

ACHATS POUR NON-SPÉCIALISTES



- ☒ **Mettre en œuvre des stratégies d'achats efficaces**
- ☒ **Maîtriser les budgets**
- ☒ **Développer son capital fournisseur**
- ☒ **Mesurer et piloter la performance achats**

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013

ISBN 978-2-10-059236-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Avant-propos	1
La fonction achats: introduction au métier	5
Quel est le rôle d'une fonction achats?	6
Quel est l'objectif d'une fonction achats?	6
Le périmètre d'action des achats	7
Comment organiser la création d'un service achats ou une direction achats?	10
Quel modèle d'organisation achats mettre en œuvre?	13
La politique achats	21
Comment communiquer sur la fonction achats?	22
Les leviers d'achats	28
Le processus achats	39
Le macro-processus achats	40
Négociation et sélection	48
Négociation et choix final	49
Le marketing achats	59
Le principe de base du marketing achats	59
La démarche marketing achat	61
Les différentes stratégies d'achats	71
Les stratégies d'achats	79
Les outils: la matrice de Porter	80
L'élaboration des politiques d'achats opérationnelles	84
Le système d'information achats	95
Le système d'information d'entreprise	96
Le système d'information achats	97
Le pilotage de la performance achats	110
La gestion de la relation fournisseur	121
Piloter la performance fournisseur	121
La sélection des fournisseurs	124

La gestion du panel fournisseurs	126
Le SRM (<i>supplier relationship management</i>)	129
Le tableau bord des achats	145
La définition d'un tableau de bord	146
Les différents types d'indicateurs	148
Élaborer un tableau de bord achats performant	150
La mesure de la performance économique des achats	153
Conclusion	163
Bibliographie	167
Glossaire	171
Index	179

Mode d'emploi

Se poser les bonnes questions : quoi de mieux qu'une situation concrète pour bien débiter !

Savoir : un encadré technique pour renforcer vos compétences.

En pratique : des sujets de terrain pour que vous soyez plus efficace.

Faites le point : en un clin d'œil, la synthèse du chapitre.

2 La politique achats

Se poser les bonnes questions

La direction générale de Megastore a décidé de revoir les recommandations de l'outil des achats qu'elle avait confié à un cabinet conseil. Pour ce faire, elle a lancé la nomination d'un directeur achats qui vient juste de prendre ses fonctions.

Dans les grandes lignes, les principaux enjeux ont été identifiés pendant la phase d'audit et les contours de la nouvelle organisation sont définis. La première tâche qui incombe au nouveau directeur achats est de formaliser l'ensemble des orientations prises et d'en informer tous les acteurs concernés au sein de l'entreprise.

La direction générale attend du nouveau directeur qu'il communique dans les meilleurs délais sur la nouvelle organisation achats, qu'il propose ses premières orientations et qu'il formalise dans un document ad hoc la politique d'achats qu'il propose de mettre en œuvre.

La problématique est alors la suivante :

- Quelle est la meilleure manière de communiquer sur la création de la nouvelle direction achats ?
- En quoi consiste une politique achats ?
- Comment construire une politique achats ?

Savoir : mettre en place une organisation achats

[Redéfinir l'organisation des achats est un préalable à toute mise en place d'une nouvelle dynamique d'amélioration de la performance achats.

Adapter les ressources aux enjeux

- Réaliser une cartographie des achats afin de mieux connaître son portefeuille achats et avoir une idée assez précise de l'activité engendrée avec les fournisseurs stratégiques (voir chapitre 7).
- Aller à l'essentiel sans diluer les ressources : répartir le portefeuille achats par grand domaine d'achats, par familles d'achats stratégiques en spécialisant les acheteurs.
- Préférer une intervention des achats limitée aux postes de dépense à enjeu si les ressources sont limitées et éviter de confier à un seul acheteur un portefeuille trop diversifié.

Définir une organisation

- Définir les différents rôles et responsabilités des différents acteurs.
- Adapter l'organigramme si possible prescripteur des différents acteurs.
- Définir et décrire :
 - Identifier les principales tâches et responsabilités.
 - Recenser et évaluer les compétences.
 - Évaluer les besoins.

En pratique

Approfondir systématiquement les appels d'offres transmis par les clients

À réception d'un appel d'offres, il faut être conscient :

- qu'un client ne peut pas « tout mettre » dans le cahier des charges ou la demande qu'il transmet.

L'écrit a ses limites ! Même si le rédacteur du document possède de fortes qualités rédactionnelles, il ne pourra pas tout exprimer sous la forme d'un écrit, seul à ce que le document en question soit extrêmement volumineux, et donc difficilement exploitable par les entreprises répondantes. De plus, certains aspects importants comme les attentes personnelles du décideur par rapport à la solution qui sera retenue, ne peuvent pas être exprimés dans un cahier des charges.

- que le client n'est pas toujours un spécialiste de la rédaction, il s'exprime avec ses mots, souvent en termes de solutions, plutôt qu'en termes de besoins.

Bref, sont les cahiers des charges qui se limitent à exprimer les besoins. La tendance naturelle est d'exprimer ce qu'on veut à travers une solution, souvent parce qu'il est plus facile de procéder ainsi. C'est la solution souhaitée n'est pas forcément la meilleure par rapport au besoin que le client veut couvrir. Ce dernier ne connaît pas le détail de l'outil dans ce domaine.

Donc, il est impératif de challenger le contenu du cahier des charges avant d'y répondre. On organisera un ou plusieurs rendez-vous avec les interlocuteurs décideurs. Durant ces réunions, on visera à poser des questions :

- de détecter les attentes personnelles des interlocuteurs clients.

Faites le point

Le processus achats est constitué de cinq phases principales :

- > la définition du besoin ;
- > l'identification des fournisseurs à consulter ;
- > la consultation des fournisseurs ;
- > la négociation et le choix final ;
- > la contractualisation.

Sur chacune de ces phases l'acheteur a un rôle particulier à jouer en lien direct avec ses clients internes et le prescripteur du besoin :

- Au niveau de la définition du besoin, il doit jouer un rôle de « pont » à gratter : qu'il a remette en cause certaines habitudes et certitudes bien établies ; sa connaissance de l'offre du marché des fournisseurs doit aussi lui permettre de proposer des solutions alternatives et innovantes.

Au niveau de la sélection des fournisseurs, il doit exercer en permanence une veille sur les marchés fournisseurs afin de réaliser le meilleur sourcing possible pour sélectionner les fournisseurs les plus compétitifs.

La mise en œuvre du dossier de consultation, l'envoi aux fournisseurs et son suivi jusqu'à l'analyse des offres sont en charge de l'acheteur ; pour les achats à enjeu, il s'appuiera sur une équipe projet avec des représentants du client interne et du prescripteur.

La mise en œuvre du contrat d'achat incombe à l'acheteur avec l'appui éventuel du service juridique. Le contrat doit expliciter clairement les obligations des parties, le périmètre des prestations et les modalités d'exécution.

Se tester

1. L'objectif d'un acheteur est d'obtenir les meilleures conditions commerciales de ses fournisseurs dans la durée ; c'est ce que signifie l'expression « établir des relations durables ».
2. L'organisation achats inclut généralement la population des approvisionneurs.
3. Réaliser une cartographie des achats, c'est identifier où les acheteurs sont localisés géographiquement.
4. Les achats sont une fonction support c'est-à-dire qu'ils interviennent à la demande des autres directions de l'entreprise.
5. Les achats de production concernent tout ce qui a trait à l'activité d'un site de production.
6. Les organisations achats efficaces sont en général organisées en équipe centrale qui gère les principales tâches d'achats à enjeu de manière à favoriser la globalisation des négociations fournisseurs.
7. Les achats ont une relation de type client-fournisseur avec la direction financière car ils sont évalués sur leur capacité à améliorer les résultats financiers de l'entreprise.
8. Les achats peuvent contribuer à un projet de transformation de l'entreprise en mettant en œuvre un modèle d'organisation de type matriciel.

vrai faux

- ☐ ☐
- ☐ ☐
- ☐ ☐
- ☐ ☐
- ☐ ☐
- ☐ ☐
- ☐ ☐
- ☐ ☐

Se tester : avez-vous tout retenu ? Vérifiez que vos connaissances sont acquises.

À vous de jouer : saurez-vous dénouer une situation réelle ? Les conseils de l'auteur vous y aideront.

À VOUS DE JOUER

Mettre en place votre organisation achats

Vous êtes responsable d'une unité de production ou sein d'une entreprise industrielle sous-traitant de l'aéronautique. Votre direction vous annonce qu'elle est sur le point de réaliser l'acquisition d'un concurrent ce qui va amener un quasi-doublement du chiffre d'affaires.

Elle souhaiterait à cette occasion tirer profit des synergies achats et créer une véritable direction des achats dont elle voudrait vous confier la charge. Elle vous demande dans un premier temps de proposer une organisation cible.

Nos conseils

- > Identifier les effectifs présents dans chaque service achats et analyser leurs fiches de poste : qui est véritablement acheteur et qui est approvisionneur ?
- > Faire réaliser une cartographie achats sur l'ensemble du portefeuille des deux sociétés.
- > Identifier les premières synergies sur les familles d'achats à enjeu sur les achats de production.
- > Répartir le portefeuille achats en affectant les familles d'achats par acheteur selon leur profil.
- > Différencier les rôles et responsabilités alignés avec le processus achats comme par exemple les acheteurs projets vs. acheteurs familles.
- > Ne pas oublier les achats hors production : étudier l'opportunité de créer un ou plusieurs postes dédiés.

Avant-propos

En tant que consommateur, tout le monde achète – et de plus en plus souvent négocie – le prix des produits et des services dont il veut faire l'acquisition : une nouvelle voiture, un voyage organisé, un billet d'avion... À l'ère de l'internet, le développement du commerce en ligne favorise aussi de nouveaux modes d'acquisition et de consommation.

Si on transpose au monde de l'entreprise, les entreprises ont de tout temps été amenées à acheter auprès des marchés fournisseurs les produits ou les services dont elles ont besoin pour produire ce qu'elles vont vendre sur le marché de leurs clients.

Dans la période d'après-guerre, la préoccupation des entreprises n'était pas de bien acheter mais d'obtenir en quantités suffisantes – et en qualité – les bons produits au bon moment. Des services d'approvisionnement étaient intégrés aux directions de production pour assurer cette tâche.

Dans les années 1970, alors que la fonction commerciale prenait de l'importance (par exemple, dans l'informatique : pas un grand compte client sans un ingénieur commercial grands comptes rompu aux techniques de vente), les donneurs d'ordre continuaient à fonctionner « à l'ancienne » : quoi de plus simple pour un DSI (directeur des systèmes d'information) que négociier lui-même ses contrats avec ses fournisseurs puisque, nous l'avons dit, tout le monde est en capacité d'acheter et de négocier, et qu'il n'y a pas meilleur spécialiste que le DSI pour évaluer ses besoins et traiter avec les fournisseurs ?

