

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	i
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
INTRODUCTION	1
PARTIE I: METHODOLOGIE	7
CHAPITRE I: APPROCHES THEORIQUES	9
Section 1: Caractéristiques du marketing achat	9
Section 2: Zone d'étude	15
CHAPITRE II: METHODOLOGIE D'APPROCHE	20
Section 1: Collectes de données	20
Section 2: Analyse et traitement des informations	24
PARTIE II: RESULTATS	27
CHAPITRE I:ROLE STRATEGIQUE DE LA FONCTION ACHAT DANS UNE ENTREPRISE	29
Section1: Fonction achat au sein de la société Shop LIantsoa	29
Section 2:Techniques d'achat et d'approvisionnement de l'entreprise	32
CHAPITRE II: ACTIONS MISES EN ŒUVRE FACE A L'ENVIRONNEMENT	39
Section 1: Pratiques liées aux actions internes	39
Section 2: Actions visant le marché fournisseur	41
PARTIE III:DISCUSSION ET PROPOSITION DE SOLUTIONS	45
CHAPITRE I:DISCUSSION	47
Section1: Coût d'approvisionnement des marchandises de la shop LIantsoa.....	47
Section 2: Qualité de ses marchandises.....	52
CHAPITRE II : PROPOSITION DE SOLUTIONS	56
Section1: Sources d'approvisionnement et Offres de l'entreprise	56
Section2: Amélioration de la communication et Nouvelles technologies	58
CONCLUSION	62
Bibliographie	V
Annexes	VII
Table des matières	XVIII

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

<u>Figure1:</u> <i>Organisation du service achat</i>	29
<u>Figure2:</u> <i>Les indicateurs mesurant la performance du service achats utilisés par la Shop Liantsoa</i>	41
<u>Tableau1:</u> <i>Processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs</i>	13
<u>Tableau 2:</u> <i>Fiche signalétique de la Shop Liantsoa</i>	18
<u>Tableau 3:</u> <i>Chronogramme des activités</i>	21
<u>Tableau 4:</u> <i>Extrait de la répartition des produits distribués par Shop Liantsoa suivant les rayons</i>	34
<u>Tableau 5:</u> <i>Extrait plan d'approvisionnement</i>	37

LISTE DES ABREVIATIONS

BCG: Boston Consulting Group

CAO: Commande Assistée par Ordinateur

CREDOC: Centre de Recherche pour l'Etude De l'Observation des Conditions de vie

EDI: Echange de Données Informatique

FFOM: Forces, Faiblesses, Opportunité, Menace

FIFO: First In, First Out

GPA: Gestion Partagée des Approvisionnements

INSEE: Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

INSTAT: Institut National de STATistique

MDD: Marques De Distributeur

NIF: Numéro d'Identification Fiscale

4P: Produit, Prix, Place, Promotion

5P: Produit, Prix, Promotion, Pipeline de distribution et le Personnel

PESTEL: Politique, Economique, Social, Technologique, Economique, Légal

PLV: Publicité sur les Lieux de Vente

PME: Petite et Moyenne Entreprise

QQQOCP: Qui, Quoi, Quand, Où, Comment, Combien, Pourquoi

SAV: Service Après Vente

SWOT: Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats

INTRODUCTION

Les années 70 ont été des années de transition de l'économie mondiale instrumentalisées par le double crash pétrolier de 1973 et 1979 ainsi que l'internationalisation du commerce avec l'arrivée des produits japonais et l'ouverture progressive des frontières en Europe. On parle également à cette époque de « troisième révolution industrielle » marquée par l'essor de nouveaux produits de l'électronique, le développement de l'audiovisuel et la mondialisation du commerce. Après ces événements, une récession économique a plongé les investisseurs et les consommateurs dans une période de panique pendant laquelle l'offre est devenue supérieure à la demande. C'est le début de l'ère d'économie de Marché. Ce changement a bouleversé l'approche des dirigeants dans leur raisonnement stratégique.

Effectivement, dans une économie de marché, le prix de vente est fixé par le marché et les prix ont tendance à baisser. Par conséquent la rentabilité des entreprises s'est rapidement amoindrie. On est passé d'une logique de vendre au meilleur prix à une logique de coût au plus bas possible car « il ne suffit plus de produire pour vendre ni même de savoir vendre pour réussir : le succès de l'entreprise dépend de sa capacité à adapter son offre à la demande ». Suite à cette évolution de la situation économique, les entreprises n'avaient plus qu'un seul but : conserver leurs parts de marché. Pour cela elles ont dans un premier temps mis l'accent sur la vente puis ont ensuite essayé de se différencier grâce à la qualité.

Les entreprises ont donc mis en place un système basé sur la constitution de stocks afin de pouvoir prévenir tout aléa comme le préconise la pensée de TaïchiOhno¹ sur la gestion de stocks et le juste à temps. Cependant, les clients devenant de plus en plus exigeants et la concurrence en perpétuelle augmentation, les entreprises continuaient de diminuer leurs marges afin de rester compétitives. De plus, les dirigeants ont été confrontés à plusieurs constats allant plus ou moins contre leurs croyances initiales : la concurrence s'exacerbe, il faut tenir compte des coûts donc acheter mieux, la course à la productivité. Les stocks coûtent chers à l'entreprise du fait de l'immobilisation financière qu'ils entraînent et de leur détérioration si la rotation n'était pas assez rapide l'idée du « zéro stock » prend alors place, il y a le raccourcissement du cycle de vie des produits, la guerre des prix, la prise de conscience de l'importance de l'environnement, la forte évolution des produits BIO et équitables dans les linéaires. Les délais de livraisons étaient extrêmement longs pour les commandes qui n'étaient pas standard. Réaliser les commandes était parfois impossible, signe d'un manque de

¹**TaichiOhno** : Ingénieur industriel Japonais, considéré comme le père du système de production Toyota, connu également sous le Toyotisme dont le principal concept est le juste à temps(JAT)

flexibilité et d'adaptation aux besoins du client. Les chefs d'entreprises étaient arrivés à un point de rupture où il leur était impossible de continuer à ronger leur marge. De plus pour conserver leurs parts de marché, la différence devait non plus se faire sur le prix de vente mais sur la qualité du service associé au produit (SAV, offre logistique...) .Il était donc nécessaire de trouver des solutions pour pouvoir obtenir des délais courts même pour les commandes personnalisées, garantir une qualité identique d'une commande à l'autre et diminuer le prix de revient pour retrouver des niveaux de rentabilité acceptable sans omettre le suivi de plus en plus précis de la qualité des prestations et un besoin de flexibilité important, dans un contexte économique difficile où la rentabilité est le maître mot des stratégies des entreprises.

Par conséquent, les entreprises ont dû trouver de nouveaux leviers car même avec un système de production optimisé et des gaspillages à leurs niveaux minimums, ils ne parvenaient pas à présenter une rentabilité certaine. Un de ces leviers n'est autre que l'optimisation des achats. La fonction Achats se voit alors confirmée dans son rôle de « **moteur à économies**» avec une légitimité revendiquée vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise.

En effet, la gestion des approvisionnements qui contrôle dans certains cas plus de 60 % des ressources d'une organisation, vise à procurer aux entreprises les intrants, les services et les équipements requis pour la poursuite des activités et l'atteinte des objectifs définis par la stratégie organisationnelle. De sorte que la fonction achat prend de plus en plus d'importance dans l'entreprise. En outre, une entreprise qui désire se placer sur un marché concurrentiel sera tenue, pour ne pas dire obligée, de maîtriser les coûts de ses achats. Cette évolution a d'ailleurs été bien résumée par Gordon CRICHTON²: *«les entreprises avaient de plus en plus de mal à vendre et à gagner des parts de marché, elles ont donc cherché à faire des gains ailleurs. D'abord dans la production, en améliorant la productivité, puis en rationalisant les achats. La part des achats dans le coût de revient du produit fini ayant beaucoup augmenté; les entreprises se sont rendus compte qu'il y avait là un levier sur lequel elles pouvaient agir»*. Cette transformation de la fonction achat s'accompagne tout naturellement «d'outils» et parmi eux, le MARKETING ACHAT qui constitue la nécessaire réflexion à long terme pour participer à la stratégie de l'entreprise.

²**Gordon CRICHTON** : Directeur de l'institut du MAI ou Institut de Management de l'Achat International année 2012, Région de Bordeaux, France.

Dans les années 1980, la taille du portefeuille de fournisseurs fait l'objet de débats importants. Certains préconisent une réduction importante, voire extrême, allant jusqu'à ne travailler qu'avec un seul fournisseur (Morgan, 1987). D'autres alertent déjà sur les dangers de la démarche (Newman, 1989 ; Ramsay, 1990) à long terme. A la même époque, Ben Oumlil et Williams (1989) évoquent des achats « tirés par le marché ». C'est à la fin des années 1980 que Leenders et Blenkhorn (1988) utilisent pour la première fois le terme de « reverse marketing », traduit en français par celui de « marketing inversé », « marketing amont » ou encore « marketing achat ». L'Usine Nouvelle³ propose en 1988 un titre évocateur : « les acheteurs entrent en Marketing ».

Le marketing achat est considéré comme une démarche proactive visant à optimiser les achats à moyen et long terme afin de maîtriser le prix de revient et d'une technique qualitative et quantitative qui permet d'établir l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et le marché, ceci de manière notamment méthodique et organisée.

A l'instar de B. COVA (1992)⁴ qui définit ce qu'il considère comme l'objectif principal de la démarche : *« la finalité du marketing inversé est de donner une marge de manœuvre au client pour éviter de lui voir imposer un certain type de produit par le fournisseur, et, au contraire, lui permettre de spécifier le produit qu'il désire »*. Quant à Forker et Al(1997), ils soulignent que *« les opérations et relations en amont (avec le fournisseur) sont primordiales pour assurer la qualité de l'aval (la distribution) »* ou comme l'avait remarqué bien avant Porter(1985) du rôle des approvisionnements comme *« élément de soutien sur les activités principales d'une chaîne. »*

M-J. SOSTENES (1994) définit quant à lui le marketing achat comme *« 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 ou d'influencer l'offre pour l'adapter à ses besoins dans l'intérêt de son »*

³L'usine nouvelle: magazine hebdomadaire français de presse écrite du Groupe Industrie Service Info(GISI) consacré à l'économie et aux technologies dans le mode industriel (usinenouvelle.com)

⁴Sources : www.openrim.org/IMG/doc/Ethique_et_Marketing_AchatV13.doc (Ethique et marketing achat, Hugues Poissonnier et Murielle Facillette)

entreprise». De plus, plus le prix de revient d'un produit est bas, plus la distribution de la marchandise et sa présentation au point de vente sont avantageuses, plus les structures de l'entreprise sont plates, plus grande sera la souplesse du calcul des marges et des prix, et plus avantageuse sera l'offre de marchandise. Il s'avère aussi qu'une bonne qualité n'exclut pas un prix avantageux et vice-versa. Le niveau de la qualité ne doit pas forcément se répercuter sur le prix à la consommation. En mettant l'accent sur la qualité de son système d'approvisionnement l'entreprise accroît sa compétitivité. Elle réalise des économies car le nombre de déchets, de reprises ou de malfaçons est réduit. Ses parts de marché pourraient d'ailleurs s'accroître car ses marchandises seront de bonne qualité.

Ainsi, la question qui se pose est de savoir **comment concilier prix bas et produit de qualité?** Pour répondre à cette question, cette étude a pour objectif global de «Contribuer à l'accroissement de la rentabilité et de la performance de l'entreprise par la mise en place du marketing achat et une politique d'approvisionnement».

L'une des premières interrogations a été une certaine curiosité quant au moindre coût que le marketing d'achat pourrait apporter à l'entreprise. Nous avons voulu savoir également si le marketing d'achat assure la qualité des produits acquis.

Dans le cadre cette étude, le **marketing d'achat : stratégie d'approvisionnement de la Shop Llantsoa** va être analysé. Pour cela, il faut évaluer la marge qu'acquiert l'entreprise grâce à sa stratégie d'achat ainsi que sa performance et sa compétitivité par ses produits de qualité et à bon prix.

Les objectifs de rendre efficient l'approvisionnement de l'entreprise par le marketing d'achat et d'assurer la qualité des produits sont alors fixés. On suppose que **le marketing d'achat permet un approvisionnement à moindre coût et qu'il aide à acquérir des produits de qualité**. Connaître le rôle stratégique de la fonction achat dans l'entreprise et les actions mises en œuvre face à son environnement devient nécessaire.

Afin de mener à bien l'étude et pour atteindre les objectifs, il s'avère utile d'effectuer des recherches documentaires concernant les achats et les techniques d'approvisionnement et de collecter diverses informations au sein de l'entreprise elle-même pour la compréhension de la société, ceux-ci afin de pouvoir faire la diagnostique interne des achats au sein de la société. De même, il est opportun d'effectuer des recherches via internet des différents

concurrents de la société afin de pouvoir les analyser. Les collectes d'information au sein de la société nécessitent l'établissement d'un questionnaire pour obtenir les informations sur la stratégie de la fonction achat dans l'entreprise et les actions mises en œuvre face à son environnement qui sont nécessaires à la rédaction de ce présent mémoire.

Après avoir traité et synthétisé les informations recueillies, nous pouvons ainsi en déduire les différents problèmes rencontrés par la société et ainsi de pouvoir proposer des recommandations pour atteindre les objectifs définis.

Le présent mémoire comportera trois (03) parties. Dans la première partie nous allons expliquer la méthodologie qui désigne la démarche adoptée pour l'élaboration du mémoire. Elle regroupe deux grands chapitres. D'une part, les approches théoriques qui se concentreront sur les théories se rapportant au thème et la zone d'étude, consacrée à la présentation de la société étudiée. D'autre part, la démarche méthodologique où se préoccupera la collecte de données par la documentation et l'établissement d'un questionnaire ainsi que l'analyse et le traitement des informations.

La deuxième partie sera consacrée aux résultats des enquêtes menés auprès de la shop Llantsoa afin de connaître les faits réels subits par la société et dans lequel nous allons démontrer les deux hypothèses. Elle comprend deux grands chapitres. Le premier, consistera à la présentation des résultats sur le rôle stratégique de la fonction achat dans l'entreprise. Quant au second, il abordera les actions mises en œuvre face à l'environnement de l'entreprise.

Et enfin, la troisième partie apportera la discussion sur les résultats obtenu où les théories seront comparées avec la réalité observée dans la société, incluant l'infirmité ou la confirmation des hypothèses et la proposition de solutions aux problèmes y afférentes. Ces recommandations seront adressées au Responsable des achats de l'entreprise. Elle se subdivisera alors en deux grands chapitres. Premièrement la discussion dans laquelle les résultats obtenus seront analysées et confrontées avec celles attendus. Puis des solutions seront proposées pour permettre l'amélioration des activités d'achat de l'entreprise.

PARTIE I: METHODOLOGIE

Dans le processus de la réalisation de la recherche divers techniques et méthodes pouvant rendre plus plausible l'analyse et pouvant assurer l'adéquation des techniques aux objectifs ont été mises en place. Pour cela, il est incontestable d'avoir une démarche organisée et rationnelle pour aboutir à un certain résultat.

La méthodologie⁵ désigne l'ensemble des outils utilisés et de la démarche adoptée pour mener le travail. Les disciplines scientifiques partent toujours des hypothèses, développent des méthodes, procèdent à des observations et aboutissent à des résultats. Il ne fait aucun doute que l'obtention des résultats justes et logiques est fortement corrélée à la méthode de travail adoptée.

La première partie de notre recherche nous permet de mieux cadrer notre champ d'étude à travers l'analyse des diverses théories et concepts traitant du marketing achat: stratégies d'approvisionnement mais également la connaissance de la situation générale de notre terrain d'étude. Sans oublier la présentation en détail de la méthodologie adoptée tout le long de la réalisation du présent rapport.

⁵**Sources :** www.fastef.ucad.sn/memthes/ctidianesall/partie1_chap2.pdf (Première partie Chapitre II : CADRE THEORIQUE)

CHAPITRE I: APPROCHES THEORIQUES

Le premier chapitre est exclusivement consacré au cadrage théorique: c'est l'ensemble des théories développées pour servir d'appui à l'analyse de la réalité en ayant la tâche d'expliciter les concepts et notions clés relatifs à notre thème d'étude. Dans ce chapitre, nous allons déterminer les théories se rapportant au thème et présenter la société Shop LIantsoa qui fait l'objet de notre étude.

Section 1: Caractéristiques du marketing achat

Il convient de rappeler quelques théories. A cet effet, nous allons expliciter l'objet du thème c'est-à-dire le marketing achat et la stratégie d'approvisionnement. Puis nous allons donner une notion sur les relations fournisseurs et sur la qualité.

