politique d'achats et gestion des approvisionnements**, Dunod, 4 ème éd, Paris, 2014.
6. Canonne S et Petit PH, **La boîte à outils de l'acheteur**, Dunod, 2ème édition, Paris, 2013.
7. Fleury H, **L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Résumé de l'édition traduite de l'américain par Philippe de Laverne, 1998-1999.
8. Heinritz S et Farrel P, **Purchasing, Englewood Cliffs**, Prentice Hall, 1971.
9. Lambin J-J, **Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation Marché**, Dunod, 7 ème édition, Paris, 2008.
10. Martinet B et Ribault J-M, **La veille technologique, concurrentielle et commerciale, Organisation, 1989.**
11. Perrotin R et Loubère J-M, **Stratégies d'achats : Partenariat, sous-traitance et 12 délocalisation**, Organisation, 5ème édition, Paris, 2005.
13. Perrotin R, **Le marketing achats : Stratégies et tactiques**, Organisation, 2007.
14. Poissonnier H et al, Les achats collaboratifs : Pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs, **De Boeck**, Bruxelles, Paris, 2012.
15. Salviac E et al, Salviac E et al, **Performance et création de valeur de la fonction achats : Maitrise des risques et pilotage financier**, Maxima, 2011.

16. Tarondeau J-C, **L'acte d'achat et la politique d'approvisionnement**, Organisation, 1979.

Mesnard X et Tarondeau J-C, Utiliser l'audit par benchmarking pour améliorer les performances, *Revue française de gestion*, No.147, 2003, pp.247-258.

17. Van V et Rozemeijer, **Le management des achats**, PUG, 2006.

Articles

1. Allal-Cherif W, Vers des indicateurs de performance Achats plus collaboratifs et plus durables, **Excellence HA : The Bridge between Research et Field Application in Purchasing**, No 2, Décembre, 2013,p.p 28-34.

2. Ayadi S, externalisation et création de valeur au sein de la « supply chain » : l'entreprise étendue, **Revue des sciences de Gestion**, No.236, 2009, pp.85-93.

3. Balaz B et Barreye P-Y, **Le management des achats**, PUG, 2006.

4. Barbotin P et al, Proposition d'un indicateur générique de la performance du service achats : Un élément décisif dans la distribution de qualité auprès du consommateur final, **Cahier de recherche du laboratoire Orléanais de Gestion LOG**, No.5, 2006, pp.5-7.

5. Baron J-M, l'achat : Une fonction stratégique de l'entreprise, **Revue internationale de l'achat**, Vol.8, No.1, 1988, pp.3-8.

6. Barreyre P-Y et Lentrein D, La communication promotionnelle des services achats vers les fournisseurs : Une enquête auprès de trente-six grandes entreprises industrielles, **Cahier de recherche, CERAG, No.90-06**, ESA de Grenoble, 1990.

7. Barreyre P-Y et Lentrein D, La participation des services à l'innovation dans les entreprises industrielles : Analyse d'une trentaine de cas, **Cahier de recherche, CERAG, No.88, Vol.02**, CERAG, ESA de Grenoble, 1988.

8. Barreyre P-Y et Lentrein D, La participation des services à l'innovation dans les entreprises industrielles : Analyse d'une trentaine de cas, **Cahier de recherche, CERAG, No.88, Vol.02**, ESA de Grenoble, 1988.

9. Barriol N, Le marketing achats : Vingt-cinq ans d'histoire, **Cahier de recherche, CERAG, No.98-05**, 1998.pp.

10. Barriol N, Conception et état des pratiques dans les entreprises industrielles, **Cahier de recherche, CERAG, Communication**, ESA de Grenoble, 1997.