Au début des années 1980, un phénomène de concentration est apparu sur certains marchés comme celui de l'automobile (avec l'apparition d'équipementiers tels que Valéo qui a été créé à partir du regroupement

ou de l'acquisition de nombreuses entreprises du secteur – qui se souvient encore de Ferrodo, SEV Marchal, Ducellier, Paris Rhône, Neiman pour en citer quelques-unes ?) Il n'était plus question de gérer ces fournisseurs dans une simple relation d'approvisionnement des lignes de production.

C'est le début de l'émergence de directions achats structurées avec des acheteurs par lignes de produit, avec une prise de conscience très forte des enjeux économiques liés à la performance achats, c'est-à-dire de la capacité d'obtenir les meilleurs prix sur les marchés fournisseurs pour rester compétitif.

La crise aidant – et on ne parle pas là de la dernière ! – le poids des achats s'est renforcé, appuyé par des directions générales conscientes des enjeux, par de fortes concentrations dans certains secteurs et des stratégies d'externalisation de plus en plus importantes ; l'informatique étant une bonne illustration. Simplement pour illustrer le propos, il faut savoir que la part achetée dans le prix de vente d'un véhicule est de l'ordre de 70 % !

Mais il y a un domaine qui restait hermétique à la mise en place d'une fonction achats, celui des achats dits indirects, ou si l'on préfère hors production, comme les achats informatiques. Cependant les postes de dépense concernés représentent de l'ordre de 20 à 30 % du montant total des achats d'une entreprise industrielle, et c'est dans ce type de dépenses qu'il y a encore du potentiel de réduction des coûts.

Depuis une bonne dizaine d'années, on voit se développer des fonctions achats hors production¹ dans la plupart des grands groupes industriels, et à leur suite les entreprises de service – banques, assurances en particulier pour lesquels les enjeux sont bien plus importants, mais moins vitaux quand elles dégagent de très bons résultats !

Voilà donc le décor planté pour les lecteurs non spécialistes qui vont découvrir la fonction achats à travers les différents chapitres du présent ouvrage. L'objectif premier est de les familiariser avec l'univers de la fonction achats dans ses principaux aspects, qu'il s'agisse d'achats de production ou hors production : les enjeux, l'organisation des achats, les techniques d'achats et les bonnes pratiques, les outils de e-achats entre autres.

1. Voir dans la bibliographie l'ouvrage récent de Robert Boghos, directeur des achats hors production du Groupe Faurecia, consacré à ce sujet.

Cet ouvrage a pour but de présenter les fondamentaux du métier, mais il n'a pas vocation à couvrir de manière exhaustive toutes les thématiques – certains chapitres, comme celui consacré à la gestion de la relation fournisseur, mériteraient à eux seuls un ouvrage – mais le lecteur trouvera quelques ouvrages de références pour approfondir ces sujets, ainsi que des sites web, dans la bibliographie.

Il s'adresse à des cadres désireux de mieux connaître les achats, d'appliquer ou de faire appliquer les méthodes et techniques présentées ici, qu'ils soient dans un environnement de type PME/PMI, ou dans une grande entreprise où les achats restent encore à développer – et il en existe encore ! Les acheteurs en exercice qu'ils soient débutants ou non trouveront aussi des compléments utiles à leur boîte à outils personnelle¹. Enfin les acheteurs et cadres dirigeants de la fonction achats pourront trouver dans la seconde partie de l'ouvrage quelques thèmes très actuels, pour lesquels nous nous sommes efforcés de présenter un état de l'art des pratiques, que ce soit sur la gestion des catégories d'achats (*category management*), les outils d'e-achats, la gestion de la relation fournisseur ou les tableaux de bord achats.

Alain ALLEAUME

Nota de l'auteur : certains anglicismes sont utilisés tout au long de l'ouvrage non par effet de mode mais parce qu'ils sont véhiculés dans la presse spécialisée et couramment utilisés dans les entreprises françaises de taille internationale. Ils apparaissent en italique dans le texte et le lecteur pourra se référer à leur définition dans le glossaire, à la fin de l'ouvrage.

1. En complément, le lecteur pourra utilement faire l'acquisition de l'ouvrage paru sur les achats dans la collection Dunod « Boîte à outils » (voir la bibliographie).

La fonction achats : introduction au métier

Se poser les bonnes questions

L'entreprise Megatronik est une PMI spécialisée dans le domaine de la mécatronique (fabrication de systèmes intégrant à la fois des éléments mécaniques et électroniques) qui connaît depuis dix ans une progression régulière de son activité. Néanmoins, sous la pression de ses principaux clients, elle est amenée à faire des efforts significatifs sur ses prix de vente, avec comme effet direct une diminution de son résultat net et de sa capacité d'auto-financement mettant en péril un programme ambitieux d'investissement qui lui permettrait de gagner en productivité.

Elle a mandaté un cabinet conseil afin de réaliser un audit. Parmi les recommandations, figure l'amélioration de la performance achats avec en premier lieu l'amélioration du professionnalisme des acheteurs en place et la création d'une véritable direction des achats. Ce constat nous amène à nous poser un certain nombre de questions :

- Quel est le rôle d'une fonction achats ?
- Quel est son périmètre d'action ?
- Comment organiser un service achats ou une direction achats ?
- Quel modèle d'organisation achats mettre en place ?

Quel est le rôle d'une fonction achats ?

Apparue dans les années 60-70 – auparavant, on approvisionnait davantage que l'on achetait au sens où nous l'entendons dans cet ouvrage –, la fonction achats s'est fortement développée et professionnalisée à partir des années 80, en particulier dans l'industrie manufacturière (automobile, électronique, aéronautique...). Elle a pris depuis une dimension réellement stratégique au sein des entreprises dans un contexte de concurrence accrue.

Quel est l'objectif d'une fonction achats ?

La fonction achats contribue à assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise par la sélection et la mise en œuvre de relations durables avec les fournisseurs les plus compétitifs du marché.

Dans les entreprises ayant acquis une forte maturité achats, les stratégies achats conduisent à la mise en œuvre de partenariats avec les fournisseurs les plus innovants qui participent ainsi au développement de son offre produit et/ou service.

L'enjeu pour l'entreprise est d'obtenir les meilleures conditions économiques lui permettant d'acquérir sur un marché aujourd'hui mondial, les biens, les produits et les services nécessaires à son activité dans le respect d'objectifs de prix, de qualité et de délais préalablement fixés. Nous verrons aussi plus loin que les achats ont dorénavant l'impérieuse nécessité de contribuer à la maîtrise des risques auxquels sont confrontées de plus en plus les entreprises qu'ils soient liés aux contraintes environnementales, réglementaires, financières, juridiques, ou logistiques.

La fonction achats : une fonction support

La fonction achats tout comme la fonction finance ou la fonction ressources humaines est ce que l'on appelle une fonction support vis-à-vis des autres métiers de l'entreprise. Son rôle consiste en particulier à créer les bonnes conditions d'une relation client-fournisseur avec ses clients internes. On dira ainsi que la fonction achats est au service des différents métiers :

les acheteurs de production avec la direction industrielle, les acheteurs de produits et services informatiques avec la direction informatique, les acheteurs du domaine média et hors média avec la direction de la communication et du marketing, etc.

La fonction achats : une fonction transversale

Comme toute fonction support, la fonction achats a comme caractéristique d'être généralement organisée selon un mode dit transversal. Ainsi dans une organisation multi-sites, il pourra être judicieux de répartir et mutualiser les ressources achats en fonction des activités, des tâches et de la nature des familles d'achats : un acheteur énergie et fluides pourra ainsi négocier pour l'ensemble des sites d'une entreprise.

Le périmètre d'action des achats

Les achats sont concernés par tout ce que l'entreprise acquière sur les marchés extérieurs pour satisfaire ses besoins. Dans les entreprises industrielles, on a longtemps cantonné le périmètre d'action des achats au domaine de la production – ce que l'on appelle les achats de production ou encore les achats directs (*opex*, pour les anglo-saxons) qui ont un impact direct sur les prix de revient de fabrication, et *in fine* sur la marge opérationnelle de l'entreprise.

Des achats de production aux achats hors production

Démarrée dans les années 90, la prise en compte par les achats de la quasi-totalité des dépenses externes est un phénomène qui s'est accéléré depuis le début des années 2000. Si on fait abstraction des dépenses à caractère réglementaire ou imposé comme tout ce qui a trait à la fiscalité, toute dépense est associée à un compte tiers fournisseur, que ce soit une nuit d'hôtel, une prestation d'avocat ou de commissaire au compte.

On désigne globalement ces typologies d'achats par le terme achats hors production ou achats indirects. On y retrouve bien entendu les achats de frais généraux (*genex*, pour les anglo-saxons) mais aussi des achats qui

sont associés aux besoins de l'outil de production comme les consommables d'atelier, les outils coupants... Les achats de matériels et d'équipements dits aussi d'investissement (*capex*, pour les anglo-saxons) constituent une catégorie d'achats particulière, très technique et bien entendu très proche des services de production.

Des directions métiers difficiles à conquérir

Le déploiement de la fonction achats dans le domaine hors production sur certains domaines métiers comme l'informatique ou le marketing ne va pas de soi. En effet, les directions concernées se sont bien souvent organisées pour traiter directement leur besoin auprès des fournisseurs avec lesquels elles ont l'habitude de travailler.

En pratique

Les qualités d'un acheteur vis-à-vis des clients internes

Pour savoir se faire accepter par des clients internes exigeants tels que la direction marketing ou la direction informatique, l'acheteur doit développer d'excellentes qualités relationnelles :

- être au service de son client interne : convaincre sans imposer ;
- développer une relation de confiance de par son expertise ;
- être à l'écoute des besoins du client interne ;
- être force de proposition sans empiéter sur le domaine de compétence du client interne.

L'acheteur doit aussi être un excellent communicant. À ce titre, développer une activité spécifique de communication au sein d'une organisation achats est essentiel si l'on veut atteindre un fort taux d'adhésion de l'ensemble des clients internes. Malheureusement, encore peu de directions achats se sont dotées des ressources et moyens nécessaires.

Concrètement il n'existe pas 36 méthodes pour imposer une vision commune à toute l'entreprise sur la nécessité d'intégrer le rôle des achats dans les processus d'acquisition de produits et de services externes :

- soit on met en place des procédures d'achats, on les fait auditer régulièrement et on sanctionne les mauvais élèves ;
- soit on met en place un outil informatique performant et on oblige tous les utilisateurs à utiliser l'outil pour formaliser leur expression de besoin ;

- soit on montre par l'exemple que les achats apportent une vraie valeur ajoutée à l'ensemble des services demandeurs, on se met régulièrement à l'écoute des besoins à venir et on partage de l'information utile pour les utilisateurs (sur l'évolution du marché fournisseur, sur les idées innovantes des fournisseurs, sur les risques fournisseurs...).