1.1.-Marketing achat

Guidée par la recherche de la meilleure contribution à la compétitivité globale de l'entreprise, les responsables d'achat utilisent désormais le marketing achat comme outil.

1.1.1-Définition du marketing achat⁶

La démarche marketing achat est bien celle qui permet à l'acheteur plus que d'adapter ses besoins au marché fournisseurs, d'influencer le marché fournisseurs afin qu'il s'adapte aux besoins de son entreprise (Sostène 1994). Biemans et Brand (1995) présentent le marketing achat comme une synergie des achats et du « marketing relationnel »

H.FENNETEAU (1992, p.10) propose une définition opérationnelle du marketing achat «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».

M-J. SOSTENES (1994-b, p. 8) se réfère à ces deux perspectives, pour définir le marketing achat comme «une démarche à la disposition de l'acheteur, qui lui permet de prévoir et

⁶Sources : PERROTIN.R (1992) , « *Le marketing achats ,Stratégies et Tactiques* », Les éditions d'organisation., 300 pages

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 ou d'influencer l'offre pour l'adapter à ses besoins dans l'intérêt de son entreprise».

Le plan marketing s'avère l'outil essentiel pour préparer l'introduction d'un produit sur le marché ou faire croître une entreprise sur ce même marché, elle aide à avoir une vision plus claire et un meilleur contrôle des activités à réaliser en vue d'atteindre ses objectifs annuels de vente, à s'assurer que les produits et services offerts correspondent exactement aux attentes et aux besoins des clients actuels et potentiels.

Le marketing achat a deux (02) aspects: opérationnel de par la mise en place de plan d'action, le choix des actions à appliquer, le plan de communication et la négociation et d'un aspect stratégique caractérisé par l'analyse des achats, la recherche des besoins, l'établissement d'un portefeuille d'achat, l'évaluation des risques.

Ainsi, il permet aux décideurs d'orienter leurs choix stratégiques en fournissant des données actuelles, voire probables sur la demande et l'offre des concurrents directs.

Les achats lorsqu'ils sont correctement rationalisés peuvent être un levier de gains très important.

1.1.2-Spécificités du marketing achat ⁷ :

Le cahier des achats comme son nom l'indique, c'est un cahier où chaque responsable de rayon enregistre les achats de produits de son rayon par les clients. Dans ce cahier, l'on peut trouver les chiffres d'affaires hebdomadaires, mensuels et même annuels du rayon en question, il constitue un outil de marketing achats très important puisqu'il se situe très en amont de l'acte même de l'achat : il s'agit de vendre le besoin.

L'élaboration du plan de marketing implique la définition successive d'une politique, d'une stratégie, d'une tactique. La politique est l'essai de définition d'un ensemble cohérent d'objectifs. C'est le cadre de références des actions à engager. La stratégie est le choix et la

⁷Sources :PERROTIN.R (1992), « *Le marketing achats, Stratégies et Tactiques* », Les éditions d'organisation. 300 pages

combinaison des principaux mis au service des objectifs préalablement définis. La tactique est la recherche de l'optimum au niveau de la mise en œuvre des moyens secondaires.

1.2-Achat, approvisionnement et relations fournisseurs

Durant un nombre incalculable d'années, tout le monde a fait un amalgame entre la fonction approvisionnements et la fonction achats. Malgré le fait que ces fonctions soient souvent en étroite collaboration, elles ne réalisent absolument pas les mêmes activités. Voici donc les principales missions de ces deux fonctions ainsi les relations fournisseurs.

1.2.1-Définition des achats⁸

Les achats sont en charge de répondre à un besoin exprimé, consulter et sélectionner les fournisseurs, négocier les conditions d'achats (prix, délais, conditions de paiement...). Il est clair que l'achat ne désigne pas uniquement les achats destinés à la production mais recouvre également tous les autres achats de l'entreprise. La fonction achat joue un rôle d'interface dans l'entreprise. Elle est le fournisseur attitré de l'entreprise, elle doit répondre au mieux et au plus vite aux besoins de ses clients internes. Mais elle est également le client de ses nombreux fournisseurs externes, elle a pour mission d'acquérir les biens et services dont ses clients ont besoin, dans les meilleures conditions commerciales. À ce titre, son rôle est de trouver à l'extérieur de l'entreprise, les biens et les services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise en maintenant et faisant progresser sa rentabilité et sa compétitivité présente et future.

1.2.2-Définition des approvisionnements

Les approvisionnements sont quant à eux en charge du calcul de la quantité à commander et de la date à laquelle cette quantité doit être livrée, le passage de commandes, le suivi de livraison, la gestion des stocks.

Ces deux fonctions n'ont souvent pas été dissociées car elles travaillent conjointement dans l'évaluation des fournisseurs, le traitement des litiges ainsi que sur la définition des

⁸Sources : « *Manuel pour formateur en achats internationaux et gestion des approvisionnement* », Document technique, Programme for development at the Helsinki School of Economics, PRODEC (1996)

conditions de mises à disposition des produits (taille de lot, délai de livraison...). Notamment par le biais d'une gestion des stocks, de la passation des commandes et de leur suivi. Ainsi il s'agit de la transcription concrète du processus d'achat. On classe les achats en six (06) catégories: les achats de production, les achats d'investissement, les achats de négoce, les achats généraux, les achats de prestation industrielles, les achats de prestation intellectuelles.

1.2.3- Relations fournisseur⁹

Il est ardu de trouver des partenaires économiques compétitifs et dont les performances sont constantes dans la durée. C'est pourquoi, il est important pour toute entreprise d'avoir des fournisseurs capables de répondre à ses besoins présents et futurs tout en intégrant les contraintes relatives aux marchés. Cette relation de l'entreprise avec ses fournisseurs se caractérise d'abord par leur évaluation et sélection puis la phase de négociation et leur suivi.

1.2.3.1-Evaluation et sélection des fournisseurs

A l'heure actuelle, un acheteur pour rester compétitif doit toujours être à l'écoute du marché pour connaître quels sont les besoins des clients de son entreprise et surtout quels sont les fournisseurs proposant des solutions adaptées. Pour cette raison l'acheteur doit sans cesse être dans une démarche de "sourcing" consistant à rechercher de nouveaux fournisseurs capables de répondre à ses besoins présents et futurs tout en intégrant les contraintes relatives aux marchés.

Le processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs, il se fait en cinq (05) phases :

⁹**Sources** : [\(1](http://www.décision-achats.fr/...Achat.../La-fonction-achat-en-entreprise-Décision_d'achat)
janv 2011)

Tableau1: *Processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs*

Phase1	Identification des fournisseurs selon les besoins: évaluer les références, notoriété, santé financière, etc.
Phase2	Consultation (évaluer l'aptitude des offres à répondre aux besoins et le prix.)
Phase3	Evaluation commerciale, financière et technique (évaluer les politiques commerciales, réseau, orientations recherche et développement, moyens techniques, etc).
Phase4	Evaluation qualité caractérisé par des évaluations des certificats, des résultats d'audit, du manuel qualité, du plan de contrôle, etc.
Phase5	Sélection du fournisseur concrétisé par des engagements contractuels, des clauses d'assurance qualité
Phase6	Suivi du fournisseur par rapport au qualité du produit ou service; la réactivité et les délais; les résultats d'audit de suivi; la satisfaction des utilisateurs; le plan de progrès et le suivi.

Source :[*http://www.décision-achats.fr/...Achat.../La-fonction-achat-en-entreprise-Décision d'achat.\(janv 2011\)*](http://www.décision-achats.fr/...Achat.../La-fonction-achat-en-entreprise-Décision d'achat.(janv 2011))

Comme on peut le constater, l'évaluation des fournisseurs est un processus permanent et les outils d'évaluation sont multiples. La démarche se poursuit au-delà de la sélection initiale du fournisseur: les performances doivent se mesurer tout au long de la durée contractuelle. Lors de la négociation l'acheteur doit décider du montant qu'il est prêt à payer pour ses fournitures et l'équilibre qu'il veut trouver entre le coût, la fiabilité, la qualité et le service.

Ce qui est primordial dans le choix d'un fournisseur c'est sa fiabilité : une qualité constante car les clients associent la mauvaise qualité aux distributeurs, pas aux fournisseurs, un service robuste, une communication claire, une sécurité financière. Il est toujours utile de s'assurer que les fournisseurs disposent de suffisamment de trésorerie pour livrer ce que l'on veut, et au moment où on le veut. Une vérification de sa solvabilité aidera à se rassurer qu'ils ne feront pas faillite lorsque l'on en a le plus besoin.

DAYAN(1999) souligne «Qu'elle soit totale ou partielle, une insatisfaction sur la qualité, le niveau de performance du produit ou du service, etc., entraînera le retour à la phase de la

recherche des fournisseurs, ou encore à la définition des caractéristiques du produit ou du service, voire même plus en amont, à un examen critique du besoin ressenti»

Comme le précise Pierre-Yves Barreyre, «les meilleurs gains obtenus résultent bien souvent d'une action de longue haleine visant notamment à développer des réseaux de fournisseurs avec lesquels une collaboration suivie et constante génère des synergies». Ceci n'est possible que si un suivi des performances fournisseurs est réalisé.

Selon J.P Neuville (1998) «dans la phase post-contractuelle, la confiance devient [...] un dispositif de promesses qui permet aux deux entreprises liées par contrat de coopérer avec des coûts moindres par l'incarnation des risques et la réciprocité des engagements». Par sa fonction et sa position très en amont dans la chaîne d'approvisionnement, l'acheteur côtoie tous les services de la société.

1.2.3.2-Négociation et suivi fournisseur:

Lors de la négociation avec le fournisseur, plusieurs enjeux sont pris en compte tels que la détermination des atouts et des handicaps des deux parties, les risques pour l'entreprise et les répercussions sur celle du vendeur. Ainsi que la distinction des sources de maximisation des gains, la détermination des marges de manœuvres en terme d'économie, la fixation d'objectif en pourcentage de l'économie à réaliser pour un chiffre d'affaire estimé, acceptable par le vendeur.

L'argumentaire est un élément clé pour la négociation : un des arguments utilisable est la notoriété d'un groupe industriel important, ce qui constitue pour le vendeur une référence client et présente une possibilité de contrats multiples.

Il est nécessaire d'entreprendre une négociation dans la perspective gagnant-gagnant (mécanisme de réciprocité), ce qui signifie qu'aucune des deux parties ne doit se sentir lésée: les négociateurs sont des partenaires interdépendants et non des adversaires.

1.3-Qualité:

Depuis que l'offre est supérieure à la demande et que les acheteurs ont l'embarras du choix, toute insuffisance de qualité est désormais génératrice d'insatisfaction de la part des clients. Elle est de plus en plus une variable essentielle pour toute entreprise qui propose des

biens et/ou des services sur un marché. La qualité d'un produit couvre sa performance, mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue un argument essentiel pour les entreprises parce qu'elle est un critère essentiel de choix pour les clients. La qualité est définie comme la connaissance des attentes des clients dans chaque segment visé par l'entreprise, l'obtention de leur satisfaction et enchantement à travers un produit ou service. Elle a des éléments objectifs et subjectifs.

On peut distinguer quatre critères principaux sur lesquels se base un acheteur pour évaluer objectivement la qualité d'un produit. D'abord **la fiabilité** qui correspond au nombre d'incidents ou de pannes relatifs à un produit. On peut les évaluer par des contrôles statistiques et intervenir en cessant la fabrication des produits défectueux ou en les modifiant. Ensuite, **la durabilité** : il s'agit de mesurer la durée de vie d'un produit, sa durée d'usage. Après, **le respect des normes et spécifications**. Et enfin, **la performance** qui mesure la capacité d'un produit à réaliser ses fonctions.

Section 2: Zone d'étude

Avant la description de la méthodologie, il est indispensable d'avoir un aperçu sur le domaine d'étude. De ce fait, nous allons nous focaliser, dans un premier temps sur l'aperçu général d'une supérette. Dans un second temps sur les informations générales sur la Shop Liantsoa.

2.1- Aperçu général d'une superette

Selon l'INSEE¹⁰, une supérette est un magasin de vente au détail en libre-service, à prédominance alimentaire, sur une surface de vente de 120 à 400m². Elle fait partie de la grande distribution qu'il convient d'expliquer.

¹⁰INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, chargé de la production, de l'analyse et de la diffusion des statistiques officielles en France

2.1.1- Grande distribution

La grande distribution n'est pas seulement limitée à la vente des produits mais elle regroupe également le transport des produits, leur stockage, la mise en place des produits, leur vente ainsi que le service après-vente. Le distributeur doit amener le produit du producteur au consommateur mais surtout comprendre les besoins du consommateur et lui mettre à disposition le produit qu'il veut. La stratégie marketing des distributeurs est similaire à celle des producteurs et il en va de même pour le mix-marketing qui peut également prendre la forme des 4P : Product, Price, Promotion et Place (Produit, Prix, Communication et Distribution). Cependant ces quatre variables n'ont pas les mêmes attributs pour les distributeurs que pour les producteurs des variables d'action clés du marketing-mix (promotion, distribution, tarification et Yield Management,...)(SHOSTACK, 1984 ; EIGLIER et LANGEARD, 1987; DURRANDE-MOREAU, 2002; CAPIEZ et alii, 2003 ; ...)

Reconnus comme des sources de performance (Burt, 1984 ; Guillaume, 1993 ; Dyer, 1996 ; Leclercq, 1997 ; Trent et Monczka, 2002 ; Kotabe et Murray, 2004), voire comme une « arme concurrentielle » (Reck et Long, 1988) mais aussi comme « outil de management » (Clouet, 1989), les achats ont donné naissance à des recherches focalisées sur l'optimisation de ces derniers (Bourbonnais et Vallin, 1995 ; Bouvier, 1990 ; Bruel, 1996), la logistique étant souvent présentée comme un levier d'action important dans ce domaine (Dornier et Fender, 2001).

L'existence d'un service achat est le seul moyen d'appliquer une véritable politique d'achats car l'acheteur est alors totalement investi de cette mission. Le fait d'affecter une personne exclusivement aux achats permet de réaliser un vrai travail de fond en matière de prospection de fournisseurs et recueil de l'information.

2.1.2- Justification de la zone d'étude

Cette section expose les caractéristiques de la société choisie expliquant la justification du choix. Effectivement, les besoins en consommations sont la première préoccupation de toute population. Tiré par la classe aisée et suivi par la classe moyenne, le modèle de consommation tend à s'eupéaniser. Ainsi de nouvelles formes d'achat ont vu le jour favorisant alors l'implantation des supermarchés, grandes surfaces et centres commerciaux. L'entreprise a été choisie sur les critères suivants :

-les achats sont activement impliqués dans les décisions concernant le cœur de métier de l'entreprise

- la société est équipée d'un service achats

- la stratégie d'achat est intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise

- le responsable achat interrogé a reconnu avoir une expérience en matière de marketing achat.

Il est directement impliqué dans la définition de la stratégie d'achat.

-l'entreprise a une notoriété et son organisation achat est performant.

2.2- Informations générales sur la Shop LIantsoa

Afin de mieux comprendre notre zone d'étude il convient de connaître les informations générales sur la société, pour cela nous allons discuter du triptyque et de sa fiche signalétique, aussi de son historique et son cadre environnemental.

2.2.1- Triptyque et fiche signalétique de l'entreprise

Cette section permet d'identifier notre zone d'étude, elle s'intéresse donc à la présentation de la Shop LIantsoa. Une présentation globale portant sur la typologie de l'entreprise et sa fiche signalétique.

2.2.1.1-Triptyque

Cette présentation permet d'énumérer la mission, l'objectif et l'activité de la société.

Mission: la distribution des biens de première nécessité et divers, vente en gros et en détail

Objectifs: rentabilisation de l'activité en maximisant le profit, satisfaction et fidélisation de sa clientèle

Activités de l'organisation: commerce et distribution.

2.2.1.2- Fiche signalétique

En vue de mieux connaître la shop LIantsoa ci-après sa fiche signalétique

Tableau 2:*Fiche signalétique de la Shop Liantsoa*

Numéro statistique	51367111998010004
Numéro d'Identification Fiscal (NIF)	105003284
Siege social	AD58bis Ankadikely Antananarivo Madagascar
Capital	Ariary 4150000
Chiffre d'affaire	Ariary 5miliards

Source:*Shop Liantsoa, juillet2012*

La Shop Liantsoa est une Sarl qui occupe des espaces d'une moyenne de 200m² dans plus de 7 quartiers différents, on peut la considérer comme une supérette. L'assortiment des produits de la société qui est à 90% alimentaire est étroit et peu profond.

2.2.2- Historique

Pour pouvoir apprécier l'évolution de cette entreprise, les faits qui ont marqués sa création seront relevés.