11. Bellavoine C et al, Vers un référentiel intégrant la collaboration dans l'évaluation des performances Achats, **Excellence HA : The Bridge between Research et Field Application in Purchasing**, No 2, Décembre, 2013,p.p 43-46.(Résumé d'une thèse).
12. Bingham F-G, When,Haw, and Why Suppliers Consider Price Moves, **Journal of Purchasing and materialsManagement**, Vol.25,No.3,1989, pp.2-8.
13. Bruel O et Petit F, Fonction Achats : mesure et pilotage des performances benchmarking des pratiques, Working Paper,**Cahier de recherche HEC Paris**, Département MIL,V4,20/01/2005.
14. Burt D et Soukup, Produits nouveaux : Redécouvrez les achats ! **Harvard l'Expansion**, 1986, pp.87-94.
15. Calvi R, Paché G, Jarniat P, Lorsque la fonction achats devient stratégique, **Revue française de Gestion**, No. 205, 2005, pp.119-138.
16. Calvi R, Le rôle des services Achats dans le développement des produits : Une approche organisationnelle, **Revue Finance Contrôle Stratégie**, Volume 3, No 2, juin 2000, pp. 31-55.
17. CCI: Chambre de commerce et d'industrie, Commission fiscale, Coopération interentreprises pour une meilleure compétitivité, **La documentation française**, Paris, 2011.
18. Cravens D-W et Hoffmann L.M, Analyzing the supplier:Reversing the process, **Management Review**, 1977,pp.47-54.
19. Cova B, Appel d'offres et marketing achat : Une double perspective, **Revue internationale de l'achat**, Vol.12, No.1, pp.3-11.
20. Cravens D-W et Hoffmann L.M, Analyzing the supplier:Reversing the process, **Management Review**, 1977,pp.47-54.
21. Dellesse M-C, Informations externes et achats : Penser banques de données, oui mais..., **Revue internationale de l'achat**, 1985, Vol.4, No. 2, pp.16-32.
22. Douillet G, Marketing achats et communication, **Revue internationale de l'achat**, 1987, Vol.7, No.3, pp.3-5.
23. Fenneteau H, Les caractéristiques de l'acte d'achat et logique du marketing amont, **Revue internationale de l'achat**, 1987, Vol.12, No.2-3,1992, pp.3-16.
24. GAUCHET Y, Le marketing achat, **Revue internationale de l'achat**, printemps 1981, p.p. 7-15.

25. Garel G, L'entreprise sur un plateau : Un exemple de gestion de projet concurrente dans l'industrie automobile, **Gestion**, Vol.12, No.3, pp.111-134.
26. Gros Ph, La recherche de compétitivité par l'innovation ouverte: Le couple client fournisseur en première ligne de la création de la valeur, Thèse du mastère Spécialisé Global Sourcing et Supply Chain, HEC Paris, 2010, Résumé de la thèse publié dans **la revue Excellence HA : The Bridge between Research Application in Purchasing**, No 2, pp.37-39, Décembre 2013.
27. Hansen M-T et Nohria N, How to build collaborative Advantage, **MIT Sloan Management Review**, No.46, 2004, pp.22-30.
28. Karen Dilger, Purchasing's evolution to strategic sourcing is a multistage process, **Manufacturing Business Technology**, mars 2008, pp. 10-11.
29. Kotler P et Levy S, Buying is marketing too, **Journal of Marketing**, Vol.37, No.1, 1973, pp. 54-59.
30. Kraljic P, Purchasing must become supply management, **Harvard Business Review**, No.61.
31. Lambert D et Allen S, The buyer as marketing practitioner, **Journal of Purchasing and Materials Management**, 1976, pp.19-23.
32. Leenders M.R et Blenkhorn D.L, **Reserve Marketing**, New York, The free press, 1988.
33. Lentrein D, La communication interne des services achats : Pratiques, problématiques, adaptation aux besoins des clients internes : Une enquête auprès de dix entreprises industrielles de différents secteurs, **Cahier de recherche, CERAG**, ESA de Grenoble, 1995.
34. MacCormack A et Forbath T, Learning the fine Art of global collaboration, **Harvard Business Review**, No.86, 2008, pp.24-26.
35. Marcel C et Nassoy B, Stratégie marketing de l'achat industriel, **CDAF**, Paris, 1985.
36. Maricourt R, Achats=vente ou le marketing achats, **Revue française de marketing**, No.97, pp.61-67.
37. Paganan S, Neubert G, Derrouiche R, Création de valeur et collaboration : vers un nouveau modèle de compétitivité, **Excellence HA : the Bridge between research and Field application in purchasing**, No.2, Décembre 2013.
38. Perotin R, L'analyse du marché, **Revue internationale de l'achat**, Vol.12, No.2-3, 1992, pp.39-44.
39. Petit Ph, L'innovation collaborative grâce aux Achats, **Excellence HA : The bridge between field end application**, No 2, Décembre 2013, pp.34-35.