En réalité, on trouve bien souvent un mélange des trois méthodes. Nous verrons au chapitre 6 quel peut être l'apport des outils informatiques. Disons simplement que sanctionner les mauvais élèves n'est pas vraiment dans notre culture latine. D'où la nécessité de mettre l'accent sur les nécessaires qualités comportementales que doit avoir un acheteur.

De l'approvisionnement à l'achat

On mélange encore bien souvent achats et approvisionnement dans les organigrammes d'entreprise. Telle direction achats d'une grande entreprise se verra créditée de 100 collaborateurs alors que dans la réalité seulement 40 % sont à proprement parler des acheteurs. Cette tendance rend d'ailleurs bien difficile les comparaisons (*benchmarks*) inter-entreprises.

La distinction est essentielle ; il ne s'agit pas du même métier, même si l'on peut confier à un approvisionneur dans le cadre d'une délégation des « petits » achats dans une limite de montant.

Pour faire simple, un acheteur a pour mission principale de sélectionner les bons fournisseurs et d'obtenir les meilleurs prix. Il est à la fois en charge du *sourcing* (la sélection des fournisseurs), de la négociation (le prix) et de la mise en œuvre du contrat d'achat (les conditions d'exécution).

L'approvisionneur établit ensuite les commandes qu'il saisit dans l'outil informatique de gestion. Il s'assure ensuite de la bonne réception des produits ou du service d'une manière qui permet d'établir le bon à payer permettant ensuite de régler le fournisseur. Il effectue les relances nécessaires en cas de retard de livraison et a un rôle à jouer dans le suivi de la qualité de service des fournisseurs.

EXEMPLE

Un audit récent de l'organisation achats d'une entreprise du secteur agro-alimentaire a montré que l'activité du service achats était répartie à 80 % sur des tâches

d'approvisionnement et à 20 % seulement sur l'activité achats à proprement parler, chaque poste de travail cumulant les deux activités.

Après une analyse détaillée des processus internes, un allègement de certaines tâches de contrôle a permis d'augmenter l'activité achats à 40 %. La nouvelle organisation mise en place a permis de créer de véritables postes d'acheteurs, apportant ainsi davantage de valeur à l'entreprise par la mise en place de nouveaux contrats fournisseurs plus performants en prix et en qualité de service.

Comment organiser la création d'un service achats ou une direction achats ?

Toute entreprise a besoin d'acheter des produits ou des prestations. Ce faisant elle a donc une activité d'achats sur les marchés fournisseurs. Cela ne signifie pas pour autant qu'il existe une véritable fonction achats structurée, organisée et professionnelle.

Identifier qui achète quoi

En premier lieu, lorsque l'on veut organiser la fonction achats il convient d'analyser les dépenses externes de l'entreprise, les natures d'achats correspondantes et identifier les acteurs internes concernés.

Le premier constat est bien souvent que chaque direction achète pour ses besoins propres : la direction industrielle contrôle ses achats de matières premières et de produits semi-finis et finis en intégrant un service interne achats et approvisionnement ; la direction informatique contrôle directement les achats de matériels, de logiciels et de services informatiques nécessaires à son activité, la direction marketing gère directement ses achats média et hors média...

En pratique

Connaître ses achats

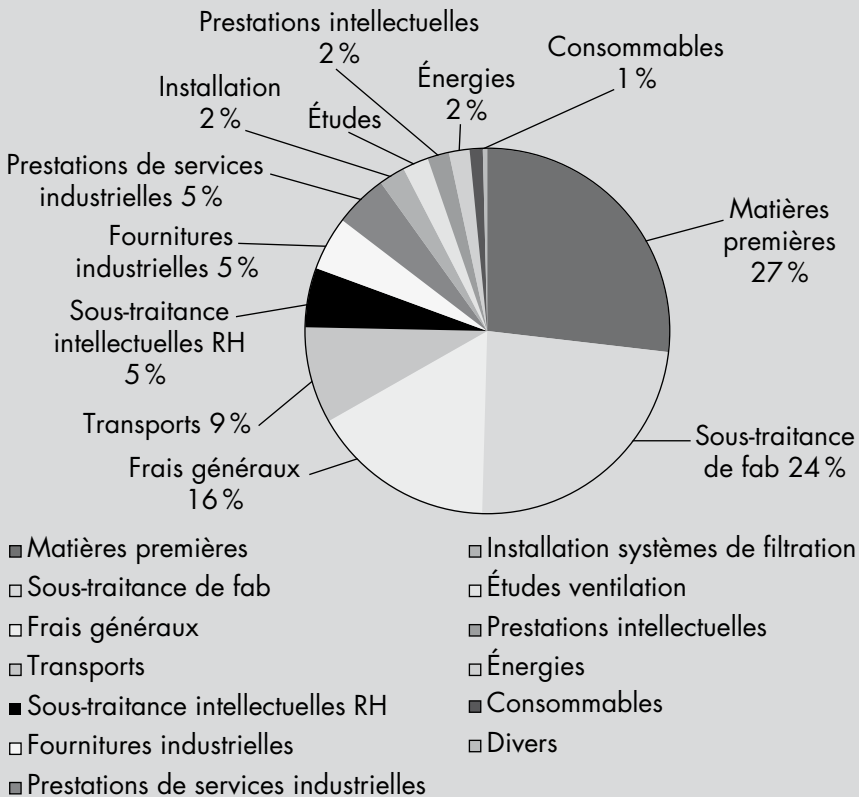
Qui achète quoi à qui ? Cela revient à réaliser ce que l'on appelle une cartographie des achats. C'est un préalable à la mise en place d'une

...

organisation achats ; cela va permettre ensuite de s'atteler à une tâche essentielle « fondatrice » du métier achats : la définition des stratégies d'achats que nous allons détailler par la suite. La démarche est la suivante :

- extraire les lignes de dépenses (comptes de charge) de la comptabilité fournisseurs ;
- regrouper et cumuler les montants des lignes correspondants à une même nature d'achats (ce qui nécessitera ensuite de construire une véritable nomenclature achats, cf. chapitre 4) ;
- identifier les centres de coûts (clé comptable) et les regrouper par direction métier, par établissement et/ou filiales ;
- extraire le cumul de dépenses par nature d'achats et par fournisseur et établir l'ABC fournisseur par nature d'achats (top 20 par exemple).

Figure 1 – Exemple de cartographie des achats



Définir l'organisation achats

Une fois identifiés les enjeux : ABC des montants d'achats par nature, ABC fournisseurs, principales directions métier « acheteuses », typologies d'achats par filiale, etc., on peut commencer à construire un premier modèle d'organisation achats.

La construction de cette organisation va dépendre de plusieurs facteurs :

- la nature de l'activité (industrie, service, grande distribution...);
- la culture de l'entreprise;
- la mode de gouvernance;
- le niveau de maturité de l'organisation.

Une entreprise industrielle va devoir développer en priorité la montée en compétence d'acheteurs de production sur les natures d'achats qui sont stratégiques pour son activité et dont l'évolution des prix d'achats a un impact fort sur sa compétitivité. *A contrario* une entreprise de service sera moins sensible à l'impact de sa performance à l'achat tant que sa rentabilité reste bonne. Mais c'est dans la grande distribution que le paroxysme est atteint : les acheteurs ont un rôle clé dans la rentabilité globale des lignes de produits présentés dans les linéaires des grandes surfaces utilisant pour ce faire des méthodes souvent assimilées à du *cost killing*.

La culture de l'entreprise joue aussi fortement : une entreprise gérée avec des méthodes de management « à l'américaine » acceptera plus facilement la mise en place de nouvelles règles de fonctionnement avec une fonction achats forte qu'une entreprise familiale qui maintient un certain conservatisme (encore que les contre-exemples existent!).

Le mode de gouvernance de l'entreprise détermine la manière dont les arbitrages sont effectués au niveau du comité de direction générale. Une entreprise qui conserve des baronnies avec des directeurs ayant des pouvoirs étendus aura du mal à faire à déployer une fonction achats transversale, les achats étant bien souvent considérés comme un enjeu de pouvoir.

Le niveau de maturité de l'organisation de l'entreprise pour ce qui concerne la mise en œuvre de fonctions support transversales est un élément important : comment susciter la création d'une direction achats dans un groupe qui n'a pas de direction ressources humaines ou de direction financière groupe?

Quel modèle d'organisation achats mettre en œuvre ?

Le choix d'un modèle d'organisation dépend en premier lieu de la taille de l'entreprise. Dans une PME, il est habituel que les services supports comme la comptabilité ou les ressources humaines soient regroupés au siège social de l'entreprise.

Il convient aussi de prendre en compte l'organisation industrielle et commerciale et de l'implantation géographique de l'entreprise : est-elle implantée sur un périmètre hexagonal ? européen ? mondial ?

EXEMPLE

L'entreprise SATELEC est une PME de 250 personnes créée en 1995 qui dispose d'un savoir-faire unique sur des applications dans le domaine de la micro-électronique. Elle s'est développée à l'international avec deux sites de production en plus de celui situé au siège social aux Ulis (91) : le premier aux USA à Santa Clara (Ca) et le second à Kyoto au Japon. Elle a de plus des bureaux commerciaux à Tel Aviv, Berlin et São Paulo.

L'organisation achats s'est adaptée en conséquence : une cellule achats au siège avec un responsable achats, deux acheteurs et un approvisionneur site, un acheteur sur les deux autres sites qui ont chacun deux approvisionneurs sous leur responsabilité. Chaque responsable de bureau commercial a la délégation du siège pour gérer de manière autonome ses achats de fonctionnement.

S'adapter à la culture de l'entreprise

La culture de l'entreprise est un élément discriminant sur les modèles d'organisation qui peuvent être mis en œuvre ; à titre d'illustration : culture du contrôle centralisé avec délégation limitée ou *a contrario* culture de la responsabilisation des directeurs de *business units*.

De même, une entreprise à capitaux familiaux n'aura pas les mêmes objectifs en termes de résultats attendus de la fonction achats qu'une entreprise à capitaux majoritairement détenus par des fonds de pension. Dans le dernier cas, les résultats à court terme seront privilégiés moyennant une rupture forte avec les pratiques précédentes, alors que dans le premier cas la vision à moyen et long terme fixe le cap à suivre, comme par

exemple préserver la relation avec les fournisseurs historiques de l'entreprise, mais néanmoins sous condition d'atteindre des objectifs partagés de performance !