La société Shop Liantsoa sise à Andobotany Ilafy a été fondée en 1998 par Monsieur RASAMOELINA. Au départ, il s'agissait d'une société familiale qui avait pour objet de faire des achats et des reventes en gros mais aussi des imports et exports. Par la suite c'est devenu une société de distribution et qui met en avant les produits locaux. Pour être plus proche de ses clients et afin de répondre aux besoins de ces derniers, la société a décidé de se lancer dans la vente en détail d'où l'ouverture du premier Shop Liantsoa Andravoahangy en 2001. Actuellement, on compte en tout neufs magasins à Madagascar dont un à Majunga.

La société a pour but de permettre à ceux de la classe moyenne d'acheter à un prix abordable et une qualité acceptable.

D'ailleurs l'emblème de la société « Fiainana Mora Kokoa » traduit qu'elle ne veut pas trop se classer en tant que grande surface mais plutôt un magasin de proximité.

2.2.3- Cadre environnemental de l'entreprise

L'entreprise est une entité indissociable de son environnement. Pour survivre, elle est en relation permanente avec celui-ci. Cette section traite de l'environnement interne et externe

de l'entreprise en expliquant son organisation interne et ses liens externes afin de bien cerner notre cadre d'étude.

2.2.3.1-Environnement interne

La shop Llantsoa vend deux catégories de produits : les produits locaux et les produits importés. L'organigramme de la fonction commerciale de l'entreprise est un organigramme de type « organisation commerciale géographique ». C'est une segmentation des postes selon la situation géographique. Ainsi, chaque magasin a son responsable qui relie la branche de l'organisation au tronc principal, trois (03) personnes travaillent au sein du service achat.

2.2.3.2-Environnement externe

Secteur d'activité dynamique un assortiment de produits disponible en libre-service, proposé à des prix très compétitifs, des gammes de produits renouvelés régulièrement. Tel est le credo des enseignes de la grande distribution. Pourtant, souligne Dubois (1996), les entreprises font de plus en plus face à une demande fluctuante caractérisée par des individus qui ne cessent de modifier leurs comportements en fonction des circonstances rencontrées. Selon cet auteur, les organisations sont confrontées à un nouveau type de consommateur, qu'il qualifie de «caméléon», dont le repérage à l'aide des traditionnels outils de marketing devient de plus en plus difficile. Dans un tel contexte, la mise en place d'un marketing situationnel, privilégiant l'étude des circonstances dans lesquelles le client rencontre les produits ou les services, peut constituer une solution pour les entreprises soucieuses d'identifier précisément leurs prospects.

Ainsi les approches théoriques synthétisent d'un côté les théories se rapportant au marketing achat, l'achat, l'approvisionnement, les relations fournisseurs et la qualité serviront d'appui à l'analyse de la réalité. D'une autre, ils donnent un aperçu sur le domaine d'étude en résumant les raisons justifiant le choix de shop Llantsoa qui ne s'est pas fait au hasard mais d'après plusieurs qualifications que la société avait. On y voit également les renseignements généraux sur la société.

CHAPITRE II : METHODOLOGIE D'APPROCHE

L'une des préoccupations méthodologiques dans l'aboutissement de notre recherche est de définir la manière dont nous allons recueillir des informations pertinentes. Pour ce faire, une méthodologie et une recherche bien définie ainsi que des techniques de collectes de données adaptées sont mises en place.

Le second chapitre met en évidence les étapes successives ayant permis la réalisation du présent mémoire. Afin de parvenir aux objectifs de l'étude, il est nécessaire de consigner le rapport de visite d'entreprise avec la méthodologie, reconnue comme le support de cette étude.

Section 1: Collecte de données

La recherche et la collecte de données sont une étape primordiale dans la rédaction du mémoire de fin d'étude. Elles constituent la base des analyses à effectuer pour détecter les problèmes rencontrés au sein de l'entreprise.

Différents démarches ont été accomplies pour recueillir les données à savoir : la documentation auprès de plusieurs bibliothèques, les recherches sur internet, l'établissement d'un questionnaire pour la collecte des données au sein de la société Shop Liantsoa.

1.1-Chronologie des activités menées

La chronologie est une démarche structurée et hiérarchisée de tâches et qui peut être définie dans le temps. Elle a pour objectif de déterminer et mesurer l'accomplissement des tâches effectuées dans une durée déterminée. De ce fait, sous cette rubrique, nous décrirons la démarche générale de notre étude et les visites au sein du siège de la Shop Liantsoa.

Le déroulement des activités se résume dans le tableau suivant :

Tableau 3:Chronogramme des activités.

ACTIVITES SEMAINES	Mois1				Mois2				Mois3				Mois4				Mois5			
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Étude de la littérature																				
Questions de recherche																				
Collectes de données Observation et entretien auprès de l'entreprise																				
Traitement de données																				
Rédaction																				

Source: auteur, octobre2012

Suivant ce qui a été marqué sur la figure précédente, l'étude de la littérature s'est fait tout au long des cinq (05) mois de recherche. Pour les questions de recherche, ils ont commencé à partir de la deuxième semaine jusqu'à la fin du deuxième mois. Une descente a été faite au siège du magasin situé à Ankadikely-Ilafy pour voir directement les lieux, les produits que le magasin offre et ses personnels, ainsi qu'une descente auprès de ses différentes périphéries à Mandroseza, Analamahintsy et Ampandrana. La première semaine a été consacrée à la prise de connaissance de la société et la familiarisation avec les employées. Par la suite sont effectuées les collectes de données en rapport avec le domaine d'étude par des observations et des entretiens par l'introduction du questionnaire. Pour le traitement de ces données, ils se sont déroulés au cours de la troisième semaine du troisième mois jusqu'au deux derniers mois. Et enfin la troisième semaine du quatrième mois et le dernier mois ont été entre autre consacrés à la rédaction.

1.2- Collecte de données primaires

Pour la collecte de données primaires, nous avons exploité deux méthodes différentes, compte tenu des objectifs de notre recherche et de la structure de nos hypothèses. D'abord,

l'entretien se caractérise par un contact direct entre le chercheur et son interlocuteur et par une faible directive de sa part. Les entretiens ont en général, duré deux heures, faisant ensuite l'objet d'un compte rendu rédigé. Puis l'enquête par questionnaire qui consiste à poser au répondant, une série de questions. Elle vise la vérification d'hypothèses théoriques et l'examen des corrélations que ces hypothèses suggèrent.

1.2.1-Modes d'enquêtes

Ceci désigne la façon dont l'enquête a été effectuée, il s'agit d'un facteur déterminant dans la qualité et la véracité des résultats. Pour réaliser cette enquête la méthode des interviews dans l'entreprise a été retenue afin d'obtenir le plus d'informations qualitatives possibles. Nous avons alors préféré favoriser le contact humain en établissant la méthode directe par l'entretien semi-dirigé. De ce fait, l'interviewé a l'opportunité de donner ses avis personnels sur plusieurs sujets.

L'enquête a été effectuée auprès des employés du Shop LIantsoa se trouvant à son siège à AnkadikelyIlafy. Il s'agit du gérant commercial : Monsieur Rasamoelina Jeannot du fait qu'il est le pilier des activités d'achat au sein de la société. Nous avons également décidé d'observer les acheteurs pendant leur travail et de considérer avec une attention particulière quelques magasins. Les visites se sont faites en fonction de la disponibilité allant du mois d'avril à fin juillet. Les entretiens se déroulant en une demi-journée soit les matins de 10h à 12h30mn, soit les après-midis de 15h à 17h30mn.

1.2.2-Mode d'échantillonnage

Etudier tous les produits de la Shop LIantsoa étant difficile on a été amené à établir un échantillonnage à raison de 1 échantillon par grande famille de produit en fonction de l'évolution des ventes dans chaque famille.

1.2.3-Choix et élaboration du questionnaire¹¹

Pour mener à bien cette enquête, un questionnaire a été élaboré. Ce dernier avait pour objet de permettre la confrontation entre théorie et pratique. Le but de ce questionnaire est d'obtenir des informations sur l'entreprise, sa fonction achats, ses fournisseurs et la place du service achat dans sa stratégie.

¹¹ Voir annexe

De façon à ce que le travail scientifique se déroule bien nous avons choisi d'utiliser les trois catégories de question, à savoir :

- les questions dites ouvertes : pour permettre de recueillir des réponses personnelles.
- les questions dites fermées : pour une confirmation de choses déjà connues
- les questions semi-ouvertes ou semi- fermées qui sont généralement recommandées au cas où l'on connaît déjà quelque chose sur le sujet mais que l'on veut confirmer, mais on laisse ajouter des réponses libres, en dehors de l'éventail proposé pour ne pas risquer d'influencer la réaction de la personne interrogée par la suggestion de réponse .En outre les caractéristiques des questions semi-fermées permettent de faciliter le dépouillement car bon nombre de réponses sont déjà prévues et permet de recueillir des mesures.

Après avoir subi différents pré-tests, les questionnaires ont été saisis sur micro-ordinateur. Il s'agit donc d'un questionnaire à 61 questions dont 16 QCM et 45 questions ouvertes sur les enjeux du marketing achat et des stratégies d'approvisionnement ainsi que la façon dont l'entreprise évalue ses fournisseurs.

1.3- Collecte des données secondaires à partir de ladocumentation

Pour la collecte de données secondaires, nous avons effectué des recherches documentaires mais aussi la consultation de quelques dossiers de l'entreprise pour avoir des informations qualitatives.

En effet, afin de mener à bien notre projet de recherche sur le marketing achat et stratégies d'approvisionnement, nous avons choisi de confronter les impératifs en la matière et les pratiques actuelles mises en place dans la Shop Liantsoa. Pour cela nous avons fait une étude bibliographique du domaine à travers des ouvrages traitant des théories développées dans ce domaine. Cela a permis de mettre en avant les axes stratégiques de l'achat.

Compte tenu des objectifs de la recherche, les travaux bibliographiques ont porté plus particulièrement sur : l'approvisionnement, les politiques d'achat ainsi que l'entreprise et ses fournisseurs. Les publications alliées aux sites Internet, nous ont permis d'actualiser et de diversifier les théories disponibles dans les ouvrages critiques.

Toutes ces données ont été synthétisées au fur et à mesure en fiches de lecture qui ont

permis de mettre en exergue un certain nombre de faits et de méthodes.

Section2: Analyse et traitement des informations

Nous allons décrire la méthode adoptée dans la rédaction de ce présent mémoire afin de classer les informations recueillies et de sortir des résultats de recherche. Il s'agit d'un ensemble rationnellement coordonné de technique mise en place en vue d'atteindre l'objectif. Sa fonction est d'assurer l'adéquation des techniques aux objectifs.

2.1-Méthodes d'analyses utilisées

Plusieurs méthodes d'analyses ont été utilisées tout au long de la recherche. La rigueur méthodologique est une condition nécessaire au bon déroulement d'une enquête. Nous avons choisi la méthode de l'Hexamètre de Quintilien ou QQQOCP (Qui, Quoi, Quand, Où, Comment, Combien, Pourquoi). Cette méthode se traduit par :

Qui interroger ? : elle concerne la nature des informations recherchées, l'individu enquêté.
 Quoi élaborer ? : il peut s'agir d'un questionnaire, d'un guide d'entretien, bref la nature du questionnement.
 Où réaliser ? : elle détermine le lieu ou l'endroit de l'entretien.
 Comment réaliser ? : elle répond à la définition du mode d'investigation choisi.
 Combien de personnes interroger ? : est-on dans une démarche qualitative ou quantitative ? Enfin, Pourquoi ? explique les justifications, les raisons du répondant.

Dans la recherche de la problématique il y a recours à la méthode « Entonnoir ». La description de l'environnement de l'entreprise est basée sur la méthode PESTEL (Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique, Légal). Quant à l'analyse de l'existant, l'étude a été établie suivant la logique de la démarche ci-après : « Observation-réflexion-décision et action ». De plus, nous avons effectué une analyse qualitative du contenu de entretiens pour en tirer la signification profonde, voir le sens caché des réponses.

De nombreux autres méthodes ont autant aidé à la réalisation de l'ouvrage tels que les 5P(Produit ,Prix, Promotion, Pipeline de distribution, et le Personnel) qui consiste en un mélange de l'ensemble de décisions ou des efforts que peut mettre en œuvre, à un moment donné, le responsable marketing pour réaliser les objectifs préalablement déterminés et atteindre les marchés cibles visés .Il y a aussi le cycle de vie du produit qui analyse les grandes étapes de la vie d'un produit de la conception jusqu'à la décision finale de le retirer

sur le marché. Ses phases sont : la phase de lancement (la naissance), la phase de croissance (l'adolescence), la phase de maturité (l'âge adulte) et la phase de déclin (la vieillesse et la mort). Nous avons également utilisé la méthode d'analyse FFOM ¹²(Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces); la méthode du BCG (Boston Consulting Group).Après avoir collecté le maximum d'information, il est question de les traiter et de les analyser.

2.2- Traitement des données et leur exploitation

Pour traiter les données et les informations recueillies, nous avons choisi des outils d'analyse tels que le benchmarking¹³ pour l'analyse des concurrents ou encore l'analyse SWOT. De même, pour faciliter la compréhension de notre mémoire nous avons établi au fur et à mesure de nos analyses, plusieurs figures, mais également des tableaux. Cette étape de traitement et d'exploration de données s'est déroulée en général comme suit : la vérification du contenu de chaque questionnaire, en vue de s'assurer que toutes les questions ont été toutes répondues, le dépouillement et triage des données, l'analyse statistique descriptive des données afin de classer les informations recueillies et la sortie des résultats statistiques, l'analyse des réponses, la présentation des résultats.

Par déduction, la démarche méthodologique a pour objectif de trouver des points d'ancrage pour la recherche, elle est complexe. Ce chapitre met en exergue la description de la méthodologie entreprise pour faire progresser la recherche c'est-à-dire la phase de collecte de données primaires et secondaire, l'analyse et le traitement des informations récoltées.

¹²Analyse **SWOT** (Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats) ou **FFOM** (Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces) est l'outils d'analyse stratégique.

¹³**Benchmarking** : ou étalonnage, consiste à déterminer comment et pourquoi certaines entreprises réussissent mieux que d'autres, observation et analyse des pratiques adoptées par des entreprises concurrentes performantes en vue de sélectionner celles qui pourraient être appliquées par l'entreprise observatrice pour améliorer sa situation sur le marché.

CONCLUSION PARTIELLE

Pour bien faire fructifier la recherche, des investigations méthodologiques ont été conçues. Cette première partie nous a permis de présenter d'une manière détaillée la méthodologie qui accorde une place importante à la revue de la littérature concernant le marketing achat par de nombreuses théories formulées par divers auteurs, décrit la shop Liantsoa ainsi que l'ordre et la manière dont la recherche a été conduite. Elle s'est divisée en deux grands chapitres. D'une part, les approches théoriques qui concernent le cadre théorique du sujet et la zone d'étude caractérisée par l'aperçu d'une supérette et les informations générales sur la société. D'autre part, la méthodologie d'approche se préoccupe des collectes de données entreprise pour mener l'étude ainsi que de l'analyse et du traitement des informations. Cela en vue de décrire dans l'ordre la manière dont la recherche a été conduite dans une vision de reproductibilité de la démarche.

En somme, la méthodologie nous a montré les diverses méthodes pour entreprendre la recherche. Qu'en est-il des résultats ? La partie suivante exposera les faits observés durant l'enquête.

PARTIE II:RESULTATS

Parmi les premiers constats, le marketing en amont est devenu une véritable fonction commerciale : la manière de vendre l'entreprise à ses fournisseurs, un questionnement a alors pris place sur l'utilité et le retour sur investissement réels. La Shop Llantsoa a comme principe d'achat d'adapter l'achat à formule s'il y en a et faire des achats réguliers au cas contraire.

L'objectif de cette partie repose sur la présentation des informations obtenues durant les descentes sur terrain. Elle est destinée à apporter une narration et un exposé des faits observés sur la manière dont l'entreprise s'approvisionne et présente comment elle assure l'efficacité et l'efficience de ses achats. Les résultats ont pris forme à partir des entretiens effectués auprès du gérant de la société. Cette présentation est le fruit de la concrétisation de la méthodologie de recherche. L'exploitation des résultats ont nécessités le filtrage des questions à exploiter et le rassemblement des réponses portant sur le même sujet central. Cette partie se présente en deux(02) chapitres. Le premier sera consacré au rôle stratégique de la fonction achat dans l'entreprise. Le second a trait aux actions mises en œuvre face à l'environnement de l'entreprise.

CHAPITRE I: ROLE STRATEGIQUE DE LA FONCTION ACHAT DANS L'ENTREPRISE

Depuis une petite décennie les dirigeants perçoivent de plus en plus la fonction achats comme une fonction majeure et même stratégique de l'entreprise. Elle est depuis quelques années en pleine évolution. Cette évolution atteint l'organisation même des services achats et intéresse aussi directement le processus d'achats.