40. Pingeot M, Approche « Marketing d'achat », **Revue internationale de l'achat**, 1984, Vol.3, No.4, pp.9-14.
41. Porter M et Kramer M, Creating shared value, **Harvard Business Review**, No.(1/2),1989, pp.62-77.
42. Santi M, La mercatique achat, **Le management**, 1974, pp.41-45.
43. Sostenes M-J, Le partenariat dans l'optique marketing achats, **Revue française de gestion**, 1994, pp.5-19.
44. Trinquencoste J-F, Marketing: De quoi parle-t-on?, **Revue internationale de l'achat**, 1985, Vol.4, No.4, pp.6-8.
45. Wajnsztok O, Quid du marketing Achats, **Décisions achats**, No. 158,2012.

Thèses

1. Blackburne B, **L'approvisionnement: Un nouveau champ d'application pour le marketing**, Thèse de doctorat, Sciences économiques et sociales, Université de Genève, 1981.
2. Corcia M, L'intégration et les dimensions du sourcing dans la stratégie achats de l'entreprise, Comment l'entreprise peut-elle réduire ses couts et créer de la valeur, Mémoire, 2008-2009.
3. Faligot F, **Acheteur production et hors production : Vers un même profil de compétences**, Master en Management, BEM Kedge, 2014.
4. Juillard Martin S, **Le marketing achat : Affirmation d'un concept**, Thèse de doctorat, nouveau régime, Sciences de gestion, Université de Clermont-Ferrand 1, 1989.
5. Poylo M, **La gestion des risques fournisseurs au sein du service Achats d'une PME**, Mémoire pour l'obtention du diplôme homologué Niveau II, Titre : responsable de Gestion, ESSEC, 2010.

Conférences

1. Calvi R et al, Stratégie de conception : Quels rôles pour la fonction achats ?, laboratoires CERAG et GILCO, **Xième Conférence de l'Association internationale de Management stratégique**, 13-14-15 juin, 2001.
2. Nogatchewsky S et Lambert J, Segmentation achats et pilotage stratégique : Pour une orientation produit permettant de développer des capacités dynamiques dans la gestion des relations client-fournisseur, **XXIII Conférence International de Management Stratégique**, Rennes, 2014, p.14.

3. Phou V et al, Gestion du risque achats, **Séminaire sous la direction de Guy Elien**, Master Achats International de l'université Jean-Monet de Paris de Sceaux, Promotion 2012-2013.

Professionnels achats

Décisions Achats

1. Boisfleury S, Le rôle des Achats est aussi de capter de l'innovation, **Décisions Achats**, No 113, 01-04-2008.

2. José R, Les leviers de réduction du TCO à la loupe, **Décision Achats**, Supplément No.159, 06, 11,2012.

Lettre des achats

Lettre des achats ,15 juillet 2008.

1. Elien G, L'origine du risque et son impact sur la fonction achats, **Décision d'achat**, 19/09/2012.

2. Mattiau M, Profiter de la croissance plus que des prix, **lettre des achats**, No.205, mai 2012.

3. Pailot S,Rien ne vaut la relation avec des fournisseurs de proximité, **Lettre des achats**,No.205,mai 2012.

4. Les risques prennent le pas sur les couts, lettre des achats, juin 2009.

Autres

1. Cleans Consulting, Stratégies & achats, Master achats IUT de SCEAUX, 2014

2. Info-Tech Insight: TCO: What's old is new; George Goodall; Processor,No.30, Vol. 2, March 2008.

Webographie

http://www.decision-achats.fr/Definitions-Glossaire/Segmentation-des-marches-et-des-achats-239196.htm#.Vpgfx_nhDC8.

http://www.memoireonline.com/04/15/9085/m_Acheteur-production-et-hors-production-vers-un-meme-profil-de-competences-7.html.

<http://chohmann.free.fr/pareto.htm>

<http://adequations.over-blog.org/article-3097977.html>

www.strategie-aims.com/events/.../24.../download.

<http://esourcing.canalblog.com/archives/2008/02/07/7865719.html>.

<http://esourcing.canalblog.com/archives/2008/02/07/7865719.html>.

http://www.icriq.com/fr/articles.html/-/asset_publisher/fZ4Q/content/1-appvisionnement-une-fonction-strategique-source-de-plus-grande-profitabilite/maximized.

www.uvcw.be/plan-du-site/disclaimer.cfm.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Request_for_quotation.

https://en.wikipedia.org/wiki/Request_for_information.