Définir un modèle de gouvernance

Le modèle de gouvernance mis en œuvre au sein de l'entreprise peut se décliner au niveau des achats afin de préciser le partage des rôles et des responsabilités dans le processus achats. Par exemple : comment va se faire l'arbitrage sur le choix d'un changement de fournisseur pour un nouveau fournisseur sur un projet à fort enjeu financier en considérant que tout a été mis en œuvre pour se prémunir des risques éventuels que peut induire un tel changement ? Il est important que ce type de décisions soit pris de manière collégiale.

Pour ce faire, des règles de fonctionnement entre acheteurs, clients internes et prescripteurs doivent être mises en place. L'organisation achats qui se dessine alors implique en plus des acheteurs d'autres acteurs internes, chacun ayant un rôle bien défini.

Conduire un projet de transformation de l'entreprise

C'est une tendance forte et récente qui se met en œuvre dans certaines entreprises de taille mondiale telles que Sanofi par exemple : conduire un projet global de transformation qui vise à casser les silos qui sont liés à l'histoire de l'entreprise (acquisition de Pasteur par Aventis puis fusion Sanofi-Aventis) et à la variété des métiers (R&D, production, marketing...).

S'appuyer sur un projet de transformation globale de l'entreprise permet de mettre en place une nouvelle organisation achats en redéployant l'organisation achats selon deux axes : un axe géographique (central, région, pays) et par domaines d'achats (familles, sous familles, segments).

Savoir mettre en place une organisation achats

(Re)définir l'organisation des achats est un préalable à toute mise en place d'une nouvelle dynamique d'amélioration de la performance achats.

Adapter les ressources aux enjeux

- Réaliser une cartographie des achats afin de mieux connaître son « portefeuille » achats et avoir une idée assez précise de l'activité engendrée avec les fournisseurs stratégiques (voir chapitre 7).
- Aller à l'essentiel sans diluer les ressources : répartir le portefeuille achats par grand domaine d'achats, par familles d'achats stratégiques en spécialisant les acheteurs.
- Préférer une intervention des achats limitée aux postes de dépense à enjeu si les ressources sont limitées et éviter de confier à un seul acheteur un portefeuille trop diversifié.

Définir une organisation cible

- Définir les différents profils de poste en fonction des rôles et responsabilités définis dans le processus achats revisité : acheteur sourcing international, acheteur familles, acheteur projet, acheteur site...
- Adapter l'organisation achats à l'organisation de l'entreprise : privilégier si possible la proximité des acheteurs de leurs clients internes et/ou prescripteurs mais dans tous les cas s'adapter au mieux à l'organisation des directions métiers.

Définir et dimensionner les ressources

- Identifier les profils de compétences nécessaires pour gérer les principales natures d'achats.
- Recenser et évaluer les compétences existantes : anticiper les besoins de montée en compétence par un plan de formation adapté.
- Évaluer les besoins éventuels de recrutement interne ou externe.

Faites le point

- La fonction achats se distingue des approvisionnements, bien que cette séparation ne soit pas toujours encore très nette dans certaines entreprises.
- L'acheteur a pour mission principale :
 - > de travailler avec les clients internes pour comprendre les besoins ;
 - > d'identifier les fournisseurs à consulter ;
 - > d'organiser le processus de sélection de la meilleure offre (appel d'offres) ;
 - > de négocier l'offre finale avec le fournisseur retenu en collaboration avec la direction métier ;
 - > de mettre en place le contrat d'achat qui précisera les conditions d'exécution.
- On distingue deux grandes catégories d'achats :
 - > les achats de production ou achats directs ;
 - > les achats hors production ou achats indirects.
- Il y a eu une prise de conscience assez récente au sein des grandes entreprises des enjeux économiques du domaine des achats hors production.
- Les processus achats mis en œuvre et l'organisation achats correspondante dépendent en grande partie de la culture de l'entreprise, du mode de gouvernance – i.e. de quelle manière les décisions et arbitrages sont-ils rendus ? – et plus globalement du niveau de maturité général de l'entreprise.

Se tester

	vrai	faux
1 ■ L'objectif d'un acheteur est d'obtenir les meilleures conditions commerciales de ses fournisseurs dans la durée; c'est ce que signifie l'expression «établir des relations durables».	☐	☐
2 ■ L'organisation achats inclut généralement la population des approvisionneurs.	☐	☐
3 ■ Réaliser une cartographie des achats, c'est identifier où les acheteurs sont localisés géographiquement.	☐	☐
4 ■ Les achats sont une fonction support c'est-à-dire qu'ils interviennent à la demande des autres directions de l'entreprise.	☐	☐
5 ■ Les achats de production concernent tout ce qui a trait à l'activité d'un site de production.	☐	☐
6 ■ Les organisations achats efficaces sont en général organisées en équipe centrale qui gère les principales natures d'achats à enjeu de manière à favoriser la globalisation des négociations fournisseurs.	☐	☐
7 ■ Les achats ont une relation de type client-fournisseur avec la direction financière car ils sont évalués sur leur capacité à améliorer les résultats financiers de l'entreprise.	☐	☐
8 ■ Les achats peuvent contribuer à un projet de transformation de l'entreprise en mettant en œuvre un modèle d'organisation de type matriciel.	☐	☐

(Réponses p. 19)

À VOUS DE JOUER

Mettez en place votre organisation achats

Vous êtes responsable d'une unité de production au sein d'une entreprise industrielle sous-traitant de l'aéronautique. Votre direction vous annonce qu'elle est sur le point de réaliser l'acquisition d'un concurrent ce qui va amener un quasi-doublement du chiffre d'affaires.

Elle souhaiterait à cette occasion tirer profit des synergies achats et créer une véritable direction des achats dont elle voudrait vous confier la charge. Elle vous demande dans un premier temps de proposer une organisation cible.

Nos conseils

- > Identifier les effectifs présents dans chaque service achats et analyser leurs fiches de poste : qui est véritablement acheteur et qui est approvisionneur ?
 - > Faites réaliser une cartographie achats sur l'ensemble du portefeuille des deux sociétés.
 - > Identifier les premières synergies sur les familles d'achats à enjeux sur les achats de production.
 - > Répartir le portefeuille achats en affectant les familles d'achats par acheteur selon leur profil.
 - > Différencier les rôles et responsabilités alignés avec le processus achats comme par exemple les acheteurs projets vs. acheteurs familles.
 - > Ne pas oublier les achats hors production : étudier l'opportunité de créer un ou plusieurs postes dédiés.
-

réponses

1 ■ Vrai mais...

L'objectif est bien pour un acheteur d'obtenir les meilleurs prix... mais pas à n'importe quel prix ! Établir des relations durables revient à mettre en œuvre les conditions d'un partenariat qui bénéficie aux deux parties en développant par exemple l'innovation.

2 ■ Faux mais...

C'est effectivement un constat ! il s'agit de deux populations dont les rôles et les compétences sont distincts ; mélanger les deux peut laisser penser qu'il y a pléthore d'effectifs alors qu'il faut faire monter en compétence les effectifs achats.

3 ■ Faux

Réaliser une cartographie des achats, c'est analyser les dépenses et obtenir une photographie la plus précise possible du portefeuille achats : dépenses par familles, par fournisseurs, par entités.

4 ■ Vrai mais...

Les achats n'interviennent pas selon le bon vouloir des autres directions de l'entreprise à leur demande ! Des règles précises figurant dans un manuel achats doivent définir le qui fait quoi, comment ?

5 ■ Faux

Les achats de production ne concernent que ce qui entre dans les coûts directs de production – d'où l'autre appellation : achats directs. Les achats de matériels, de consommables d'atelier, de prestations de maintenance ne sont pas considérés comme des achats directs mais concernent bien l'outil de production.

6 ■ Faux

Il ne faut pas confondre globalisation et centralisation des achats ; dans les organisations dites matricielles un acheteur famille est chargé de négocier globalement pour la ou les familles d'achats dont il a la charge. Il est peut-être localisé dans une des entités de l'entreprise (site, filiale) et conserver son périmètre de travail habituel – c'est-à-dire gérer des besoins d'achats locaux – au sein de la dite entité.

7 ■ Faux

La relation client-fournisseur interne est mise en œuvre vis-à-vis de l'ensemble des directions métier ; la direction financière exerce de son côté son rôle de contrôle de gestion et de reporting dans lequel la performance achats est naturellement prise en compte.

8 ■ Vrai

Les achats constituent un excellent laboratoire pour mener un projet de transformation de l'entreprise car les processus mis en œuvre sont par excellence des processus transversaux nécessitant une collaboration active de nombreux acteurs issus des différents métiers de l'entreprise.

La politique achats

Se poser les bonnes questions

La direction générale de Megatronic a décidé de suivre les recommandations de l'audit des achats qu'elle avait confié à un cabinet conseil. Pour ce faire, elle a lancé le recrutement d'un directeur achats qui vient juste de prendre ses fonctions.

Dans les grandes lignes, les principaux enjeux ont été identifiés pendant la phase d'audit et les contours de la nouvelle organisation sont définis. La première tâche qui incombe au nouveau directeur achats est de formaliser l'ensemble des orientations prises et d'en informer tous les acteurs concernés au sein de l'entreprise.

La direction générale attend du nouveau directeur qu'il communique dans les meilleurs délais sur la nouvelle organisation achats, qu'il propose ses premières orientations et qu'il formalise dans un document *ad hoc* la politique d'achats qu'il propose de mettre en œuvre.

La problématique est alors la suivante :

- Quelle est la meilleure manière de communiquer sur la création de la nouvelle direction achats ?
- En quoi consiste une politique achats ?
- Comment construire une politique achats ?

Comment communiquer sur la fonction achats ?

Communiquer sur la fonction achats, ses objectifs, son organisation, les principes qui gouvernent son action, est un facteur clé de succès afin d'obtenir la meilleure adhésion possible de l'ensemble des clients internes. Mais cette communication doit aussi s'adresser à l'extérieur de l'entreprise, en premier lieu vers les fournisseurs, mais aussi les actionnaires et les clients finaux.

Il existe de nombreuses manières pour communiquer, sur les résultats obtenus, sur les faits marquants sur un exercice donné... mais le premier stade consiste à répondre de manière synthétique et pédagogique à quelques questions de base telles que :

- Pourquoi une direction des achats ? Quels sont ses objectifs ?
- Quel est son périmètre d'intervention ?
- Comment est-elle organisée ?
- Comment cela est-il mis concrètement en pratique ?
- Quels sont les processus mis en œuvre ?