Section 1: Fonction achat au sein de la société Shop Llantsoa

La nouvelle dimension de la fonction achat impacte lourdement sur l'entreprise et surtout sur les services qui la composent, elle représente 90% des coûts supportés par l'entreprise et est en étroite collaboration avec les autres services.

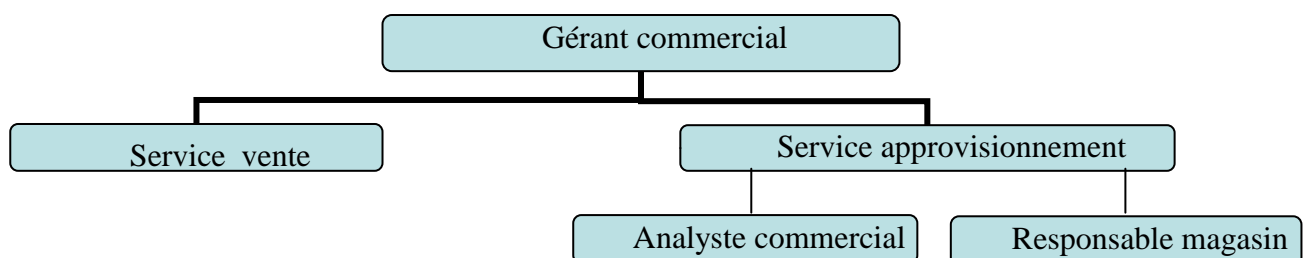
1.1-Connaissance et la reconnaissance des interlocuteurs

L'acheteur est l'intermédiaire direct de la société que ce soit en aval ou en amont .En premier lieu nous allons relater les relations de la fonction achats avec les services internes.

1-1-1 Relations de la fonction achat avec les autres services au sein de l'entreprise

L'efficacité des activités d'approvisionnements conditionne les décisions de la direction générale, l'activité commerciale, le système financier et nécessite une bonne organisation.

Figure1:Organisation du service achat



Source: Shop Llantsoa , juillet 2012

Comme l'on peut le percevoir, les besoins en achats sont déterminés par l'analyste commercial et le responsable magasin qui envoient leurs prévisions au service

approvisionnement et l'analyste évalue avec le gérant commercial les articles à commander, leur qualité ainsi que les quantités.

1-1-1-1 Direction générale et fonction achat

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

Le service achat étant centralisé, il assiste la direction dans le choix des produits. Ainsi le cogérant participe activement à la réalisation des approvisionnements. De ce fait, il peut lui-même appliquer sa politique d'achat, établit le budget d'achat et il s'occupe également de la négociation des remises, des promotions, des têtes de gondole.

1-1-1-2 Fonction achat et service financier

Bien que le service financier ne soit pas directement concerné par les achats, sensible aux prix et aux conditions de règlements, sa préoccupation est exclusivement financière ce qui le porte à s'impliquer dans les notions de rentabilité, la gestion de budgets, le contrôle des dépenses et la gestion de la trésorerie dans le court terme.

L'acheteur communique au comptable l'ensemble des informations dont il a besoin pour l'élaboration du budget achats telles que la réduction des capitaux investis dans les stocks, réduction du coût des produits achetés, économies.

De son côté, le comptable établit les budgets achats d'une part et d'autre part contrôle et règle les factures fournisseurs, il assiste également la fonction achat pour l'évaluation financière des fournisseurs ou la décomposition de leur prix de revient.

1-1-1-3 Fonction achat et la fonction commerciale

C'est depuis les vendeurs que le processus d'approvisionnement commence, ils informent de l'insuffisance de l'un des produits du magasin. Ce sont les intermédiaires qui vont transmettre aux responsables magasins et pour finir, à l'administration principale qui va s'occuper de passer les commandes chez le fournisseur de l'entreprise ; le budget des achats étant de plus calculé par rapport aux prévisions des ventes.

La fonction commerciale apporte aux achats : des prévisions à moyen et long terme, le retour d'informations sur la qualité, une évaluation de l'impact d'une décision commerciale sur les coûts.

En revanche, les achats doivent à la fonction commerciale les informations concernant les fournisseurs sur la qualité et le coût, une meilleure satisfaction des besoins de la clientèle ainsi que les informations sur la fiabilité des produits achetés.

En effet, le commercial est habitué à négocier et il prend en compte dans ses choix la satisfaction du client final avec qui il est en contact quasi permanent.

1-1-2 Compréhension du marché fournisseur

Afin de bâtir un plan d'action pour approcher les fournisseurs dans des conditions favorables, l'acheteur essaie d'avoir une connaissance précise du marché «fournisseurs» tels que les problèmes au niveau de leur approvisionnement de leurs matières premières, les problèmes judiciaires et ce pour pouvoir mieux s'organiser et s'adapter aux différents scénarios possibles.

1-2 Compréhension des contraintes et des objectifs

L'approvisionneur identifie et analyse des fournisseurs et leurs marchés pour adapter les besoins de l'entreprise à la situation amont, analyse l'évolution de l'environnement de l'entreprise, identifie les opportunités et menaces qui en découlent et fait des propositions pour s'adapter à ce nouvel environnement.

De plus, il rassemble les informations techniques concernant l'objet de la négociation, définition du besoin et le cahier de charges éventuel pour le maintien de la qualité des produits ou pour la définition des axes et des domaines à améliorer. Il réunit également les

informations commerciales concernant l'achat, prévisions de consommations annuelles, prix et conditions d'achat actuels tel que les contraintes sur les achats à formule comme le cas de l'offre pour les pâtes MATSIRO soient une remise de 2% pour l'achat de 10cartons,10% entre 11 et 50 cartons et 10% pour plus de 50 cartons. Il y a aussi les informations sur le prix et les conditions d'achats proposés par les autres fournisseurs, les relations antérieures avec les fournisseurs.

1-3 Capacité à convaincre et à inciter

Avant d'entamer les négociations, un objectif précis à atteindre est défini pour chaque clause à négocier et les arguments sont réfléchis à l' avance.

La négociation se porte sur des éléments très variés comme le prix, les conditions de règlement ; les modifications techniques par rapport à l' offre, les modifications de quantités, les conditions de mise à disposition des articles, les garanties techniques, la remise de fin d'année, la quantité minimum par livraison.

En effet, l'acheteur doit savoir défendre ses prix avec les fournisseurs pour conserver ou baisser les prix unitaires afin de réaliser une marge plus importante, il y a alors le choix de porter la négociation sur une réduction ou une compensation des coûts.. La négociation du prix étant très limitée, les acheteurs compensent les coûts par la vente de marges arrière ou de prestations supplémentaires de service comme des espaces dans les magasins pour des étalages ou des présentoirs, de matériel aux points de ventes (PLV), la mise en avant des produits du fournisseur dans les magasins. De ce fait, le fournisseur choisit lui-même la manière dont sera présenté son produit, tel est le cas de la négociation avec la société « FITI-MILK » dont le contrat énumère ces quelques points: la société *fiti-milks* s'engage à fournir des réfrigérateurs dans les magasins de la shop Llantsoa. En contrepartie cette dernière se doit de ne jamais y exposer des produits autres que *fiti-milk* dégérer au mieux les stocks pour contrecarrer tout éventuel dépassement de date de péremption (FIFO). Il se peut également que des programmes de commercialisation telle que le rabais, les baisses de prix temporaires et les promotions spéciales soient négociés. Cette stratégie est utilisée pour renforcer les promotions, pour vider les stocks en entrepôt, et également lors de l'introduction d'un nouveau produit. La négociation peut aussi porter sur la signature des accords-cadres tels que les accords avec les fournisseurs sur les assortiments, les modalités de paiement de commande et de livraison.

En général, les méthodes de négociation de la shop Llantsoa sont fondées soit sur le cycle de vie du produit acheté, soit sur la place du produit acheté dans la grille du portefeuille de produits du fournisseur. Elle est faite dans une perspective gagnant-gagnant (win-win). Au-delà des critères quantitatifs, la négociation s'oriente vers des objectifs qualitatifs, en incitant les fournisseurs à maintenir ou à améliorer la qualité des produits. Après signature du contrat, les relations ne sont pas pour autant exclusives et aucune position du fournisseur n'est définitive.

Section 2: Techniques d'achat et d'approvisionnement au sein de l'entreprise

Cette section montre le processus d'approvisionnement dans la Shop Llantsoa pour comprendre la façon dont l'entreprise se procure les intrants requis pour la poursuite de ses activités et l'atteindre ses objectifs.

2-1 Détermination du produit et l'analyse des contraintes

C'est l'analyste commercial qui chevauche entre vente et approvisionnement qui joue le rôle déterminant dans cette étape. Il commence tout d'abord par une analyse du marché, puis la définition des cibles et le positionnement pour finir par élaborer la stratégie marketing et son mix.

2-1-1 Reconnaissance des besoins

L'aspect stratégique de la démarche marketing achat est défini par une segmentation du portefeuille achat, c'est la politique d'assortiment qui est alors appliquées : le regroupement se fait en termes de nature technologique et d'application.

C'est par rapport à l'emplacement des points de vente, de la saison, de l'évolution des prix, de l'utilité et de la disponibilité des produits, le taux de rotation des ventes, le top 50 des produits phares que la société décide de mettre en avant que sont établies les prévisions des ventes.

Le processus commence depuis les vendeurs. Ce sont les intermédiaires qui vont transmettre à l'administration principale l'insuffisance d'un produit. La consultation des points de ventes est effectuée pour pouvoir définir les besoins par rapport aux taux de rotation

des produits. L'acheteur peut aussi avoir une idée d'acquisition d'un nouvel article qui va faire la différence par l'intermédiaire de différents sources telles que les sources commerciales: publicité, représentant; les sources publiques: articles de presse, tests comparatifs des revues de consommateur, les sources liées à l'expérience: examen, manipulation, consommation du produit. De plus, l'approvisionnement suit le calendrier de l'entreprise qui se subdivise en trois (03), de septembre à janvier de par la rentrée scolaire où l'on observe une forte demande de produit bureautique, la préparation des fêtes de Noël et de fin d'année, de février à juin pour les fêtes pascales et la fête nationale pour l'alimentation, de juillet à août pour les vacances scolaires, c'est la période creuse pour l'entreprise.

Tableau 4: *Extrait de la répartition des produits distribués par Shop Llantsoa suivant les rayons*

Nom du rayon	Produits
ALIMENTATION	Produits laitiers, céréales, confiserie, , huiles..
BAZAR	Seau en plastique, poubelles, serpillères...
SPIRITUEUX	Whisky, JB Grants...
COSMETIQUES	Produits de soin et de beauté
PRODUITS BEBE	Lait, couches...
PAPETERIE	Tous les articles et outils scolaires
PRODUITS D'ENTRETIEN	Savons liquides, désodorisants
EMBALLAGES	Papiers torchons, Plats jetables...
PÂTISSERIE ET VIENNOISERIE	Produits CALLI, gâteaux...

Sources:*Shop Llantsoa, août 2012*

La figure précédente montre différents produits de la société répartis selon les familles de produit sur les rayons. Dans les magasins de la shop Llantsoa, les marchandises sont en général 9 rayons différents où sont placés les différents assortiments de produit de la même famille.

2-1-2 Description des caractéristiques du produit

Une fois le besoin reconnu, l'acheteur définit les caractéristiques générales du produit

demandé auprès des fournisseurs. Les méthodes qualitatives proviennent d'études de marché, le service achat, à une étude permanente et approfondie du marché amont. Cette étape prend en compte tous les aspects techniques, normatifs, logistiques et financiers, pour éviter de faire des choix non fondés, voir erronés.

Pour l'aspect quantitatif, la prévision des ventes se fait d'abord par la mesure du marché dans son ensemble puis anticipe la part de ce marché qui correspondra à la demande à l'égard de l'entreprise. Lorsqu'elle doit prévoir la demande d'un nouveau produit, l'entreprise utilise les données existantes d'un produit analogue.

2-1-3 Etude des contraintes

L'analyste essaie de comprendre les facteurs qui engendrent un sentiment de risque et d'élaborer une stratégie de communication susceptible de la réduire, fait une analyse des dépenses par rapport au budget, identifie les situations de mono source¹⁴, examine la rotation des ventes des produit et le taux d'intérêt demandé par les banques.

Pour éviter de trop gros risque l'entreprise recourt parfois à des commandes à l'essai pour lui permettre de mieux observer l'évolution des ventes. La shop Llantsoa fait notamment des inventaires réguliers des stocks pour maintenir ses niveaux de stock de sécurité effectué par le service de contrôle et d'audit de gestion.

2.2-Choix du fournisseur

Cette tâche incombe au gérant de la société qui identifie les sources d'approvisionnement les plus appropriées. Le tableau de comparaison permet d'une part de visualiser les différentes propositions reçues et d'autre part de faciliter le choix du fournisseur.

2.2.1-Recherche des fournisseurs

La recherche des fournisseurs se fait via des envois de courrier, d'un représentant, le contact des numéros inscrit sur les publicités d'un produit ou encore de visite guidée de la société du fournisseur potentiel. Valorisant la traçabilité et la qualité des produits depuis 2004, la shop Llantsoa a décidé de ne plus importer en constatant des inégalités par rapport à certains concurrents bénéficiant de nombreux privilèges.

¹⁴**Mono source** : un seul fournisseur est capable d'approvisionner

2.2.2-Réception et analyse des propositions

Les fournisseurs soumettent leur offre par l'envoi de catalogue ou d'un représentant. Le but est de demander aux fournisseurs des explications détaillées sur chaque point de leurs offres: composition du prix, prestations annexes, lois de dégressivité des prix en fonction des quantités...

2.2.3-La détermination du ou des fournisseurs

Ce premier type d'évaluation correspond à la phase de qualification du fournisseur, c'est-à-dire l'évaluation de ses performances potentielles. Il s'agit ici de mesurer l'aptitude du fournisseur à répondre aux exigences de la Shop LIantsoa.

Pour cela, la sélection est faite de par des études comparatives prenant en compte de nombreux facteurs, par exemple le rapport qualité prix, le positionnement, la notoriété, aspect qualitatif, tarification, aspect nouveauté. Et ainsi certains fournisseurs seront préférés à d'autres avant même la négociation de référencement.

Les fournisseurs sont évalués en premier lieu sur la qualité de leur produit que la société expérimente elle-même et sur les délais qu'ils sont capables de fournir à leurs clients.

Viennent en second lieu la réduction des coûts et leur force de proposition, critères purement reliés à la fonction achats. Puis, la prise en compte du « **Risk management** ». Cette notion, qui regroupe des critères comme la santé financière du fournisseur, le taux de dépendance ou l'actionnariat.

La shop LIantsoa a comme fournisseur la société JB, SOCOBIS, SALONE...

Pour les produits d'importation, elle fait appel entre autre à LOGISPRODIS et NETTER MADAGASCAR.

2.3-Achat proprement-dit

Après avoir fait le choix de son ou de ses fournisseur(s) l'entreprise passe à l'achat proprement dit qui se délimite en deux (02) étapes. D'abord, la passation de commande puis le suivi et l'évaluation des résultats.

2.3.1-Commande

Pour chaque produit concerné, un niveau de stock maximum est défini. A période fixe, le gestionnaire analyse son stock restant et émet une commande en quantité permettant de le

ramener au niveau maximum autorisé.

Les commandes des magasins sont regroupés au siège de la société ceci est en vue de l'optimisation du coût des achats et de la logistique quand le niveau de stock de sécurité est atteint.

Tableau 5: Extrait plan d'approvisionnement

Désignations	Achats(Cartons)	Remise	Crédit	Cadence d'approvisionnement	Stocks de sécurité
HuileMAEVA 1l	200crt (2400l)	7%	60jours	Mensuel	400 litres
Huile ALBA 1l	100crt (1500l)	5%	30jours	2 mois	300 litres
SOFTEX MAXIS	100crt(6000uni)	20%	60 jours	3 mois	500 unités

Source : *Shop Llantsoa, août 2012*

La cadence d'approvisionnement dépend de la famille d'articles et du taux de rotation des marchandises. Les quantités commandées varient selon les formules d'approvisionnement, les périodes promotionnelles et la saisonnalité. Pour l'huile MAEVA de 1litre la shop Llantsoa commande 200 cartons tous les mois avec un crédit de 60 jours accordé par le fournisseur. Tandis que pour l'huile ALBA de 1litre, c'est 100 cartons tous les 2mois du fait que le premier est plus apprécié que le second. Parfois il y a des achats de contre saison afin d'acheter à prix réduits.