Résumé

Dans un marché d'une dimension mondiale, les avantages concurrentiels deviennent rapidement obsolètes. Les entreprises cherchent activement de nouvelles sources de compétitivité et de nouveaux gisements et potentiels de création de valeur pour leurs entreprises.

C'est dans ce contexte que de nombreuses activités négligées jusqu'ici dans l'entreprise ont révélé leur potentiel de création de valeur et d'avantages concurrentiels pour l'entreprise, à l'instar de la fonction achats.

De ce fait de nouvelles missions sont lui assignées et de nouveaux défis sont lui lancés. Au-delà de la contribution à l'augmentation de la marge d'un produit fini par la minimisation du coût d'achats unitaire des composants achetés.

La fonction achats a pu atteindre des degrés de maturité plus élevés, en adoptant la démarche et en faisant recours aux outils marketing achats. Cela lui a permis de relever ses nouveaux défis et d'accomplir ses nouvelles missions de création d'avantages concurrentiels et de valeur pour l'entreprise par la minimisation du TCO, la contribution à l'innovation dans l'entreprises, la maîtrise des risques achats « éventuels destructeurs de la valeur ».

nous avons constaté que les entreprises algériennes agroalimentaires ont des fonctions achats à degré de maturité variable, ce qui fait que leur contribution à la création d'avantages concurrentiel et de valeur pour leurs entreprises est aussi variable, qu'elle soit une multinationale, leader de son marché, de taille moyenne.

Mots clés : marketing achats, création de valeur, avantages concurrentiels, collaborations entreprise-fournisseur, TCO, sourcing, innovation fournisseur, maîtrise risques achats.

Abstract

In a market with a global scale, competitive advantages quickly become obsolete. Companies are busily seeking for competitiveness, fresh fields and potentials of value creation for their companies.

In this context, many neglected activities in the company had revealed their potentials for value creation and competitive advantage for the company, like the purchasing function.

Therefore, some new missions are assigned to it and new challenges are faced by him. Beyond the contribution to the increase in the margin of a final product by minimizing the unit cost of purchased components.

The procurement function was able to achieve higher degrees of maturity, by adopting the defined approach and making use of purchase marketing tools. This allowed it to face its new challenges and fulfill its new missions of creating of competitive advantages and business value by minimizing TCO, the contribution to innovation in the company, the mastering of purchases' risks "possible destroyers of value".

We observed that the Algerian food companies have purchasing functions with variable maturity levels, so that their contribution to the competitive advantages and value creation is also variable, regardless of its status of being multinational, market leader or a medium size company.

Keywords: purchase marketing, value creation, competitive advantages, company-supplier, partnerships, TCO, sourcing, supplier innovation, procurements' risks mastering

Annexes

Liste des annexes

Annexe (A) : BSC Achats : déclinaison des choix stratégiques de l'Entreprise.

Annexe (B) : Démarche marketing Achats simplifiée.

Annexe (C) : Check-list de vérification de la pertinence de la segmentation Achats.

Annexe(D) : Check-List de la connaissance du besoin.

Annexe(E) : Nature des marchés amont.

Annexe (F) :Elaboration des Stratégies Achats pour les différentes familles Achats.

Annexe (G) : Questions fondamentales dans l'élaboration du mix produit.

Annexe (H) :Objectifs et principales caractéristiques de la communication vers le fournisseur.

Annexe (I) : Questions fondamentales dans l'évaluation des fournisseurs.

Annexe (J) : Analyse de la valeur.

Annexe (K) : profils fournisseurs composant le panel fournisseurs.

Annexe(L) :Typologie des risques achats.

Annexe (M) :Cotation des risques dans la matrice de confrontation « segments achats et risques achats évalués ».

Annexe(N) :Combinaison axe maturité/ indicateurs/ axes de performance.

Annexe (O) : le questionnaire.

Annexe (P) : le compte de production et compte d'exploitation par secteur d'activité et secteur juridique année 2013.

Annexe (Q) : Le compte de production et compte d'exploitation par secteur d'activité et secteur juridique année 2010.

Annexe (R) : Démarche poursuivie dans la création de valeur par les achats dans les entreprises appartenant au segment 1 « branche des boissons ».

Annexe (S) : Démarche poursuivie dans la création de valeur par les achats dans les entreprises du segment 2 « semoule et pates ».