Créer une direction des achats est une décision de direction générale. C'est à elle qu'il appartient dans un premier temps de communiquer à l'ensemble des salariés sur la création de cette nouvelle direction, sur la nomination d'un professionnel recruté (si tel est le cas) pour son expérience probante – on mentionnera son parcours – et, *in fine*, ce qu'elle en attend en termes de principaux objectifs : c'est une véritable lettre de mission de la fonction achats qui va servir de document de référence pour établir la feuille de route de la direction des achats sur la période à venir.

Savoir établir une lettre de mission

La lettre de mission de la nouvelle direction achats de Megatronik est structurée comme suit :

- rappel sur l'audit achats réalisé par un cabinet externe : ce qui a motivé la décision de créer une direction achats :
 - > absence de transversalité entre les différentes entités qui ne permet pas de faire jouer les synergies d'achats,

...

...

- > absence de pilotage des risques liés à la *supply chain* fournisseurs et en particulier pas de gestion des risques fournisseurs,
- > gisement potentiel d'économies identifiées et des pistes d'amélioration de l'efficacité des processus liés à la *supply chain* fournisseurs ;
- ce qu'attend la direction générale :
 - > renforcer la compétitivité de l'entreprise par une action volontariste de réduction des coûts d'achats,
 - > mettre en œuvre des stratégies d'achats qui permettent 1°) de sécuriser les approvisionnements aux meilleures conditions du marché 2°) d'associer les fournisseurs au développement de l'innovation, enjeu essentiel pour l'entreprise afin de capter de nouveaux marchés,
 - > développer des achats durables afin de contribuer à la politique RSE (voir glossaire) de l'entreprise ;
- la feuille de route pour les 12 prochains mois :
 - > mise en œuvre d'une politique achats et de nouveaux processus internes,
 - > mise en place des outils et méthodes nécessaires au déploiement d'une fonction achats performante,
 - > mise en œuvre d'un plan de performance achats avec un objectif de gains de x k€ sur les 12 prochains mois.

La politique achat

Une fois la communication faite sur le pourquoi de la fonction achats, il va falloir maintenant définir le comment ? Mais construire tout l'édifice de la maison des achats – pour reprendre l'analogie de la maison de la qualité chère aux qualitiiciens – ne se fait pas en un jour !

Une première étape va consister à élaborer le cadre général sur lequel les acheteurs vont pouvoir s'appuyer pour travailler au quotidien : c'est l'objet du document dit de « politique d'achats ».

À ce stade, il convient de préciser qu'une politique d'achats n'est pas une stratégie d'achats bien que la confusion soit souvent faite : il s'agit ici de

définir les fondamentaux de la fonction achats dans un document cadre de politique générale.

Un document de politique achats se décline en quelques grands chapitres comme suit :

- le premier est constitué de la charte achats qui précise de manière synthétique la mission, les rôles, les objectifs, les méthodes et les moyens de la fonction achats ;
- le second présente les principes directeurs qui vont conduire l'action des achats sur son « terrain de jeu » en termes de performance économique, d'efficacité et de bonne conduite des achats ;
- le troisième décline l'ensemble des bonnes pratiques d'achats qui devront être déployées largement et que l'on désigne sous le vocable « leviers d'achats ».

La charte achats

La charte achats est destinée à être portée à la connaissance du plus grand nombre en interne mais aussi en externe. Beaucoup de grandes entreprises françaises ont créé sur leur site web institutionnel un lien vers un espace fournisseur sur lequel on peut télécharger la charte achats de l'entreprise (ex. Groupe Veolia : http://www.veolia.com/veolia/resources/files/2/9742,Charte_achats_fr.pdf).

En pratique

Exemple de charte achats

Mission générale des achats

- La direction des achats garantit à l'ensemble des directions de l'entreprise l'acquisition des produits et services nécessaires à leur activité, aux conditions optimales tant techniques, qu'économiques et financières.
- Elle contribue à la maîtrise des risques en assurant l'optimisation des coûts des fournitures et des services achetés, la pérennité des sources d'approvisionnement et la maîtrise de l'expression du besoin.
- Elle contribue aux actions engagées par l'entreprise en matière de responsabilité sociétale et environnementale en associant étroitement les fournisseurs à cette démarche.

...

Objectifs

La direction des achats s'attache de façon permanente à :

- maîtriser les enjeux liés aux nouveaux projets en évaluant les offres produits et services existants sur le marché, et en élaborant des modes de collaboration adaptés avec les fournisseurs dans une démarche d'innovation permanente ;
- optimiser le rapport coût/performances, par une mise en concurrence judicieuse des fournisseurs, et par une démarche d'appréciation pertinente du juste besoin ;
- faire respecter une déontologie de transparence et d'égalité de traitement dans le choix des fournisseurs ;
- assurer sur la durée la qualité et la compétitivité des produits et des prestations achetés, ainsi que le respect des taux de service attendus des fournisseurs ;
- faire respecter les engagements de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) en ne travaillant qu'avec des fournisseurs respectueux des normes sociales, environnementales et des pratiques commerciales.

Champ d'intervention

Le périmètre d'intervention de la direction des achats couvre l'ensemble des dépenses externes de produits, matériels, et prestations de service fournis par des sociétés tierces pour les besoins de l'entreprise (à l'exclusion de ...).

Organisation

On joindra un organigramme détaillé de l'organisation achats ainsi que le rattachement hiérarchique du directeur achats.

Les principes directeurs

Expliciter les principes directeurs de la fonction achats revient à définir le cadre général qui va conduire l'action de la direction achats ; il ne s'agit pas encore d'expliquer le comment ? mais les principes qui vont guider les méthodes de travail des acheteurs. Ces principes doivent être alignés avec la vision de la direction générale, en rapport avec la lettre de mission notamment, comme par exemple le développement des achats durables. Nous donnons ici quelques exemples :

Principe n° 1 : travailler en mode projet

Conduire un dossier d'achats doit être un travail d'équipe, l'acheteur ayant en quelque sorte un rôle d'animateur du processus, chacun ayant un rôle bien précis : le client interne qui explicite son besoin, le technicien/prescripteur qui élabore le cahier des charges technique, l'acheteur qui prépare la stratégie de consultation du marché fournisseur, qui élabore le dossier de consultation puis qui pilote la consultation jusqu'à la phase de négociation et de choix final. Le choix de la meilleure offre relevant d'une décision collégiale de l'équipe projet.

Principe n° 2 : réaliser des achats performants

La performance achats ne se mesure pas sur le seul critère du prix négocié. L'acheteur doit s'assurer de garantir vis-à-vis de son client interne la satisfaction du besoin exprimé et ce, dans la durée et aux meilleures conditions du marché. Les critères de sélection des offres intégreront des critères qualitatifs y compris sur le volet achats durables. Les coûts induits seront évalués dans une approche de coût complet d'acquisition (voir ci-après les leviers d'achats). Les contrats d'achats prévoiront des clauses de suivi de performance assorties de pénalité.

Principe n° 3 : mettre en concurrence de manière équitable et transparente

Consulter le marché fournisseur implique le respect de certaines règles. Il faut déjà que les fournisseurs que l'on consulte soient en mesure de répondre de manière pertinente au besoin, qu'ils en aient la capacité. Ensuite il faut qu'ils perçoivent que le jeu est bien ouvert, que l'acheteur ne consulte pas uniquement pour sentir le marché et reconduire *in fine* le fournisseur actuel sans avoir objectiver son choix. C'est ce que signifie le terme équitable, la transparence consistant à énoncer clairement les règles du jeu sur les critères de choix et à savoir motiver son choix et l'expliquer clairement aux fournisseurs non retenus.

Principe n° 4 : respecter un code d'éthique

Il est essentiel de mettre au point un code d'éthique et de le faire porter à la connaissance du plus grand nombre. En effet beaucoup de personnes

sont en contact plus ou moins souvent avec les fournisseurs de l'entreprise. Il convient de préciser des règles de conduite qui visent à ne pas accorder de quelconque privilège à un fournisseur ni d'en tirer profit à titre personnel. Tout conflit d'intérêt potentiel devra aussi être signalé à la hiérarchie (exemple : embauche d'un membre de sa famille chez un fournisseur, etc.).

Principe n° 5 : développer les achats durables

Beaucoup d'entreprises ont inscrit dans leur stratégie de devenir exemplaires en matière de développement durable voire d'en faire un axe fort de développement de nouveaux produits ou de nouveaux services. Associer les fournisseurs à cette démarche constitue alors un élément clé de cette stratégie. Ceci peut prendre plusieurs aspects comme évaluer régulièrement les fournisseurs sur un ensemble de critères dits achats durables et qui ne sont pas seulement environnementaux (exemple : travail des enfants dans certains pays à bas coûts). Une des tendances fortes actuelles est d'engager des actions concertées avec quelques fournisseurs pour développer de nouveaux concepts innovants en matière de durabilité des produits et services mis sur le marché (exemple de l'éco-conception dans le domaine de l'emballage).

Principe n° 6 : piloter la relation fournisseur

Les fournisseurs d'une entreprise constituent en quelque sorte un actif immatériel qui dans le cadre de relations qui s'inscrivent dans la durée valorise le capital immatériel de l'entreprise – concept qui tend à se répandre de plus en plus. Préserver ce capital, faire en sorte que l'on maintienne un niveau d'engagement fort vis-à-vis de fournisseurs stratégiques en contrepartie d'un niveau de performance aligné sur les attentes de l'entreprise, piloter le suivi de cette performance, leur donner de la visibilité sur les besoins à venir, tout ceci relève du pilotage de la relation fournisseur ou *supplier relationship management* (SRM) que nous développerons au chapitre 7.

Principe n° 7 : professionnaliser la fonction achats

Renforcer le rôle des achats au sein de l'entreprise nécessite de développer une véritable filière métier achats en terme de développement des

ressources humaines avec en particulier la définition des postes avec leurs rôles et responsabilités. La mise en œuvre d'un parcours de formation dédié aux achats constitue un axe essentiel pour professionnaliser la fonction. L'intégration de non-acheteurs dans ce cursus sera aussi un vecteur de diffusion d'une véritable culture achats au sein de l'entreprise.

Les leviers d'achats

Un certain nombre de techniques et de méthodes d'achats ont été identifiées par la profession à travers ce que l'on a coutume d'appeler les « bonnes pratiques d'achats ». On les regroupe sous le vocable « leviers d'achats ».

Les leviers d'achats les plus couramment utilisés sont précisés dans le tableau suivant.