2.3.2-Suivi et évaluation des résultats

Lorsque l'approvisionneur adresse une confirmation de commande ou un accusé de réception de commande, il vérifie en premier que les termes de la confirmation sont conformes à ceux de la commande. Il porte une attention particulière aux prix, aux quantités et aux délais de livraison. Avant d'accepter le déchargement d'une livraison, le réceptionneur vérifie la conformité de la qualité et comparer la quantité de marchandises livrée avec celle indiquée sur le bon de livraison. Dans le cas où la quantité livrée est supérieur à la quantité commandée, le surplus pourra être accepté ou rejeté suivant les besoins de l'entreprise.

On peut en déduire que la fonction achat est en collaboration étroite avec les autres fonctions au sein de la shop LIantsoa. Cette fonction essaie de comprendre les contraintes et les objectifs de l'entreprise et est capable de convaincre et inciter ses fournisseurs pour la réalisation de ses missions. La démarche marketing achat s'organise en premier lieu par la détermination des produits et l'analyse des contraintes et en second lieu par le choix du fournisseur pour s'acheminer vers l'achat proprement dit. Le chapitre suivant, quant à lui, va exposer les actions entreprises par la société face à son environnement.

CHAPITRE II: ACTIONS MISES EN ŒUVRE FACE A L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

La société est un acteur au sein d'un écosystème sur lequel elle se doit d'agir en permanence pour être performant. Elle porte à ce titre une responsabilité dans l'amélioration de la relation et le devenir de ses partenaires économiques. De plus, l'acheteur est de plus en plus impliqué en amont de l'achat et est spécialiste de son environnement externe. Il assure de ce fait, un rôle de veille technologique et économique afin de garantir à son entreprise innovation et compétitivité.

Section1: Pratiques liées aux actions internes

Le marketing interne qui consiste à participer à l'expression et à la définition précise, qualitative et quantitative, des besoins des services internes de l'entreprise. Afin de dialoguer et de collaborer efficacement avec les partenaires l'acheteur essaie de maîtriser au mieux la communication interpersonnelle et mesure la performance de ses actions.

1.1-Plan de communication

La communication s'organise autour de deux axes l'information sur la vie des achats et l'information sur le marché de l'offre et de la demande comme l'image du produit pour les consommateurs, sa rotation des ventes et l'augmentation de son coût d'achat. Dans un premier cas, il s'agit d'informer les partenaires internes de l'entreprise sur la politique d'achat mener, la stratégie adoptée, les tactiques employées, les sources nouvelles, les coopérants futurs probables.

1.2-Mesures de performance de la fonction achat

Il s'agit d'un deuxième type d'évaluation afin de s'assurer de la conformité de la prestation par rapport au cahier des charges et aux éléments négociés et permettre ainsi un suivi des prestations dans le temps du fournisseur après la passation de la commande, un système de notation est alors mis en place afin d'avoir une vision claire de l'activité opérationnelle des acheteurs et des fournisseurs. L'entreprise veille au respect des clauses contractuelles, quantité des produits, qualité, délais de livraison, éventuelles. La prédominance des indicateurs liés au prix et à la baisse des coûts permettant de mesurer les gains réalisés par la fonction achats.

1.2.1- Axes d'évaluation

Trois axes d'évaluation sont pris en comptes.

Des axes financiers c'est-à-dire le montant des achats par rapport au montant moyen commandé, la part des achats par rapport au coût moyen de passation d'une commande, la diminution prix d'achat contre le prix historique, l'écart entre le montant des achats et le budget, l'évolution du prix d'achat par rapport au prix du marché, le montant des gains sécurisés.

Des axe client: l'étude du taux de satisfaction et le nombre de ruptures de stock.

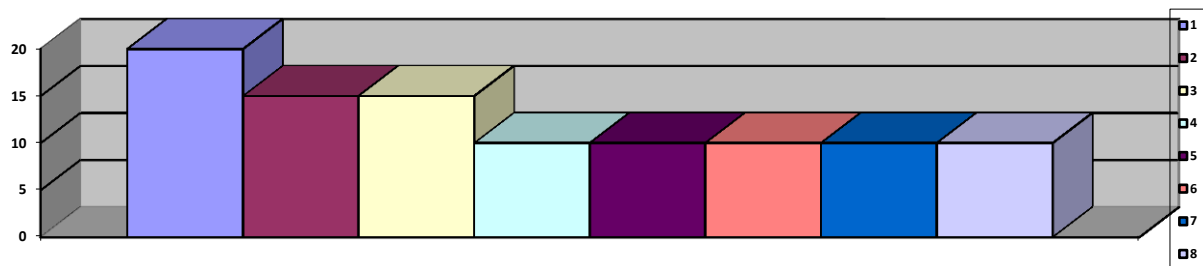
Des axes processus interne avec le nombre de commandes, la part des achats en monopole; le nombre de demandes d'achats traitées, le nombre de consultations hors calendrier prévisionnel, le nombre de litiges, le nombre de fournisseurs actifs, l'atteinte des objectifs.

1.2.2-Indicateurs

Les stratégies de l'entreprise et du service achats sont prises en compte lors de la mise en place d'un système de mesure de la performance. Ce dernier pour être concret nécessite des indicateurs qui vont jouer le rôle de référence, en fonction du portefeuille achat ou de la turbulence de l'environnement cette référence est amenée à évoluer dans le temps.

La figure suivante répertorie les indicateurs utilisés par l'entreprise.

Figure2: Les indicateurs mesurant la performance du service achats utilisés par la Shop Llantsoa



1-Gain réalisé.....	20%
2-Satisfaction du client interne.....	15%
3-Prix.....	15%
4-Coût d'achats.....	10%
5-Nombre de demande d'achats.....	10%
6-Gestion des stocks.....	10%
7-Satisfaction du fournisseur	10%
8-Connaissance du marché et veille stratégique réalisés	10%

Source: Shop Llantsoa, août 2012

Ainsi, la performance du service achat est évaluée premièrement à partir du gain réalisé par l'entreprise qui représente 20% , suivi de la satisfaction des clients dans les magasins, des prix au même niveau que les coûts d'achat qui sont à 15% chacun. Quant aux coûts d'achats, le nombre de demande d'achats, la gestion des stocks, la satisfaction du fournisseur ainsi que la connaissance du marché et la veille stratégique réalisés, ils sont déterminants dans la mesure des performances du service achats à 10% chacun.

Section2: Actions visant le marché fournisseur

L'analyse de la situation externe conduit l'acheteur à examiner la complexité techniqueet commercialedu marché fournisseur. Il lui faut également identifier les autres acheteurs

concernés par son marché et apprécier la puissance à l'achat de l'entreprise. Que ce soit pour construire un nouveau marché ou pour élargir un marché existant, il s'agit de faire connaître aux fournisseurs potentiels l'essentiel des caractéristiques d'approvisionnement de l'entreprise.

2.1-Plan stratégique d'achat

Le plan stratégique d'achat est un document synthétique, régulièrement mis à jour, qui guide les décisions quotidiennes vis-à-vis des fournisseurs.

Il rappelle la situation présente et les actions déjà lancées, il consolide les besoins à court et moyen terme de l'entreprise, il analyse le marché: risques et opportunités, positionnement et santé des fournisseurs actuels, opportunité présentée par de nouveaux acteurs, de nouvelles géographies. Il identifie les leviers disponibles pour optimiser l'utilisation des fournisseurs identifiés, la préparation de l'analyse de la situation afin d'en comprendre les enjeux, les partenaires et leur position.

2.2-Faire évoluer les relations fournisseurs

Pour l'approvisionnement de la Shop Llantsoa l'acheteur identifie les forces et les faiblesses de ses fournisseurs. Il remet alors parfois en cause certaines collaborations pour travailler avec les mieux adaptés et les plus innovants pour le futur.

Des débats, des conférences et des journées d'accueil sont autorisés au sein de l'entreprise, ils visent à «sensibiliser» certains fournisseurs à des problèmes particuliers.

Le partenariat figure parmi les outils relationnels utilisés par les acheteurs à l'issue de leur démarche de marketing achat.

L'évaluation des fournisseurs lui permet de prendre conscience des points à améliorer et à mettre en place des actions correctives. Si les objectifs ne sont pas atteints une certaine pression peut être exercée sur les fournisseurs. Celle-ci peut se traduire par des sanctions : pénalités de retards de livraison, non-attribution de marché ou diminution de parts de marché, menace de changement de fournisseurs, notification à la Direction du fournisseur.

L'indisponibilité des produits, la rupture abusive ou répétée des stocks, la fluctuation abusive des prix, le non-respect des délais d'approvisionnement ainsi que des conditions de

paiement sont des éventuelles défaillances des fournisseurs dont l'entreprise doit faire face.

Pour chacune de ces cas, une recherche d'entente mutuelle est d'abord faite si le problème persiste un changement de fournisseur est effectué.

Le marketing interne est donc basé sur la mise en place du plan de communication et des mesures de performance de la fonction achat. Et face au marché fournisseur, la shop LIantsoa utilise le plan stratégique d'achat qui consolide les besoins à court et moyen terme de l'entreprise, analyse les risques et opportunités du marché ainsi que le risk management. De plus, plusieurs actions sont utilisées pour faire évoluer les relations fournisseurs.

CONCLUSION PARTIELLE

La deuxième partie de notre étude concerne la présentation des données d'enquêtes. Les réponses aux questionnaires ont fourni des informations concernant le rôle stratégique de la fonction achat dans l'entreprise caractérisé par la fonction achat dans l'entreprise et les techniques d'achat et d'approvisionnement. Elle a permis de comprendre l'organisation des achats de la shop Llantsoa qui est centralisé et est en relation permanente avec les autres fonctions et avec les fournisseurs. Ainsi que la façon dont elle s'assure du bon approvisionnement de ses magasins et son contrôle des dépenses en achat par des techniques d'achat et d'approvisionnement bien définies. Il a été montré également que les actions mises en œuvre face à son environnement où ont été présentées les pratiques liées aux actions internes et les actions visant le marché fournisseur. Le premier, caractérisé par la mise en place du plan de communication et des mesures de performance. Et le second par le plan stratégique d'achat et les actions pour faire évoluer les relations fournisseurs.

Après avoir présenté les résultats de notre recherche, nous allons nous focaliser sur les discussions. Dans cette partie aura lieu l'analyse et l'explication de ces résultats.

PARTIE III: DISCUSSION ET PROPOSITION DE SOLUTIONS

Cette partie permet de démontrer d'une manière descriptive les hypothèses de base. La synthèse des résultats précédents va permettre de valider ou non les hypothèses de travail énoncées à savoir que le marketing d'achat permet un approvisionnement à moindre coût de l'entreprise et qu'il aide à acquérir des produits de qualité. Le but est de montrer les convergences et les divergences constatées entre les théories, la problématique, les hypothèses et les résultats obtenus afin d'en apporter des solutions pertinentes. Ces analyses sont catégorisées en deux (02) chapitres avec leurs sections respectives. D'une part, le premier chapitre développera les discussions sur la mise en œuvre de la stratégie d'achat ainsi que les caractéristiques de l'acheteur. D'autre part, le second chapitre va exposer des solutions appropriées sur la base des discussions émises. En effet, Ces points seront traités et mis en exergue postérieurement en vue d'une amélioration pour donner une meilleure image qui sera constitué des diverses perspectives et recommandations en vue d'une amélioration par rapport à notre terrain d'étude.

CHAPITRE I: DISCUSSION

Pour confronter la réalité à la théorie, des discussions porteront sur les résultats obtenus. Etaler ce contexte nous permettra d'analyser la réalité existante et d'interpréter les faits, en les reliant aux hypothèses de départ. Nous développerons d'abord la mise en œuvre de la stratégie d'achat puis les caractéristiques de l'acheteur. Ce chapitre interprétera les résultats obtenus après les analyses effectuées dans la deuxième partie. Il sera divisé en deux sections: la première discutera du marketing achat et l'approvisionnement à moindre coût de l'entreprise. La seconde section quant à elle sera sur le marketing achat et l'acquisition des produits de qualité.

Section 1: Coût d'approvisionnement des marchandises de la shop LIantsoa

Le marché interne de la grande distribution est encore très libre à Madagascar. En plus, les commerces de proximités gagnent plus de part de marché face aux hyper-marchés car les consommateurs urbains, de plus en plus nombreux, sont également très sensibles aux avantages de la proximité et la dépense annuelle moyenne consacrée à l'alimentation représente 65,3% du budget des ménages selon le rapport de l'INSTAT publié en 2003. En effet, des coûts d'approvisionnement bas pour le distributeur impliquent un coût de vente intéressant, donc bénéfique pour les consommateurs.

1.1-Politique produit:

Elle conduit à connaître les tendances de la demande une analyse régulière à partir d'études de marché, les statistiques de vente au sein de l'enseigne ainsi qu'un suivi de l'offre de nouveaux produits (visite de salons, publications spécialisées, veille concurrentielle). En vue d'analyser les informations et de définir les actions à engager, l'analyste commercial dispose d'outils généraux d'analyse stratégique comme la courbe de vie d'un produit, le portefeuille d'activité des fournisseurs ou encore l'analyse concurrentielle du marché amont tel que la prise de conscience des inégalités possibles de prix de vente par rapport aux magasins usines. Les contraintes sont également prises en compte comme le nombre de références augmente, la durée de vie des produits est revue à la baisse. Cela permet à la shop LIantsoa une meilleure définition des besoins. Cette définition exacte des besoins et attentes des consommateurs à travers un produit permet à l'entreprise d'acquérir un produit qui se vend, d'avoir de quantités correspondant aux volumes des ventes et d'éviter des pertes éventuelles

et les coûts inutiles de sur stockage. On peut ajouter que l'exploitation de ces informations par les acheteurs permet de dresser la liste des risques et des contraintes à prendre en compte par les achats et de définir la stratégie à appliquer pour répondre à un besoin d'achat donné : de ce fait, de limiter les coûts.

De même, l'analyse du contexte d'un produit, donne à l'acheteur des pistes pour l'étude du marché fournisseur, tel que l'étude des risques d'obsolescences dues aux évolutions techniques, les frais d'assurance calculés en fonction du montant de stock.

En plus, la recherche de la meilleure adéquation entre les objectifs de l'achat et des besoins réels des clients constitue le principal moteur de la recherche de la performance économique. La mesure et l'analyse de la satisfaction des clients constituent le moyen d'optimiser cette adéquation.

1.2-Politique fournisseur:

Après avoir porté un soin particulier à la recherche et la sélection d'un fournisseur sur la base d'une analyse a priori des capacités du fournisseur, il convient de confirmer ou d'infirmer cette sélection par l'examen systématique et méthodique des réalisations à posteriori. Les critères de sélection doivent être différents des critères d'évaluation qui se fait après exécution du contrat de commande, quoique, les deux critères soient quasiment les mêmes au sein de la Shop Llantsoa. Il est vrai que la connaissance du marché fournisseur et la prise en compte du risk management lors de leur évaluation permet de travailler avec les fournisseurs les plus sûrs contre les risques d'indisponibilité des produits ou encore la rupture de stock, le respect des délais de livraison. Aussi, cela l'aide à s'adapter aux scénarios possibles, anticiper les problèmes en adaptant les besoins à cet environnement et donc ne pas engendrer des coûts supplémentaires. En plus, permet l'amélioration de la position concurrentielle en gérant les fournisseurs capables de contribuer à la réalisation des objectifs de manière à pouvoir maîtriser et renforcer cet avantage. Cela veut souvent dire qu'il faut devenir le client préféré de ce fournisseur de manière à conserver un traitement préférentiel dans l'accès à cette ressource.

Autre fait, l'utilisation du plan stratégique qui se révèle comme un outil primordial dans cette évaluation. La stratégie fournisseur est caractérisée par la pratique de la veille technologique, la collecte d'informations sur les marchés (études de marché), l'analyse des

risques (outils matriciels et outils d'analyse stratégique), la segmentation des marchés fournisseurs, le suivi des évolutions de prix, la compréhension des priorités du fournisseur, des visites régulières chez les fournisseurs (enquêtes terrain), la cotation des performances des fournisseurs (enquêtes sur terrain), les appels d'offres. Elle aide à bien se renseigner dans le but de suivre un panel de fournisseurs et de connaître ceux qui peuvent prendre le relais en cas de défaillance. La mesure de la performance induit le maintien des fournisseurs au panel et permet de faire progresser les fournisseurs, structurer le panel et obtenir une image précise de leur performance.

La société a fait le choix de ne faire appel qu'à des fournisseurs locaux lui permettant de sécuriser les achats par rapport aux pertes éventuelles pendant le transport, ce qui lui permet d'associer à sa croissance les PME. Cependant cela restreint les offres de l'entreprise. Elle est en collaboration étroite avec les producteurs et ses distributeurs nationaux afin établir une relation de confiance et gagnant-gagnant. Ce qui se révèle est une bonne initiative. En effet, les catastrophes climatiques et écologiques, comme les crises économiques et politiques, ont montré qu'aucune entreprise n'est à l'abri des conséquences de tels événements sur ses achats. La crise de 2009 a fait prendre conscience aux acheteurs que le risque clé repose sur l'approvisionnement. Nombre de fournisseurs ont disparu et il a fallu trouver des entreprises ayant la capacité de combler les carences d'approvisionnement. Une autre voie pour limiter les risques est la création de relations partenariales à long terme avec ses fournisseurs, basées sur la transparence et la régularité.

Ce genre de collaboration a des effets positifs sur les résultats, grâce à une réduction des stocks, une diminution des coûts d'entreposage et des ruptures de stock moins fréquentes. D'ailleurs, Procter et Gamble a été l'un des premiers industriels à démontrer aux distributeurs que les profits sont supérieurs en appliquant une stratégie gagnant-gagnant (win-win) et qu'il y a encore plus à gagner en se rapprochant du fournisseur pour faire la chasse à toutes les économies possibles, compatibles avec une satisfaction accrue du client car gagner 1% aux achats équivaut souvent en termes de marge à faire 10% de chiffre d'affaire en plus. Aussi, en faisant affaire avec un plus petit nombre de fournisseurs, l'entreprise gagne du temps et économise des ressources. Son pouvoir de marchandage s'en trouve aussi accru lorsqu'elle a à négocier les contrats. Ses fournisseurs partenaires attachent ainsi de l'importance et de la valeur à sa clientèle et s'adaptent avec plus de souplesse aux besoins. La mise en place de sanctions en cas de non-conformité de la quantité, de la qualité ou encore du prix des produits

par le fournisseur permet de pallier rapidement le problème et d'éviter des coûts supplémentaires à l'entreprise. Celui-ci essaiera d'honorer le contrat de peur de ces sanctions.

1.3-Organisation des achats

Pour l'approvisionnement de ses magasins, la société regroupe les achats pour réduire les coûts logistiques et prend en compte le niveau des stocks et la rotation des marchandises. Ce qui permet de limiter les dépenses en stock et le sur stockage. Pourtant, elle a recourt parfois à des sur stockage, profitant des prix bas des achats de contre saison et des offres à formule. Cela représente un grand risque car il est important de maîtriser les stocks. Quelque fois le coût du stock dépasse largement celui de l'immobilisation financière, au total, on considère généralement que le stock coûte chaque année à l'entreprise environ 20% de sa valeur en moyenne. C'était le cas pour le beurre de la marque «Prairie» où la société a enregistré une grosse perte. Le choix des achats à formule nécessite l'analyse de plusieurs variables qu'elle n'a pas prise en compte tels que la vitesse de rotation de la marchandise, sa date de péremption...

La centralisation du service achat confère à l'entreprise un pouvoir d'achat et donc de négociation accrue auprès de ses fournisseurs, l'acheteur largement gagne en crédibilité, il travaille main dans la main auprès des fournisseurs et cela conduit généralement entre autres à l'obtention des remises sur quantité et d'autres conditions avantageuses. Néanmoins, la société se heurte parfois à quelques difficultés notamment un manque de puissance par rapport à la négociation dans sa recherche actuelle de sourcing¹⁵ étranger car les fournisseurs potentiels ont peur au niveau de la garantie de paiement.

L'acheteur s'affirme aujourd'hui comme un acteur de coordination des différentes fonctions de l'entreprise. De ce fait, elle assure la qualité du processus d'achat donc aide à maîtriser les coûts.

Le plan de communication interne de la shop Llantsoa favorise la maîtrise des achats car la politique et stratégie d'achat est connue de tous les intervenants dans l'entreprise la tâche délicate de prévision des ventes incombe au service marketing toute erreur importante se traduit en stock excessifs ou en rupture de stock; tous deux fort coûteux pour l'entreprise. Effectivement, la communication est un des leviers de performance des achats, elle contribue

¹⁵**Sourcing:** terme anglais utilisé dans les achats et les Ressources Humaines pour désigner le fait de trouver soit des fournisseurs soit des candidats.

à promouvoir la fonction en interne comme en externe. Pourtant, on remarque que les informations tardent quelque fois car les commandes tardent dès fois dans le magasin ce qui fait qu'il y a rupture, ce qui crée des coûts pour l'entreprise.

1.4-Marketing achat et Approvisionnement à moindre coût de l'entreprise

L'analyse du marketing achat de la shop Llantsoa a montré que la stratégie de l'entreprise se déroule en deux temps dont l'optimisation avant et après négociation des achats. Le premier, caractérisé d'abord par l'analyse fonctionnelle du besoin à l'aide les études du marché et des contraintes, l'analyse stratégique du produit, les objectifs permet une meilleure définition des besoins avec les qualités, quantités adéquate et minimiser les stocks. En plus cela permet d'acheter juste ce qui est nécessaire. Puis, il y a la sélection des fournisseurs les plus appropriés aux besoins définis en amont, certifiés pour certains minimisent les risques au niveau des délais, coûts et qualités. C'est pourquoi, la société a choisi des fournisseurs locaux. Aussi, l'achat de marchandises de contre saison dans certains cas favorise l'approvisionnement à des coûts bas. De plus, la centralisation de la fonction achat procure un poids durant les négociations avec les fournisseurs. Et, le regroupement des achats des magasins permet de minimiser les dépenses de stockage et de minimiser les coûts d'approvisionnement.

Quant à la stratégie d'optimisation après achat, les actions sont liées au suivi des fournisseurs afin de ne pas se retrouver notamment face à une dégradation de la qualité des produits ou à un dépôt de bilan et se concentre sur l'anticipation et la gestion des risques. Car le suivi du fournisseur passe par une évaluation régulière de ses performances, afin de constater si certaines dérives naissent et de pouvoir corriger le tir rapidement.

Ainsi, la stratégie d'achat de l'entreprise est pour beaucoup dans l'achat de produit qui se vendent livrées en temps et en heure par des fournisseurs performants, la diminution de ses stocks. On remarque l'amélioration continue de l'achat de la société avec des dépenses d'approvisionnement de plus en plus maîtrisés. Il est donc incontestable que le marketing d'achat permet un approvisionnement à moindre coût.

Section 2: Qualité de ses marchandises

Pour le consommateur, un produit de qualité est un produit qui est conforme à ses exigences et qui satisfait ses besoins. La notion de qualité est très dépendante des caractéristiques propres à chaque marché et la demande d'un produit est toujours liée à sa qualité car les clients associent la mauvaise qualité au distributeur non pas aux fournisseurs

2.1-Définition du produit:

Pour acquérir des produits de qualité qui séduisent les consommateurs, l'entreprise doit mettre en œuvre une analyse fine des besoins et attentes des utilisateurs potentiels du produit.

Le marketing achat fonctionne sur le principe d'une boucle. D'abord l'écoute du marché de l'offre, de la veille prospective et des besoins potentiels d'achat qui associés au politique achat, permettent de définir ou de modifier la segmentation des achats de l'entreprise. L'ensemble du processus achat est basé sur cette segmentation qui permet de classer toute information interne ou externe relative aux achats. Il est dès lors possible de définir les stratégies d'achat par segments. L'analyse de tous ces éléments permet d'identifier les besoins d'achat avérés, et le cycle peut recommencer, mais aussi de s'assurer de la qualité des produits achetée car cela aide à mettre en œuvre le contrôle ou autres activités nécessaires pour assurer que le produit acheté satisfait aux exigences d'achat spécifiées. De plus, l'acheteur de la société se met à chaque fois à la place du client pour l'évaluation du produit, en faisant des essais sur le produit pour s'assurer de ses qualités. Ces contrôles ne sont pas pour autant systématiques mais peuvent être périodique sur un échantillon. Dans d'autres cas, pour les marchandises banalisées ou standard un simple contrôle visuel suffit.

Le cahier des charges l'aide aussi à préciser les conditions commerciales (coût, objectif, conditions de règlement devise de facturation, etc.) et à indiquer les critères que doivent remplir les fournisseurs pour répondre à l'appel d'offres pour une meilleure adéquation qualité/coût.

On peut ajouter qu'avoir un produit de qualité est source de nombreux avantages pour l'entreprise. La rentabilité s'améliore car l'entreprise qui propose un produit de qualité peut le vendre à un prix plus élevé mais aussi éviter les coûts de non-qualité. L'image de qualité pour l'entreprise est également une des avantages, elle propose un produit adapté, le fait savoir et se dote d'une image de qualité qui facilite ses ventes. Cette qualité de produit permet aussi de

diminuer les risques au niveau de la responsabilité civile produit. Lorsque la société commercialise un produit défectueux qui est à l'origine d'un dommage, elle court le risque d'être attaquée en justice et d'être condamnée à de lourdes amendes si sa responsabilité est établie. En augmentant la qualité, elle diminue ce risque.

On remarque cependant que la qualité des produits dans les magasins ne sont pas les mêmes, ils peuvent être de qualité supérieur pour certain et de qualité inférieur pour d'autres.

2.2-Responsable d'achat:

L'existence d'un responsable de commande par famille de produit c'est-à-dire les «**category managers**»¹⁶ («**commodity managers**») assure que le produit acheté est conforme aux exigences d'achats spécifiés permet une maîtrise des approvisionnements. Aussi, la sélection de fournisseur solide, engagé dans des démarches de management par la qualité et le fait de les faire savoir les exigences relatives aux caractéristiques des produits demandés par l'entreprise assurent cette qualité de produits achetés. La centrale d'achat impose souvent, dans leurs conditions d'achat, des standards que les produits doivent respecter et qui doivent être garantis par des organismes extérieurs.

2.3-Choix du fournisseur:

Ce n'est pas une tâche facile pour l'acheteur de définir un produit conforme aux demandes de tous les clients. La certification internationale est un outil à disposition pour contrer cette difficulté. Elle permet de garantir la conformité de ses produits par rapport à des normes, règlements et critères. Elle permet ainsi d'instaurer un climat de confiance avec les clients et de valoriser l'image des magasins. Elle constitue à ce titre un argument commercial pour la société. Les certifications sont au niveau du produits garantissent la performance du produit certifié et sa conformité aux règles convenues et au niveau du système de management de la qualité d'entreprise garantissent le respect des exigences d'une des normes de la série ISO 9000. La shop Llantsoa prend en compte ces certifications dans le choix de ses fournisseurs.

¹⁶ «**category managers**:c'est le responsable d'une famille ou catégorie de produits chez un distributeur ou un industriel, il met en œuvre la politique de category management.

Malgré tout, les fournisseurs de la société ne sont pas tous certifiés, et elle ne l'est pas également. Et le partenariat acheteur-fournisseur peut garantir une qualité supérieure et une livraison rapide et fiable des marchandises.

2.4- Suivi et évaluation de la qualité du produit:

A la réception des commandes la shop LIantsoa, des contrôles sont effectués pour s'assurer de la qualité des produits reçus. Le suivi et l'évaluation de la qualité du produit par l'intermédiaire du cahier de charge lui permettent de s'assurer du maintien de cette qualité et de définir les axes à améliorer. De plus, le plan stratégique d'achat aide à s'assurer également de cette qualité en se basant sur les antécédents avec les fournisseurs. Il est évident que l'ancienneté de la relation fournisseur présente un avantage nonnégligeable puisqu'elle offre des données importantes comme la qualité des prestations, le niveau de performance sont connues, évaluées, vérifiées, une relation de confiance s'est instaurée.

De plus, les vendeurs renvoient aux acheteurs les commentaires et réclamations des clients puisque ce sont les utilisateurs des biens acquis qui sont les mieux à même d'évaluer leur niveau de satisfaction. Cela dans le but de contrôler de la satisfaction si les besoins sont satisfaits et s'ils ne l'ont pas été, d'en déterminer les causes et d'entreprendre des actions correctives, en vue de maintenir et de s'assurer de la qualité des achats de l'entreprise. Aussi ces informations aident dans la détermination exacte des besoins des consommateurs.

2.5-Marketing achat et acquisition des produits de qualité

Assurer la satisfaction des clients par une politique de sélection des produits de qualité, offrant un triptyque coût, qualité, délais, c'est ce que la société s'efforce de réaliser. La politique produit commence par l'identification des besoins et des attentes des consommateurs aidant les category managers à déterminer les caractéristiques du produit et à mettre en place le cahier de charge pour définir les qualités que doivent avoir le produit à acheter par la société. L'utilisation de ce cahier favorise l'homogénéisation et l'harmonisation des différents types de produits achetés ainsi que leur qualité. Il y a aussi des tests et des essais effectués sur le produit permettent de contrôler sa fiabilité, sa durabilité et sa performance qui sont des dimensions de la qualité objectives mais aussi des dimensions subjectives lorsque les acheteurs se mettent à la place du client pour s'assurer de la qualité du produit. La shop LIantsoa définit la qualité des produit qui doit être dite « juste pour juste »,

c'est-à-dire correspondant à une optimisation optimale intégrant la notion de service à moyen ou long terme.

On peut ajouter que la stratégie fournisseur caractérisée la sélection de fournisseur certifié garantie la conformité des marchandises aux normes et leurs qualités. Aussi, la société s'assure du maintien de la qualité des produits achetés par leur suivi et leur évaluation à l'aide du cahier de charge et du plan stratégique d'achat qui sont déterminants dans l'identification des points d'amélioration du produit. L'ancienneté des relations procure également des avantages car cela instaure une relation de confiance qualité entre l'entreprise et ses fournisseurs. Les produits présents dans les magasins suivent les mêmes procédés et sont en général des produits de qualité. On peut alors affirmer que le marketing achat assure bel et bien la qualité de marchandises achetées par l'entreprise. Cela explique également l'enchantement de ses clients et le succès de l'entreprise, d'où les idées d'expansion à la suite de la demande de la clientèle. La seconde hypothèse est donc affirmée.

En somme, d'après ces diagnostics, le marketing achat aide à diminuer les dépenses en approvisionnement et assure la qualité des produits acquis par la shop Liantsoa. Les deux hypothèses sont donc confirmées. Toutefois, pas mal de difficultés sont rencontrées. Les solutions respectives à chaque catégorie de problème seront donc apportées dans le second chapitre de cette dernière partie de notre ouvrage.

CHAPITRE II: PROPOSITION DE SOLUTIONS

D'après notre analyse critique dans le chapitre précédent, nous avons pu relever pas mal de difficultés. Les problématiques de réduction des coûts et de maîtrise des lignes budgétaires, particulièrement aigües en temps de crise, ne disparaîtront pas une fois la reprise venue. Elles continueront de constituer l'une des missions prioritaires des fonctions achats. Toutefois, les coûts ne peuvent baisser à l'infini sans que les critères essentiels: qualité, niveau de risque acceptable, respect des délais impartis n'en pâtissent. Pour que les activités et les résultats des entreprises continuent de progresser, le management des achats doit être envisagé sous un angle nouveau. L'objectif aujourd'hui, de l'entreprise est de continuer à gagner en part de marché, sans avoir d'effet sur la marge nette. Pour cela, continuer à améliorer l'image prix, cet aspect est très important à l'égard des consommateurs en cette sortie de crise, et donc il faudra d'une part à maintenir la position de l'image de la marque, d'autre part différentes actions qu'il serait utile de mettre en place.

Section1: Sources d'approvisionnement et offres de l'entreprise

Un acheteur pour rester compétitif doit toujours être à l'écoute du marché pour connaître quels sont les besoins des clients de son entreprise et surtout quels sont les fournisseurs proposant des solutions adaptées. Pour cette raison l'acheteur doit sans cesse être dans une démarche de «sourcing».

1.1-Double sourcing

Les événements de 2009 ont laissé les commerces dans une situation difficile après la disparition du principal producteur de produit laitier « le groupe TIKO». Une bonne anticipation des risques est un facteur clé de compétitivité. Les directions achats doivent identifier les problèmes potentiels pour anticiper les difficultés et pallier les défaillances avant que le fournisseur ne disparaisse. L'une des pratiques mises en œuvre est le «double sourcing» car la probabilité d'être en difficulté d'approvisionnement diminue. Cela consiste à avoir deux (02) fournisseurs pour l'approvisionnement d'un produit et favorise la mise en concurrence de ces derniers. Cette solution peut être appliquée pour l'approvisionnement en huile de la shop Liantsoa où elle n'a qu'un seul et même fournisseur pour les différentes marques.

1.2-Approvisionnement auprès des pays émergents:

La société est à la fois grossiste et détaillant. De ce fait, ses achats ont une quantité considérable et fait appel à des distributeurs locaux pour son approvisionnement. Avoir un circuit de distribution plus court avec moins d'intermédiaire diminuera les coûts pour la shop Liantsoa. Les options telles que l'achat à l'étranger de biens et services meilleur marché permet à l'entreprise de s'assurer de la traçabilité du produit et aussi de sa qualité. De plus, ces pays offrent des produits à des coûts intéressants. Toutefois, l'approvisionnement auprès de fournisseurs étrangers comporte aussi des coûts additionnels (expédition, logistique ou dépenses associées aux droits de douane) dont il faut prendre en compte dans l'évaluation des dépenses d'achat ainsi que la fluctuation des devises.