Tableau 1 – Les leviers d'achats

Levier d'achat	Bonne pratique
Anticiper les besoins	Préparer un dossier achats le plus tôt possible dès que le besoin potentiel est connu, par exemple dès l'approbation budgétaire
Développer le travail conjoint acheteur-prescripteur	Travailler étroitement avec le prescripteur (bureau d'étude...) très tôt afin d'optimiser la qualité du dossier de consultation
Optimiser l'expression du besoin	Réaliser une analyse fonctionnelle du besoin et définir des obligations de résultats pour les fournisseurs
Faire jouer l'effet volume sur les achats	Regrouper dans l'espace (plusieurs services/entités concernées) et le temps (sur plusieurs années) les volumes pour un même besoin
Analyser le marché fournisseurs	Connaître l'offre du marché fournisseurs doit permettre 1) d'affiner l'expression du besoin vis-à-vis des standards du marché, 2) de préparer la meilleure stratégie de consultation

Levier d'achat	Bonne pratique
Mettre en concurrence	Identifier les (bons) fournisseurs à consulter ; élaborer le dossier de consultation ; préparer la grille d'analyse des offres
Décomposer les coûts	Analyser les offres fournisseurs à partir d'une grille de décomposition de leurs coûts
Réaliser une analyse du coût complet d'acquisition	Comparer les offres fournisseurs en coût complet : prix d'achat + coûts annexes : coûts d'approche, d'exploitation, de maintenance...
Préparer et formaliser la négociation	Identifier les forces et les faiblesses des offres fournisseurs ; fixer des objectifs sur les points à négocier ; définir une stratégie de négociation
Mettre en œuvre un contrat fournisseur	Élaborer un contrat qui explicite les conditions commerciales mais aussi l'ensemble des modalités d'exécution des prestations attendues
Suivre la performance du contrat négocié	Définir les critères d'évaluation de la performance attendue, les modalités de suivi et les pénalités pour non-performance

Ces leviers constituent un cadre de référence sur lequel doivent s'appuyer les acheteurs afin de garantir le meilleur niveau de performance possible de l'acte d'achat.

Ces leviers ne s'appliquent pas tous de manière systématique quelle que soit la nature de l'achat concerné : c'est l'objet de la politique achats cible de déterminer quels sont les leviers à utiliser en fonction de la typologie d'achat.

On ne conduit pas de la même manière le processus d'achats pour acheter des fournitures de bureau, des prestations de nettoyage ou un équipement industriel. Identifions pour chacun des cas les leviers à utiliser qui sont pertinents et ceux qui ne le sont pas :

- Dans le premier cas, il s'agit de produits standards sur un marché fournisseur très concurrentiel. Le levier le plus pertinent est de faire

jouer l'effet volume à la fois en consolidant les besoins de l'ensemble des services et entités de l'entreprise et en recherchant la meilleure standardisation possible sur une liste courte d'articles.

- Dans le second cas, il s'agit de prestations de service standards simples c'est-à-dire non techniques. Les prestations attendues sont basiques mais il y a un véritable potentiel de gains si on réalise un travail d'analyse de la valeur à partir d'une grille fonctionnelle sur le résultat attendu en terme de niveau de propreté : le levier « optimisation du besoin » doit être systématiquement actionné.
- Dans le troisième cas, il s'agit d'un achat complexe avec un fort contenu technique et bien souvent un marché fournisseur très restreint. La plupart des leviers sont pertinents ici : anticiper le plus en amont possible, travailler en mode projet, décomposer les coûts, analyser le coût complet d'acquisition et mettre au point un contrat qui garantisse la bonne fin de mise en œuvre du matériel et définisse les conditions de suivi de la performance en fonctionnement dudit matériel.

Tableau 2 – Leviers d'achat et politique achats cible

Levier d'achat	Fournitures de bureau	Prestations de nettoyage	Équipements industriels
Anticiper les besoins	Nul	Faible	Fort
Développer le travail conjoint acheteur-prescripteur	Nul	Fort	Fort
Optimiser l'expression du besoin	Nul	Moyen	Fort
Faire jouer l'effet volume sur les achats	Fort	Fort	Faible
Analyser le marché fournisseurs	Moyen	Moyen	Fort

Levier d'achat	Fournitures de bureau	Prestations de nettoyage	Équipements industriels
Mettre en concurrence	Fort	Fort	Moyen
Décomposer les coûts	Nul	Fort	Fort
Réaliser une analyse du coût complet d'acquisition	Faible	Fort	Fort
Préparer et formaliser la négociation	Moyen	Fort	Fort
Mettre en œuvre un contrat fournisseur	Moyen	Fort	Fort
Suivre la performance du contrat négocié	Faible	Fort	Fort

Savoir mettre en œuvre une politique achats cible

Mettre en place un processus d'achats performant nécessite de définir au préalable le cadre général de la politique achats qui doit servir de guide opérationnel au travail des acheteurs.

Élaborer le document de charte achats

- Définir de manière précise et synthétique quelle est la mission des achats, son périmètre d'intervention, qu'est-ce que la direction générale en attend ?
- Expliciter les objectifs assignés à la fonction achats : performance économique de l'achat mais aussi maîtrise des risques – autrement dit, avoir une vision globale de la performance achats.
- Détailler l'organisation, le qui fait quoi ?, le mode de gouvernance et les moyens mis en œuvre.

...

...

Expliciter les principes directeurs qui vont conduire l'action des achats

- Décliner de manière explicite ces principes, des objectifs définis dans la charte achats ; exemple : faire respecter les engagements de l'entreprise en matière de RSE, réaliser des achats durables.
- Reprendre les thématiques données en exemple précédemment et détailler avec votre vocabulaire propre dans un langage qui soit le plus accessible aux non-initiés.
- Enrichir si nécessaire ces thématiques à partir des orientations fixées par la direction générale.

Établir la matrice des leviers d'achats

Reprendre la matrice des leviers présentée ci-avant et si besoin, compléter les définitions avec le vocabulaire propre à l'entreprise.

Enrichir si nécessaire la liste de ces leviers à partir des résultats d'un travail de réflexion au sein d'un groupe de travail interne.

Établir la matrice de politique achats cible en reprenant l'exemple donné pages 30 et 31 et en généralisant l'usage par grande typologie d'achats – voir aussi ci-après dans la rubrique « À vous de jouer ».

Faites le point

- Le document de politique achats permet de construire les fondations de la fonction achats. Il décrit ce que l'on appelle aussi souvent les fondamentaux de la fonction achats. Il est composé en règle générale de plusieurs parties :
 - > la charte achats qui précise de manière synthétique la mission, les rôles, les objectifs, les méthodes et les moyens de la fonction achats ;
 - > la liste des principes directeurs qui vont conduire l'action quotidienne des acheteurs en termes de performance économique, d'efficacité et de bonne conduite des achats ;
 - > la politique achats cible qui explicite quels sont les leviers d'achats à mettre en œuvre suivant la typologie d'achats.
- La matrice des leviers d'achats identifie la liste des leviers – ou bonnes pratiques d'achats – qu'il convient d'actionner dès l'émergence d'un nouveau besoin d'achats.
- En fonction de la typologie de l'achat (achats de produits ou services standards, achats techniques simples, achats complexes...), on actionnera les leviers les plus pertinents.
- La bonne utilisation des leviers doit faire l'objet d'un suivi sous la forme d'un bilan de fin de dossier d'achats, *i.e.* de dossier de consultation.

Se tester

	vrai	faux
1 ■ Une lettre de mission définit ce qu'attend la direction générale de la nouvelle direction achats sur la période à venir de 12 mois par exemple.	☐	☐
2 ■ La charte achats est un document qui explicite les droits et les devoirs de la direction achats vis-à-vis de ses clients internes.	☐	☐
3 ■ La charte achats est adressée aux fournisseurs afin qu'ils la signent.	☐	☐
4 ■ La politique achats définit les axes stratégiques sur lesquels la direction achats va travailler pour la période à venir.	☐	☐
5 ■ La politique achats se décline à partir des attentes et des objectifs fixés par la direction générale.	☐	☐
6 ■ Les principes directeurs qui gouvernent la fonction achats constituent le socle d'une doctrine achats qui s'applique à tous les acteurs concernés de l'entreprise qu'ils soient acheteurs ou non.	☐	☐
7 ■ La politique achats cible a pour but de définir le cadre de référence de l'utilisation des bons leviers d'achats selon la typologie de l'achat.	☐	☐
8 ■ Le suivi de l'utilisation des bons leviers pour chaque dossier d'achats permet de s'assurer de la bonne performance du processus achats.	☐	☐
9 ■ La politique achats cible est une composante de la stratégie achats.	☐	☐

(Réponses p. 37)

À VOUS DE JOUER

Mettez en œuvre votre politique achats cible

Vous êtes responsable d'une unité de production au sein d'une entreprise industrielle sous-traitant de l'aéronautique. Dans la perspective d'une prochaine acquisition qui doublerait son volume d'achats, votre direction vous a annoncé qu'elle souhaitait créer une véritable direction des achats dont elle voudrait vous confier la charge. Elle vous a demandé dans un premier temps de proposer une organisation cible. Vous allez passer maintenant à une phase plus opérationnelle et établir le document cadre de politique d'achats et vous allez construire la matrice de politique achats cible.

Nos conseils

- > Appuyez-vous sur la cartographie des achats que vous avez commencé à établir et identifiez quelles sont les grandes typologies d'achats qui entrent dans le modèle présenté en exemple pages 30 et 31.
- > Distinguez seulement quatre ou cinq grandes typologies – qui font appel à des leviers achats bien différenciés – et classifiez-les selon la nomenclature que vous avez utilisée pour établir la cartographie ; à titre d'exemple :
 - achats standards : articles issus des catalogues fournisseurs et disponibles en mode e-catalogue : fournitures industrielles, petit outillage, équipements de protection individuelle ;
 - achats techniques simples – exemple : articles sur plan fournisseur ; prestations de maintenance récurrentes ;
 - achats techniques complexes – exemple : équipements industriels ; prestations de maintenance sur un périmètre global (externalisation) ;
 - achats projets – exemple : extension d'un site industriel ; nouveau développement avec un fournisseur stratégique.
- > Allez à l'essentiel : le but est de donner un cadre de référence pour conduire les dossiers d'achats quel que soit le type d'achats et quelle que soit la personne en charge du dossier : acheteur ou client interne par délégation.

- > *In fine*, le principe de base dans la mise en œuvre d'un référentiel des bonnes pratiques achats est de pouvoir répondre aux deux questions suivantes :
 - Ai-je bien utilisé tous les leviers prioritaires identifiés pour cette typologie d'achats ?
 - Et si non, puis-je argumenter, justifier la non-utilisation de ces leviers (contrainte de délai...) ?
-

réponses

1 ■ Faux

Une lettre de mission a vocation à être dans un horizon de temps non défini ; ce qui n'empêche pas de préciser un premier objectif court terme en matière de résultats visibles pour l'entreprise.

2 ■ Faux, mais...

Ce document existe effectivement dans certaines entreprises : on parle alors de contrat interne de service ; nota : cela concerne les achats hors production.

3 ■ Faux, mais...