1.3-Marques de distributeur(MDD)

Les marques de distributeur sont génératrices de marge. En effet il s'agit d'une arme de conquête, de fidélisation et de différenciation, permettant de dégager une meilleure rentabilité et une offre concurrente à celle des hard discounters. De nos jours, les distributeurs développent de plus en plus leurs MDD, plus rentables, moins contraignantes. Elles constituent une forme de pérennisation des relation avec les fournisseurs, dans la mesure où le distributeur se trouve parfois lié avec l'industriel fournisseur de la marque, mais il serait plutôt judicieux d'évoquer une co-dépendance où l'éventuel partenariat est perçu comme un passage obligé. Leur développement visait à répondre à l'une des principales préoccupations des consommateurs: le rapport qualité/prix le succès rencontré par ces MDD, qui réalisent désormais 28,8 % des ventes des grandes surfaces alimentaires en France. Parallèlement, selon l'enquête commerce du CRÉDOC¹⁷, près de trois consommateurs sur quatre considèrent désormais que les produits à marque de distributeurs sont de qualité égale à celle des produits de grande marque et plus d'un sur deux font le même diagnostic pour la qualité des produits «premiers prix ».

¹⁷**CRÉDOC**: Le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie est un organisme français d'études.

1.4- Offres premiums:

La shop LIantsoa, devrait profiter de ses partenariats avec ses fournisseurs pour mettre en place le « premium price » qui ne vise pas à être de haute gamme ni le moins cher mais à offrir le meilleur rapport entre le prix et la qualité élevée et c'est le meilleur moyen de concilier prix bas et produit de qualité.

Section2: Amélioration de la communication et nouvelles technologies

Depuis quelques années, la gestion des achats fait également « peau neuve » en ayant recours aux nouvelles technologies de l'information. Les technologies Internet lui permettent de faciliter le travail quotidien de ces employés mais également de réduire les coûts, d'augmenter la productivité et l'efficacité du service achats (gain de temps, meilleures approvisionnements...).

Après avoir fait l'analyse de l'environnement de la société, nous allons nous focaliser sur les stratégies à mettre en œuvre face à l'optimisation des achats. Pour ce faire, nous allons déterminer les nouvelles stratégies à adopter par la shop LIantsoa pour en vue d'améliorer ses achats. Depuis quelques années, la gestion des achats fait également « peau neuve » en ayant recours aux nouvelles technologies de l'information. Les technologies Internet lui permettent de faciliter le travail quotidien de ces employés mais également de réduire les coûts, d'augmenter la productivité et l'efficacité du service achats.

2.1-Commande assistée par ordinateur(CAO):

La commande assistée par ordinateur est un outil de calcul automatique de commande qui est alimenté par les données de vente collectées en magasin ou les sorties de produit en entrepôt, interprétant des paramètres de réapprovisionnement définis préalablement par les utilisateurs (saisonnalité, stock de sécurité, capacité linéaire, minimum de prestation, fréquence de calcul). Elle permet de réduire les coûts de stockage, les taux de rupture en linéaire, les coûts et erreurs liés au traitement des commandes, les litiges commerciaux.

2.2-Outil Dunnhumby:

L'utilisation de l'outil Dunnhumby, progiciel de gestion intégré, devient incontournable dans l'activité d'un acheteur. C'est un outil d'analyse des ventes mais également pour mieux connaître les profils de la clientèle. Cela permet par exemple d'analyser les proximités de consommation entre les différents produits achetés par un même client et d'en déduire le meilleur emplacement dans les rayons. Il s'agit de nouveaux critères de décision dans la stratégie d'achat qui montrent le poids du marketing dans le choix des assortiments.

2.3-Gestion partagée des approvisionnements(GPA):

Il s'agit d'une pratique logistique permettant de passer d'un flux poussé (usine-magasin) dans la chaîne d'approvisionnement, à un flux tiré (magasin- usine) par la demande consommateur. C'est une méthode de réapprovisionnement qui diffère de la commande traditionnelle par le partage entre les deux partenaires : à partir d'informations transmises par le distributeur, l'industriel calcule ses besoins de réapprovisionnement et lui transmet une proposition de commande qui est validée par le distributeur. Elle permet d'améliorer le taux de service par une meilleure connaissance de la demande, une réactivité accrue (délais de livraison...) et aussi de baisser le niveau de stock par la mise en œuvre de meilleures pratiques logistiques.

Les flux sont plus rapides, cela permet ainsi de mettre en rayon des produits plus frais (dates de péremption plus longues) et pour lesquels la durée entre la production et la mise en rayon est réduite, afin de mieux satisfaire le consommateur.

2.4-Echange de données informatiques(EDI):

C'est une méthode standardisée d'échange électronique de documents selon des formats convenus entre partenaires commerciaux. Cette méthode a été développée pour réduire les transactions manuelles et les erreurs liées à la transcription répétée des mêmes renseignements. Ce procédé permet, entre autres, d'accélérer les opérations entre partenaires commerciaux et de lier les transactions aux systèmes comptables des firmes. L'EDI permet à l'information de circuler directement de l'ordinateur d'une entreprise à celui d'une autre. Dans le cas d'une approche juste-à-temps, cette technologie est essentielle dans l'amélioration de la fiabilité et de la qualité des données transmises par l'élimination des erreurs de

transcription, diminution appréciable des inventaires et roulement plus rapide des stocks, réduction des frais d'exploitation, amélioration du service à la clientèle et renforcement des liens entre partenaires d'affaires. Une entreprise a développé un système EDI à l'intention des petites entreprises qui, sans être très coûteux, permet de relier le système de communication à leurs autres systèmes de gestion internes.

En résumé, le recours au double sourcing, l'approvisionnement auprès des pays émergents, la mise en place des marques de distributeur et des offres premiums permettent d'améliorer les sources et les offres d'approvisionnements de la shop Llantsoa. Les solutions quant aux problèmes de communication semble le choix entre plusieurs nouvelles technologies à savoir la commande assistée par ordinateur, l'outil Dunnhumby, la gestion partagée des approvisionnements ou l'échange de données informatique.

CONCLUSION PARTIELLE

Cette partie est marquée par le débat à partir du résultat pour confirmer ou infirmer les hypothèses de départ et de pouvoir répondre librement à la problématique. Cela entraîne surtout des réflexions, des émissions d'opinion personnelle sur un état se formant à partir des analyses et des constatations soumises aux données collectées. L'analyse nous montre que les besoins correctement définies à travers des produits correspondants aux attentes des clients la sélection des meilleurs fournisseurs, l'organisation des achats au sein de l'entreprise permettent de limiter les dépenses d'approvisionnement. De plus, l'utilisation du cahier de charge, le choix des fournisseurs certifiés et/ou partenaires, le suivi et l'évaluation de la qualité des produits aident le category manager à acheter des produits de qualité.

On a pu constater également que le marketing achat permet un approvisionnement à moindre coût de l'entreprise et aide à acquérir des produits de qualité. Nos hypothèses sont donc confirmées. De nombreuses failles ont néanmoins étaient constatées, des problèmes de sur-achat et de communication se sont vus au sein de la shop Llantsoa. Plusieurs, solutions ont étaient proposées au niveau des sources d'approvisionnement la société aussi de son mode de communication et des nouvelles technologies qu'elle devrait utiliser afin d'y remédier.

CONCLUSION

L'objectif de la présente recherche était de démontrer comment concilier prix bas et produit de qualité? L'élaboration de l'ouvrage a permis non seulement de mettre en relation la théorie et la pratique mais aussi de développer notre aptitude à la recherche et à l'analyse. En effet, La fonction achat assure une activité régulière à l'entreprise. On constate que dans 60% des cas les indicateurs sont opérationnels. On peut donc en déduire qu'aujourd'hui l'entreprise utilise essentiellement des indicateurs de nature quantitatifs et financiers pour réaliser un pilotage opérationnel de la fonction achats.

Cette fonction est depuis toujours une fonction indispensable à l'entreprise et joue désormais un rôle stratégique de premier plan. En effet, la part grandissante des achats dans le chiffre d'affaires des entreprises, la nécessité de toujours trouver des sources d'approvisionnement meilleures expliquent la nécessité de mieux acheter car l'effet de levier est très fort. Un achat bien réfléchi permet à l'acheteur de vendre son entreprise puisque comprendre le marché et l'environnement aide à mieux acheter. Tout d'abord en aval où les caractéristiques des produits vendus seront meilleures et en amont pour bien faire connaître son entreprise.

La stratégie marketing assure des économies d'échelle indispensables à la survie de l'entreprise face à un environnement changeant. Et le marketing achat présente une double orientation, interne et externe, ainsi que des logiques de compréhension et d'action. Il est vrai que non seulement l'acheteur travaille en amont avec les services techniques ou marketing mais il gère également en aval tout le suivi de la prestation espérée. Dans un environnement économique de plus en plus compétitif, il contribue de façon décisive à la performance économique de l'entreprise en réduisant les coûts d'achat qui ont un impact direct sur la marge opérationnelle. Aussi, l'acheteur développe de nouvelles relations pour anticiper les évolutions de ses besoins et de l'offre et pour réduire ses faiblesses telles que les pénuries de fournisseurs ou les délais trop longs sur certains segments. Il est ainsi en mesure d'acquérir une vision plus large de ce que le marché peut proposer pour répondre à ses besoins, puis de négocier dans un contexte plus favorable. Ainsi, sa fonction au sein de l'entreprise est véritablement transversale. Il contribue de façon décisive, via les différentes formes d'organisation, à l'amélioration du couple rentabilité-risque. Son principal objectif est d'acquérir le bon produit au bon moment, au bon endroit, dans la bonne quantité et de la bonne qualité.

La définition de la politique produit s'articule alors par la mise en place d'un cahier de charge incorporant les descriptions techniques fonctionnelles des produits c'est le fil rouge de la démarche achat. La rentabilité augmente si le coût total d'usage baisse, en y incluant les éléments de logistique, de durée, de qualité.

La fonction achat symbolise la recherche permanente de baisse des coûts des entreprises qui veulent rester compétitives sur leur marché tout en préservant un certain niveau de rentabilité. La réalisation des gains ou la minimisation des pertes lors de l'acte d'achat ne se réalise pas sans effort. Elle nécessite la compréhension des contraintes et des objectifs, de la capacité de convaincre et d'inciter les fournisseurs. Dans cette approche de marketing achat, cette fonction est aujourd'hui identifiée comme stratégique. De plus avoir une réelle puissance d'achat permet d'obtenir des conditions d'achats et des coûts avantageux. L'acheteur moderne est au cœur des grands mouvements de nos économies : internationalisation des échanges et sourcing dans les pays à faible coût de main d'œuvre, accélération des cycles de développement des produits et services, politiques de développement durable.

Dès lors, cette fonction doit s'assumer et communiquer sans pudeur sur sa participation à la compétitivité de l'entreprise pour devenir pleinement responsable de la gestion des ressources externes de l'entreprise. Par voie de conséquence elle doit alors s'éloigner du travail sur la supply-Chain ¹⁸amont afin de se consacrer pleinement à son rôle d'acteur stratégique. Par ailleurs, de par sa reconnaissance et ses succès; elle peut devenir une source de cadres à haut potentiel pour le reste de l'entreprise.

La stratégie d'approvisionnement découle de la politique générale de l'entreprise et de sa stratégie commerciale. La gestion des approvisionnements vise à procurer aux entreprises les intrants, les services et les équipements requis pour la poursuite des activités et l'atteinte des objectifs définis par la stratégie organisationnelle. A l'heure où le poids des achats dans le prix de revient ne cesse d'augmenter le marketing d'achat rends efficient l'approvisionnement de l'entreprise.

La fonction d'approvisionnement, qui a longtemps servi d'appui à la production, prend de plus en plus les traits d'une véritable stratégie d'achats. L'approvisionnement stratégique est

¹⁸**supply-Chain**: désigne l'ensemble des maillons de la logistique d'approvisionnement : achats, gestion des stocks, manutention, stockage etc.

un processus d'identification et de sélection des sources d'approvisionnement constituant un réseau assurant un approvisionnement stable au plus bas coût total. 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.

Effectivement, la performance économique est annoncée comme étant la condition sine qua non à l'existence et au développement des relations client-fournisseurs or la performance économique dépend grandement d'un bon marketing achat et stratégie d'approvisionnement.

Une connaissance précise du marché "fournisseurs" permet de bâtir un plan d'action pour l'approcher dans de bonnes conditions. Le déploiement de compétences spécifiques en marketing achat représente donc un soutien essentiel pour gérer avec rigueur le processus achat.

La maîtrise d'outils de communication, stratégie globale par secteur et par logique, marchés émergents et pratiques courantes sont les concepts à la gestion des approvisionnements.

La fonction achat a donc pour mission à court terme de procurer les produits demandés, conformes en quantité, qualité et délai avec niveau de service et sécurité d'approvisionnement et à long terme d'informer l'entreprise des modifications du marché amont, menaces et opportunités, et faire des propositions. La réduction du coût global des processus, la construction de relations client-fournisseur collaboratives ou la recherche permanente d'opportunités d'achat dans les pays bas-coûts sont autant de moyens utilisés par les directions achats pour maintenir la compétitivité de leur entreprise. L'importance stratégique de la fonction achat fait aujourd'hui de l'acheteur un acteur incontournable qui travaille au carrefour de toutes les fonctions de l'entreprise : marketing, contrôle de gestion ...

Si la fonction achat se positionne comme le garant de la qualité des produits achetés, elle constitue en outre un centre de profit pour l'entreprise.

La performance des achats est liée aux modalités d'intégration de la fonction achat au pilotage stratégique de l'entreprise. Elle est le résultat de deux éléments : l'efficacité et l'efficience achats, la mesure de la performance achats dépend de l'importance accordée par les managers à la fonction achats. Il est en effet évident que suivant l'importance donnée à

une fonction, les buts qui lui sont fixés varient et, avec eux, les éléments permettant d'évaluer l'atteinte ou non des objectifs qui les jalonnent. La mesure des performances des fournisseurs permet de vérifier que le fournisseur respecte bien ses engagements. Cette mesure va de pair avec la réduction du nombre de fournisseurs. L'entreprise doit évaluer en priorité les performances des fournisseurs stratégiques.

Les achats ont alors un impact direct sur les résultats économiques et financiers de l'entreprise. Il est moins coûteux en moyens et en énergie de réduire les achats. Quand l'amélioration des ventes, elle assure la pérennité de l'entreprise alors que les gains sur achats génèrent une augmentation du profit. Pour ce qui est des profils, il convient de distinguer les responsables achats des acheteurs. Pour les premiers, le management d'équipe, la vision stratégique et la capacité à négocier en interne sont les premières compétences. Quant aux seconds, ils disposent de compétences spécialisées en matière de marchés et de négociations.

Il est vital de maîtriser ses achats pour obtenir un prix de revient compétitif lorsque la concurrence est la plus féroce. Il est vrai que la performance en achats est une source de gain pour l'entreprise. Quand on désire réduire les coûts afférents aux achats, il faut travailler en amont et en aval de l'acte d'achat. On effectue les plus grosses économies en définissant correctement les besoins, en travaillant avec les fournisseurs les plus adaptés et en assurant un suivi régulier de ces fournisseurs afin d'éviter toute dérive. D'où la nécessité de définir une politique produit, une politique fournisseur et une stratégie de communication

Si l'on considère la stratégie achats comme la déclinaison de la stratégie globale de l'entreprise, contribuant au profit général, il semble pertinent, que la mesure de performance achat permette de contribuer au pilotage de la stratégie de l'entreprise puisqu'optimiser les achats ne signifie pas seulement diminuer les coûts liés aux achats mais aussi de minimiser les risques qui pourraient engendrer suivi de ses fournisseurs afin de ne pas se retrouver notamment face à une dégradation de la qualité des produits ou à un dépôt de bilan.