La charte achats peut être portée à l'attention des fournisseurs par exemple être accessible depuis le site web de l'entreprise. Il existe par contre des Chartes fournisseurs qui explicitent les engagements respectifs du fournisseur et du donneur d'ordre¹.

4 ■ Faux

La politique achats définit les grands principes qui gouvernent la fonction achats à un horizon de temps non défini.

5 ■ Vrai

C'est un point essentiel.

6 ■ Vrai

À terme c'est ce qui va permettre de créer une véritable culture achats au sein de l'entreprise.

7 ■ Vrai

8 ■ Vrai

9 ■ Faux

Politique achats et stratégie achats sont deux approches différentes : il y a une politique achats qui sert de cadre général à l'action des achats et des stratégies différenciées par famille d'achats. (voir chapitre 5).

1. La médiation inter-entreprise, sous l'égide du ministère du redressement productif, publie le «Guide pour la qualité des relations contractuelles clients-fournisseurs», voir webographie en fin d'ouvrage.

Le processus achats

Se poser les bonnes questions

La direction générale de Megatronic vient de décider de créer une direction de la qualité groupe avec comme première mission de mettre à jour l'ensemble des référentiels qualité des sites de production, de définir des processus standards et de les expliciter dans un manuel qualité groupe.

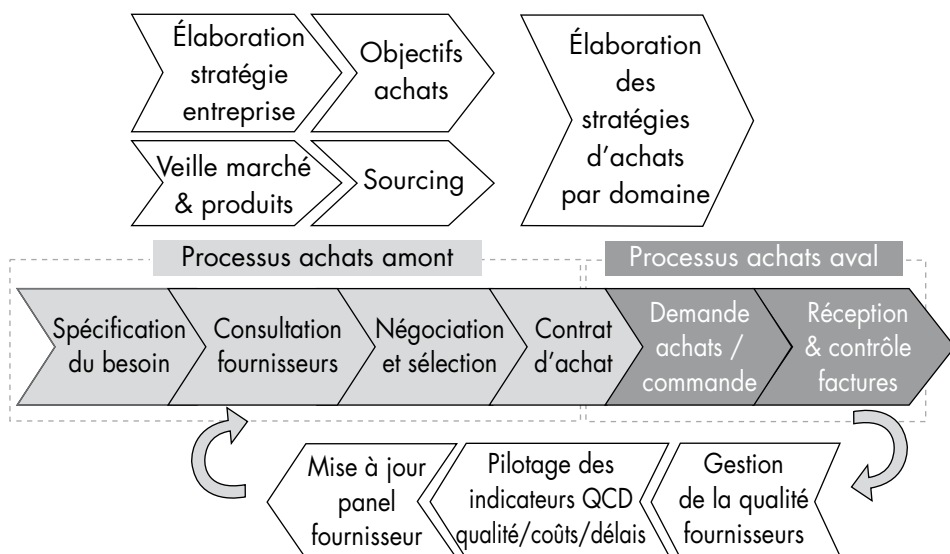
Par ailleurs, un des objectifs assignés à cette nouvelle direction est d'améliorer le taux de service clients et la qualité des produits livrés. Un des chantiers qui va être lancé en priorité concerne l'amélioration de la performance de la *supply chain* fournisseurs.

Il est demandé au directeur des achats qui vient de prendre ses fonctions de proposer dans un premier temps un macro-processus achats qui va servir de socle pour décrire l'ensemble des sous-processus et procédures achats :

- Comment structure-t-on un macro-processus achats ?
- Quels sont les différents sous-processus associés ?
- Comment structurer un référentiel achats intégré dans le manuel qualité groupe ?

Le macro-processus achats

Figure 1



Lorsque l'on veut décrire un macro-processus achats, il convient de différencier en premier lieu ce qu'il est courant d'appeler le processus achats amont (ou *upstream* pour les anglo-saxons) du processus achats aval (*downstream*) :

- le processus achats amont est par essence le processus métier achats où l'expertise des acheteurs apporte toute sa valeur à l'entreprise ;
- le processus achats aval est communément appelé processus d'approvisionnement et correspond schématiquement à deux types de problématiques :
 - > pour les achats de production une problématique de gestion optimisée des stocks vis-à-vis des flux entrants en terme de quantités commandées aux fournisseurs et de fréquence de réapprovisionnement,
 - > pour les achats dits hors production une problématique de gestion du processus d'autorisation de dépense et de contrôle des engagements vis-à-vis des fournisseurs.

Ces deux aspects ne concernent pas les mêmes enjeux ni les mêmes métiers : d'une part, il s'agit du métier de l'acheteur (processus amont), d'autre part les métiers de la *supply chain* (processus aval) pour les achats

de production. Nous ne développons dans le présent ouvrage que la partie métier achats à savoir le processus achats amont.

Acheter c'est faire appel au marché fournisseur pour procurer à l'entreprise un bien ou un service correspondant à un besoin bien identifié. Au niveau d'une usine, les produits achetés peuvent être transformés dans la chaîne de production et/ou assemblés de manière à élaborer les produits finis qui seront mis sur le marché client. Il s'agit d'achats de production. D'autres produits et services sont achetés pour assurer les conditions optimales d'exploitation de l'usine : des équipements, des prestations de maintenance, des prestations logistiques, de l'énergie, etc. Ils entrent dans la catégorie des achats de hors production au sens large.

Il y a en termes de mode opératoire sur l'ensemble du processus achats une grande différence entre l'univers des achats de production et hors production :

- Dans le premier cas, il s'agit de besoins réguliers – on dit aussi récurrents – exprimés auprès des fournisseurs selon un plan d'approvisionnement prévisionnel qui s'exécute ensuite par des appels de livraison à intervalles réguliers.
- Dans le second cas, le besoin est exprimé par un utilisateur final et suit ensuite un processus d'autorisation interne de dépense avant que les achats interviennent – à l'exception des achats sur contrats où les achats ont négocié préalablement des contrats-cadres avec certains fournisseurs qui peuvent ensuite être transformés en catalogues électroniques (voir chapitre 6 : les outils e-achats).

Nous allons maintenant décrire davantage en détail les différentes étapes du processus achats.

Le processus achats amont

Le processus achats amont se décompose en quatre grandes étapes :

- La spécification du besoin : selon la nature des produits et des services que l'entreprise doit acheter à l'extérieur comment spécifier le besoin afin d'obtenir des fournisseurs la réponse la plus adaptée ?
- La phase de consultation des fournisseurs qui comprend deux étapes :
 - > une présélection des fournisseurs les plus à même de répondre au besoin, selon les critères fixés par l'entreprise en particulier pour

- les achats de production – notion de fournisseurs homologués – et de par la connaissance de l'acheteur du marché fournisseur ;
- > la phase de consultation proprement dite qui consiste à sélectionner le ou les fournisseurs répondant aux critères économiques – le prix mais pas seulement ! – et techniques – la conformité aux exigences techniques, de qualité et de niveau de service requis.
 - Une phase de négociation et de sélection finale de l'offre du fournisseur mieux-disant c'est-à-dire l'offre correspondant au meilleur rapport qualité/prix.
 - Au final, l'élaboration du contrat qui définit les termes de l'accord commercial entre les deux parties ainsi que les conditions opérationnelles de livraison ou de mise à disposition des produits et services concernés.

Revenons plus en détail sur chacune de ces étapes

La spécification du besoin

Spécifier le besoin c'est donner aux fournisseurs l'ensemble des informations nécessaires afin qu'ils puissent répondre de la manière la plus satisfaisante et précise à la demande de leurs clients : c'est l'objet du cahier des charges. Celui-ci pourra être complété par des plans fournis par le bureau d'études pour les pièces de fabrication ou sous-ensembles réalisés par les fournisseurs sur spécifications client.

C'est à cette étape du processus que les enjeux achats en termes économiques sont les plus importants. Il appartient aux acheteurs de travailler étroitement avec les prescripteurs internes afin de « challenger » le besoin c'est-à-dire être force de proposition pour évaluer les gains qui pourraient être obtenus en révisant les spécifications techniques demandées et en tenant compte de l'aptitude du marché fournisseurs à proposer des alternatives plus économiques et/ou innovantes.

On désigne par le terme prescripteur toute personne ou entité habilitée à définir un besoin sous une forme exploitable pour adresser le marché fournisseur : c'est le prescripteur qui est en quelque sorte le gardien du risque de bonne conformité du cahier des charges vis-à-vis des besoins de l'entreprise – et non l'acheteur. Cela peut être le bureau d'études pour les achats industriels, ou certaines directions Opérationnelles comme la direction Informatique pour les achats informatiques.

Un des leviers d'achats le plus efficace est de faire évoluer le prescripteur à élaborer non plus un cahier technique mais un cahier des charges fonctionnel qui laisse aux fournisseurs un maximum de liberté et de créativité pour répondre.

Savoir élaborer un cahier des charges fonctionnel

La démarche d'analyse fonctionnelle qui aboutit à l'élaboration d'un cahier des charges fonctionnel a pour finalité de satisfaire les besoins de l'utilisateur au moindre coût. C'est le travail de groupe d'une équipe projet temporaire formée en fonction du sujet traité :

- Chaque participant, compétent dans son domaine, apporte et justifie les informations de sa partie. Cette confrontation permet d'avoir une meilleure connaissance des attentes de l'utilisateur et des possibilités du marché.
- Le rôle de l'équipe projet consiste à recenser, caractériser, ordonner, hiérarchiser et valoriser les fonctions tant d'usage que d'estime d'un produit.
- Les fonctions d'usage concernent les performances techniques du produit. Les fonctions d'estime concernent l'appréciation du produit au plan de sa forme, de son ergonomie, de son aspect général.
- L'équipe projet rédige le résultat de ses travaux sous la forme d'un cahier des charges fonctionnel. Le but est de formaliser par un document la définition du besoin d'un demandeur afin d'obtenir de la part de fournisseurs une proposition de produit le plus adéquat à rendre le service attendu dans les conditions prévues.
- Le cahier des charges fonctionnel n'impose que ce qui est réellement nécessaire. Il délimite clairement les responsabilités des parties dans une recherche conjointe de la compétitivité du produit. Il restitue aux fournisseurs le droit à l'innovation par des exigences de résultats plutôt que de moyens. L'optimisation du besoin commande celle du produit.
- Les besoins sont analysés et traduits en termes de fonctions définies par des critères et des niveaux de satisfaction, assortis de flexibilité.
- L'analyse fonctionnelle ne se limite pas à identifier les fonctions de service, elle conduit à définir pour chacune d'elles des critères

...

...

(exemple : longueur, épaisseur, etc.). De plus, un effort de quantification est requis pour chaque critère. L'équipe projet définit l'échelle sur laquelle peut être repéré le niveau demandé pour chaque critère (exemple : longueur = x m).