Ainsi, le marketing achat permet à l'entreprise d'être compétitif et aide à l'efficacité et l'efficacités de ses achats. Elle assure donc la performance des approvisionnements en permettant d'avoir à la fois des produits à prix bas et de qualité. En effet, **le marketing achat aide à concilier prix bas et produit de qualité.**

BIBLIOGRAPHIE

1. **BERNADET, BOUCHEZ, PIHIER**, « *Précis de marketing* », Edition Nathan, Collection : Repères pratiques, 160 pages (2005)
2. **BRUEL olivier**, « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* », Edition Bordas, 299 pages (1991)
3. **Darbelet .M, Izard .L, Scaramuzza**, « *Notions fondamentales de management* », 4^{ème} Edition Enseignement Supérieur Foucher, 512 pages (1996).
4. **DAYAN Armand**, « *Le marketing* », 11^{ème} Edition, Collection Que-sais-je ? 128 pages (2003)
5. **KOEHL .M, KOEHL .JL**, « *Lexique marketing , Commerce vente* », Edition Foucher, 192 pages (1995)
6. **PECLET .J**, « *Support de cours approvisionnement* », Institut national des sciences comptables et de l'administration d'entreprise (2005)
7. **PERROTIN.R**, « *Le marketing achats, Stratégies et Tactiques* », Les éditions d'organisation., 300 pages (1992)
8. **VALENDUC.JP, ALVAREZ.C**, « *Action commercial : Fiche thématiques* », Edition Techniplus, 128 pages (2008)
9. **VERNETTE.E**, « *L'essentiel du marketing* », 2^{ème} Edition , 4^{ème} Tirage, Edition d'organisation, Collection les indispensables de la gestion, 488 pages (2005)
10. « *Manuel pour formateur en achats internationaux et gestion des approvisionnement* », Document technique, Programme for development at the Helsinki School of Economics, PRODEC (1996)

WEBOGRAPHIE

1. <http://www.lexpress.fr/.../acheteur-une-fonction-strategique>.(*Acheteur-une fonction stratégique*, janvier 2012)
2. <http://www.sourcing-plus.com/docs/plan-strategique-achat-essentiel.pdf>.(*Le plan d'achat stratégique*, mars 2012)
3. <http://www.ima-devinci.com/foncticon-achats.php>.(Roberto GUZZETTI, *La fonction achat* mars 2012)
4. http://www.emploiactu.com_candidat_zoom_metier(*Acheteur-une fonction stratégique dans l'entreprise*, avril 2012)
5. http://www.strategie.aims.com/events/.../16...achat_...download. (Nathalie BARRIOL, *Le marketing achat, conception et états des pratiques dans les entreprises industrielles*, août 2012)
6. [http://www.decision-achats.fr/...Achat.../La-fonction-achat-en-entreprise-Decision d'achat](http://www.decision-achats.fr/...Achat.../La-fonction-achat-en-entreprise-Decision_d'achat). (*La fonction achats en entreprise, politique et stratégie d'achats*, septembre 2012)
7. [http://www.recherche .Decision-achat.fr/pilotage-achats.htm](http://www.recherche.Decision-achat.fr/pilotage-achats.htm). (Sandrine GRUMBERG, *Achat et RSE* ,octobre 2012)
8. http://www.fastef.ucad.sn/memthes/ctidianesall/partie1_chap2.pdf(Première partie ChapitreII : CADRE THEORIQUE, octobre).
9. <http://www.ac-nancy-metz.fr/crm/index.php?option=com...86>(*Centre National Ressources MercatiqueVente*, novembre 2012)

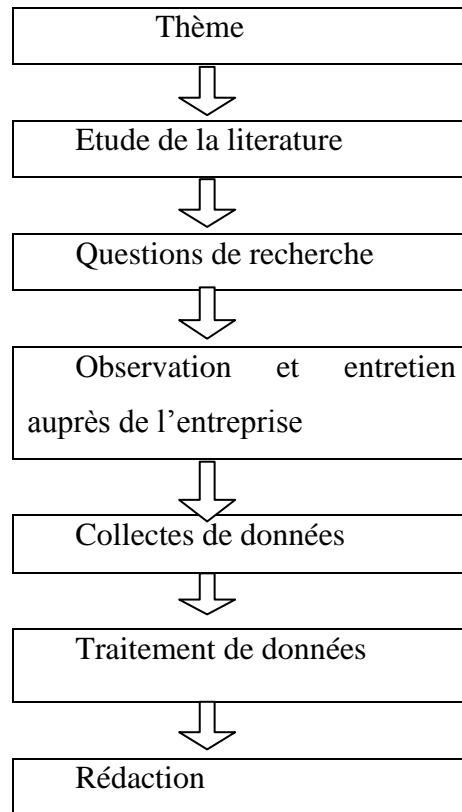
ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 2: Plan stratégique d'achat X

Annexe1 : Schéma récapitulatif de la méthodologie IX

Annexe3 : Questionnaire XI

Annexe 1 :Schéma récapitulatif de la méthodologie

Source: auteur, juillet 2012

Comme nous le montre le schéma ci-dessus, après la prise de connaissance du thème nous avons réalisé une étude de la littérature. Nous nous sommes inspirés d'ouvrages ainsi que de sites internet afin d'émettre des questions de recherche sur le sujet. En effet, nous avons souhaité compléter notre recherche « théorique » par une approche terrain et confronter ainsi les écrits avec ce qui se passe réellement au sein des entreprises. Nous avons choisi d'interviewer l'entreprise, sélectionnée d'une part du fait de sa notoriété et d'autre part du fait de la performance de son organisation achat.

Annexe 2:Plan stratégique d’achat

<u>Besoin</u>					
<u>Catalogue de produit</u>	<u>Caractéristique du produit</u>	<u>Fournisseur</u>	<u>Les antécédents avec le fournisseur</u>	<u>Analyse des coûts</u>	<u>Arbre de levier</u>
<u>Plan d’action</u>			<u>Suivi</u>		

Source : Shop Llantsoa, octobre2012

Annexe 3 :Questionnaire

Présentation du questionnaire

La fonction achat est fonction en émergence dans l'entreprise qui représente la majeure partie des charges supportées par celle-ci. L'objectif de cette recherche est d'établir le rapport entre le marketing achat et la stratégie d'approvisionnement dans la rentabilité et la performance de l'entreprise, en mettant le point sur le rôle stratégique de la fonction achat dans l'entreprise et les actions mises en œuvre face à l'environnement de l'entreprise.

I. Identification de la société :

Raison sociale :

1- Domaine d'activité :

2- Votre entreprise est-elle certifiée ISO 9000 ? ☐oui ☐non

4- Nombre de personnes au sein du service achat :

5- Chiffre d'affaires achats :

6- Part des achats dans le CA de l'entreprise en%:.....

7- A quelle direction sont rattachés les achats : ☐production ☐direction générale

☐autres :.....

II. La fonction achat dans l'entreprise

8- Qui prennent part au processus d'achat dans l'entreprise? (initiateur, influenceur, décideur)

.....

.....

.....

9-Comment est la structure d'achat de l'entreprise ?

.....

.....

.....

.....

10-Qui établit le budget d'achat?

.....

11-Comment le budget d'achat est-il établi ?

.....

.....

12 -Existe-il des variations dans le budget ? ☐ oui ☐ non

En quelle période ?.....

Pour quelles raisons ?.....

.....

13-Utilisez-vous des grilles d'achat? ☐ oui ☐ non

(1 Modèle)

14-Combien de sortes de produits la société distribue-t-elle ?

.....

15-Quelles sont les différentes familles de produit existant dans l'entreprise ?

.....

.....

.....

16-Quels sont les produits phares l'entreprise ?

.....

.....

.....

17-Quelles sont les contraintes subies au niveau des achats ?

.....

.....

.....

18-Existe-il des contraintes d'ordre légal que l'entreprise subit au niveau des l'approvisionnement? ☐oui ☐non

Lesquelles

.....

.....

19-Quels sont les étapes ou processus d'achat au sein de la société?

.....

.....

.....

(1exemple)

20-Quels sont les moyens mis en œuvre afin de comprendre les besoins en interne et le marché fournisseur ?

.....

.....

21-D'où puisez-vous les informations concernant l'achat ? (quels produits achetés)

.....
.....
22-Elaborez-vous une étude de marché avant l'achat d'une nouvelle marchandise ?

☐oui ☐non

23-A quelle société faites-vous appel pour vos études de marché ?

.....

24-Comment se passe la prévision de la demande d'un nouveau produit ?

.....
.....

25-Comment se fait la description des caractéristiques du produit ?

.....
.....

26-Comment déterminez-vous les quantités à acheter?

.....
.....

27-Existe-t-il une variation par rapport aux quantités commandées ? ☐oui ☐non

En quelle période ?

Pourquoi cette variation ?.....

.....

28-Quelles sont les méthodes d'approvisionnement utilisées? Pourquoi ? (méthode

P:période

.....

.....

29-En général quand établissez-vous vos commandes? (combien de mois en avance ?)

.....

.....

30-Quelle est la cadence d'approvisionnement pour des produits ?(nbre annuel de commande)

.....

.....

31-Existe-t-il des stocks de sécurité ? ☐oui ☐non

Combien pour chaque marchandise acheté?.....

32-Quels sont les outils et matériels utilisés dans le processus d'approvisionnement?

.....

.....

.....

33-En quelle période se déroule l'inventaire des stocks?

III .Les fournisseurs

34-D'où importez-vous vos marchandises?

.....

.....

Pourquoi ce choix ?

.....

.....

35-Comment s'effectue la recherche des fournisseurs ?

.....
.....
36-Quels sont les différents critères pris en compte dans le choix de fournisseur?

.....
.....
37-Comment se fait l'analyse des propositions et la détermination du ou des fournisseurs ?

.....
.....
31-Quels sont vos modes de consultation des fournisseurs?

.....
.....
38-Existe-t-il un cahier des charges ou dossier fournisseur au sein de l'entreprise ?(1 exemple)

☐oui ☐non

39-Faites-vous une évaluation régulière de vos fournisseurs? ☐oui ☐non

40-Quelles sont les éléments pris en compte lors de l'évaluation des fournisseurs ?

.....
.....
Comment se passe ces évaluations ?

41-Que faites-vous face aux éventuelles défaillances des fournisseurs?

.....

.....

42-Pratiquez-vous la mise en concurrence de vos fournisseurs ? ☐ oui ☐ non

Comment ?.....

.....

IV Place du service Achats dans la stratégie

43-Intégrez-vous la stratégie achats dans celle de votre société ? Si oui, comment ?

.....

.....

44- Quels sont les acteurs achats impliqués dans cette stratégie ?

☐ Directeur achats ☐ ; acheteurs ☐ ; approvisionneurs ☐ ; fournisseurs

☐ autres:.....

45-Quelles sont les relations de la fonction achat avec les autres services au sein de l'entreprise ?

Avec la direction générale ?.....

.....

.....

Le service financière ?.....

.....

.....

La fonction commerciale ?.....

.....

.....

46-Quels sont les rôles spécifiques du responsable d'achat?

.....
.....

47- Qui négocie le contrat commercial?

.....

48-Quelle est la stratégie d'achat de l'entreprise ?

.....

.....

Pourquoi ce choix ?

.....

49- Existe-t-il des procédures achats définies ? ☐oui☐non

Lesquels. ?.....

.....
.....

50- Le service achat est-il certifié ISO 9000 ? ☐oui☐non

51- Qui définit les objectifs et les moyens pour la mesure de la performance achats ?

.....

.....

52-Quels sont indicateurs mesurant la performance achat utilisés par la société ?

.....

.....

53-Comment établissez-vous votre portefeuille de marque?

.....
.....

54-D'éventuels partenaires vous accordent-ils leur soutien ? ? ☐oui☐non

Lesquels ?.....

.....

55-Existe-t-il des marques de distributeur vendues par l'entreprise? ☐oui☐non

Lesquelles ?.....

.....

56-Comment et pourquoi ces marques de distributeur ont-elles été choisies ?

.....

.....

57-Quels sont les supports de communication interne et externe utilisés par l'entreprise ?

.....

.....

.....

58-Qui établit le plan de communication au sein du poste achat ?

.....

59-Comment est le plan de communication ?

.....

.....

.....

60-Quelles sont les actions visant à faire connaître et à faire aimer l'entreprise ?

.....

.....

.....

61-Quelles sont les actions mise en place pour faire évoluer les relations fournisseurs ?

.....

.....

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
INTRODUCTION	1
PARTIE I: METHODOLOGIE	7
CHAPITRE I: APPROCHES THEORIQUES	9
Section 1: Caractéristiques du marketing achat	9
1.1- Marketing d'achat	9
1.1.1- Définition du marketing achat	9
1.1.2- Spécificités du marketing achat	10
1.2- Achat, approvisionnement et relation fournisseur	11
1.2.1- Définition des achats	11
1.2.2- Définition des approvisionnements	11
1.2.3- Relations fournisseurs	12
1.2.3.1- Evaluation et sélection des fournisseurs	12
1.2.3.2- Négociation et suivi fournisseur	14
1.3- La qualité	14
Section 2: Zone d'étude	15
2.1- Aperçu général d'une supérette	15
2.1.1- Grande distribution	15
2.1.2- Justification de la zone d'étude	16
2.2 - Informations générales sur la Shop Liantsoa	17
2.2.1- Triptyque et fiche signalétique de l'organisation	17
2.2.1.1- Triptyque	17
2.2.1.2- Fiche signalétique de l'organisation	17
2.2.2- Historique	18
2.2.3- Cadre environnemental de l'entreprise	18
2.2.3.1- Environnement interne	19

2.2.3.2-Environnement externe	19
CHAPITRE II: METHODOLOGIE D'APPROCHE	20
Section 1: Collecte de données.....	20
1.1-Chronologie des activités menées	20
1.2-Collecte de données primaires	21
1.2.1- Modes d'enquêtes	22
1.2.2-Mode d'échantillonnage.....	22
1.2.3-Choix et élaboration du questionnaire	22
1.3-Collecte de données secondaire à partir de la documentation	23
Section 2: Analyse et traitement des informations	24
2.1-Méthodes d'analyses utilisées.....	24
2.2-Traitement des données et leur exploitation	25
PARTIE II: RESULTATS.....	27
CHAPITRE I: ROLE STRATEGIQUE DE LA FONCTION ACHAT DANS	
UNE ENTREPRISE	29
Section 1: Fonction achat au sein de la société Shop LIantsoa	29
1.1-Connaissance et la reconnaissance des interlocuteurs	29
1.1.1-Relations de la fonction achat avec les autres services au sein de l'entreprise....	29
1.1.1.1-Direction générale et fonction achat	30
1.1.1.2-Fonction achat et le service financier.....	30
1.1.1.3-Fonction achat et la fonction commerciale	31
1.1.2-La compréhension du marché fournisseur	31
1.2-Compréhension des contraintes et des objectifs	31
1.3-Capacité à convaincre et à inciter	32
Section 2: Techniques d'achat et d'approvisionnement de l'entreprise.....	33
2.1-Détermination des produits et l'analyse des contraintes.....	33
2.1.1Reconnaissance des besoins	33
2.1.2-Description des caractéristiques du produit	34
2.1.3-Etude des contraintes	35
2.2-Choix du fournisseur.....	35

2.2.1-Recherche des fournisseurs	35
2.2.2-Réception et l'analyse de propositions	36
2.2.3-Détermination du ou des produits	36
2.3-Achat proprement dit	36
2.3.1-Commande	36
2.3.2-Suivie et évaluation des résultats	37
 CHAPITRE II: ACTIONS MISES EN ŒUVRE FACE A L'ENVIRONNEMENT ...	39
Section 1: Pratiques liées aux actions internes	39
1.1-Plan de communication	39
1.2-Mesures de performance de la fonction achat.....	39
1.2.1-Axes d'évaluations	40
1.2.2-Indicateurs	40
Section 2: Actions visant le marché fournisseur	41
2.1-Plan stratégique d'achat	42
PARTIE III : DISCUSSION ET PROPOSITION DE SOLUTIONS	45
CHAPITRE I: DISCUSSION	47
Section 1 : Coût d'approvisionnement des marchandises de la Shop Llantsoa	47
1.1-Politique produit.....	47
1.2-Politique fournisseur	48
1.3-Organisation des achats.....	50
1.4-Marketing achat et approvisionnement à moindre coût de l'entreprise	51
Section 2 : Qualité de ses marchandises.....	52
2.1-Définition du produit.....	52
2.2-Responsable d'achat.....	53
2.3-Choix du fournisseur.....	53
2.4-Suivi et évaluation de la qualité du produit	54
2.5-Marketing achat et acquisition des produits de qualité	54
CHAPITRE II : PROPOSITION DE SOLUTIONS	56
Section 1: Sources d'approvisionnement et Offres de l'entreprise	56

1.1-Double sourcing	56
1.2- Approvisionnement auprès des pays émergents	57
1.3-Marques de distributeur (MDD)	57
1.4- Les offres premiums	58
Section 2: L'amélioration de la communication et les nouvelles technologies	58
2.1-Commande assistée par ordinateur (CAO)	58
2.2-Outil Dunnhunby	59
2.3-Gestion partagée des approvisionnements (GPA)	59
2.4-Echange de données informatique (EDI)	59
CONCLUSION	62
BIBLIOGRAPHIE	V
ANNEXES	VII