- Enfin, le niveau de performance indiqué pour chaque critère est assorti d'une flexibilité qui indique la variation possible du niveau négociable contre un gain sur les coûts ou un transfert avantageux sur une autre fonction.
- La flexibilité peut s'exprimer quantitativement sous l'une des formes suivantes :
 - > limite d'acceptation : niveau de critère d'appréciation au-delà (ou en-deçà) duquel le besoin est déclaré non satisfait ;
 - > taux d'échange : rapport déclaré acceptable par l'utilisateur entre la variation d'une performance et le coût ; c'est une information clé dans la négociation avec les fournisseurs

La consultation du marché fournisseur

La sélection des fournisseurs à consulter

Une fois le besoin correctement défini, il revient à l'acheteur de confronter ce besoin au marché des fournisseurs potentiellement en mesure d'y répondre.

Pour ce qui concerne les achats de production, une liste de fournisseurs – communément désignée sous le terme *panel fournisseurs* – est préétablie selon des critères de qualification très précis dans une logique de réduction des risques à l'achat : qualité, logistique, capacité de production, pérennité de l'entreprise... et que nous détaillerons davantage au chapitre 7.

Pour les achats hors production, cette approche de *panel fournisseurs* s'applique parfaitement aux achats récurrents et à enjeux, mais une partie significative de l'activité de l'acheteur consiste aussi à rechercher les bons fournisseurs susceptibles de répondre à un besoin ponctuel.

C'est sa bonne connaissance du marché fournisseur qui lui permet d'identifier la liste courte – *short list* – des fournisseurs à consulter.

Il peut aussi prospecter de manière large le marché en adressant à un nombre significatif d'entreprises – la liste longue – un dossier de préqualification sur la base d'un questionnaire que l'on désigne dans les pays anglo-saxons sous le vocable de RFI (*request for information*).

Cette approche s'applique aux achats de production quand il s'agit de détecter de nouvelles sources d'approvisionnement, soit pour développer de nouvelles lignes de produits associées à de nouvelles technologies, soit – et le contexte économique l'impose de plus en plus – afin de détecter les fournisseurs les plus compétitifs dans les zones les plus économiquement avantageuses. L'acheteur va alors redynamiser son panel de fournisseurs entre des fournisseurs historiques et des nouveaux entrants (nous verrons ultérieurement, dans le chapitre consacré à la gestion de la relation fournisseur, les limites du modèle).

La recherche de nouveaux fournisseurs est communément désignée sous le terme *sourcing* – ou *re-sourcing* quand il s'agit de redynamiser le panel fournisseurs. Cela nécessite au préalable un travail important de l'acheteur pour identifier les sociétés auxquelles il pourra envoyer son RFI.

C'est une fois identifiée la liste des entreprises à qui sera adressé le questionnaire de RFI, que commence le véritable travail de présélection sur la base de critères préalablement définis : respect de normes, niveau de qualification qualité, savoir-faire et parc machines associé, références clients, CA (l'acheteur définira un niveau de CA minimum vis-à-vis du marché potentiel concerné), etc. Une fois cette analyse faite, il reste encore à qualifier les fournisseurs potentiels sur des éléments plus factuels ce qui nécessite de procéder à une visite de leurs installations et un premier audit de leur process industriel. Cet audit peut être réalisé par des ressources internes – par exemple des bureaux d'achats locaux dans les zones principalement concernées (Shanghai, etc.) – ou sous-traité à des prestataires spécialisés comme Véritas, SGS ou Intertek.

Rechercher de nouveaux fournisseurs potentiels

L'acheteur dispose de différents moyens pour prospecter les marchés fournisseurs :

- les moteurs de recherche généralistes ou spécialisés sur un domaine d'activité ;
- les bases de données consultables moyennant abonnement, telles que Kompass ou gratuites telles que celles pour l'Europe d'Europages ou ABC (<http://www.abc-d.fr>) ou à l'international Thomas Register (www.thomasnet.com) ou Alibaba (www.alibaba.com) ;
- la veille concurrentielle et en particulier la connaissance des sources d'approvisionnement utilisées par les concurrents est une démarche répandue ;
- les salons professionnels – tels que le MIDEST qui a lieu tous les ans à Villepinte et qui est dédié à la sous-traitance industrielle – sont le lieu privilégié pour un premier contact.

L'élaboration du dossier de consultation

Le dossier de consultation a pour objectif de permettre aux entreprises consultées de fournir une offre commerciale et technique qui réponde au besoin client et ce, en toute connaissance de cause. Il doit de ce fait bien préciser les critères selon lesquels seront évaluées les réponses des fournisseurs.

La liste de ces critères devra être établie en collaboration entre le service prescripteur et les achats. Ces critères sont constitués des éléments de prix, de qualité et de délai, et doivent être détaillés en fonction de la nature spécifique du besoin.

En plus des éléments de réponses fournis par les soumissionnaires, une appréciation objective de leur capacité à remplir les obligations précisées dans la consultation doit être prise en compte. Un questionnaire fournisseur permet d'apprécier les sociétés qui soumissionnent : références dans le domaine concerné, appréciation de la pérennité de la société...

Une fois l'ensemble des critères d'appréciation convenablement explicités, ceux-ci doivent être hiérarchisés afin de relativiser leur importance les uns par rapport aux autres.

Dans le dossier de consultation, la liste des critères d'appréciation des offres doit être établie précisément selon leur ordre d'importance. Dans le cas du choix d'une offre mieux-disante, le prix ne sera pas mentionné en première position ; on mettra en avant, par exemple, la qualité technique de l'offre.

Savoir organiser une mise en concurrence dans le respect des règles de l'art

Respecter une démarche éthique est un aspect fondamental du métier d'acheteur. Voici quelques règles à appliquer :

- **Règle n° 1** : une consultation n'est jamais de pure forme pour tester le marché fournisseur ; elle doit conduire à attribuer un marché à un ou plusieurs fournisseurs sauf exception : inadéquation des réponses – marché dit infructueux dans les marchés publics – ou événement imprévisible (perte d'un marché client, etc.). Ceci n'exclut pas bien entendu de reconduire un marché avec le fournisseur actuel dans la mesure où son offre est jugée la plus satisfaisante.
- **Règle n° 2** : le jeu est potentiellement ouvert ; chaque fournisseur consulté est éligible et ne joue pas le rôle de lièvre vis-à-vis d'un fournisseur pressenti. En effet, répondre à un dossier de consultation a un coût pour chaque entreprise répondante ; l'acheteur qui agirait ainsi de manière répétée va se décrédibiliser et risque de se retrouver la fois suivante sans offre alternative sérieuse.
- **Règle n° 3** : les fournisseurs consultés ont tous la capacité de répondre au besoin ; en effet, rien n'est plus facile que de détourner la procédure interne de délégation d'achats – un utilisateur peut avoir délégation pour acheter pour des montants inférieurs à un seuil donné – qui stipule qu'il faut consulter au moins 3 fournisseurs : en plus du fournisseur préféré de l'utilisateur, celui-ci va identifier 2 autres fournisseurs « alibi » dont l'activité n'est pas dans la cible recherchée et dont l'offre sera forcément inadaptée.
- **Règle n° 4** : c'est la règle dite de transparence et d'équité de traitement des offres – pour reprendre la terminologie des marchés publics – mais qui est de notre point de vue est universelle ! La transparence consiste

...

...

à afficher clairement les critères de choix de sélection de la meilleure offre et d'informer les fournisseurs du processus de décision; l'équité signifie que s'il y a des demandes particulières de précision d'un fournisseur sur le cahier des charges reçu, chaque fournisseur soit informé de la réponse donnée; de même, la notation des offres se fera de la manière la plus objective et consensuelle entre acheteur et prescripteur sans aucun parti pris.

- **Règle n° 5** : c'est une règle de courtoisie vis-à-vis des fournisseurs, à savoir les informer dans des délais raisonnables qu'ils n'ont pas été retenus et en donner en quelques lignes les raisons.

Négociation et sélection

Analyse des offres

Il appartient au binôme acheteur-prescripteur d'analyser les offres et de les apprécier suivant une grille d'évaluation préalablement préparée.

Une telle approche permet de ne pas privilégier le seul prix comme critère de choix – offre moins-disante –, mais de choisir l'offre mieux-disante par un travail en commun acheteur-prescripteur.

Sur la base des éléments définis dans les spécifications du cahier des charges, il conviendra d'évaluer les réponses. Cette évaluation sera abordée sous différents angles, sous un aspect économique d'une part – comparaison des prix remis – et sous un aspect technique d'autre part – conformité au besoin exprimé et analyse de la performance et de la qualité proposées.

On établira un tableau comparatif des offres basé sur un système de notation selon les différents critères d'évaluation.

Savoir comparer les offres remises par les fournisseurs

L'analyse des offres est une phase très importante du processus d'achats. Elle va conduire d'une part au choix du meilleur fournisseur, et d'autre part à définir un optimum de prix final à payer pour un périmètre de prestation ou une fourniture dont la spécification peut être encore susceptible d'évoluer en fonction des réponses reçues.

Quelques pratiques à utiliser sans modération :

- Demander aux fournisseurs une décomposition précise de leurs coûts : c'est un excellent levier de négociation et cela permet de comparer poste à poste et de mettre en évidence certaines incohérences ou mauvaise compréhension du besoin exprimé.
- Raisonner en coût complet d'acquisition : intégrer dans l'analyse des prix tous les coûts induits y compris les coûts de fonctionnement et de maintien en condition opérationnelle (exemple : énergie, garantie et maintenance, pièces de rechange, formation...).
- Veiller à respecter une évaluation pondérée et objective entre les critères économiques et non économiques : comment arbitrer efficacement ? Comment ramener les critères non économiques à une valorisation financière ?
- Évaluer objectivement et correctement les risques associés au choix du fournisseur : intégrer dans le coût complet d'acquisition les coûts de changement (« switching costs ») outillage par exemple : tout changement de fournisseur peut induire potentiellement des coûts liés à une phase d'apprentissage du côté client.

Négociation et choix final

La négociation finale avec le ou les fournisseurs short-listés est bien souvent considérée comme le temps fort du processus d'achats et en quelque sorte inscrit dans l'ADN de l'acheteur. Cela étant dit on peut néanmoins objecter plusieurs points de vue :

- Au sein de l'entreprise la capacité à négocier relève-t-elle uniquement de l'acheteur ? Que fera-t-il de mieux que son client interne ou que le prescripteur ?

- Est-ce c'est parce que l'acheteur se révélera fin négociateur qu'au final le gain obtenu sera le plus important?
- En utilisant les appels d'offres électroniques et les enchères inversées, ne tue-t-on pas le métier de base de l'acheteur qui est justement de négocier?

Sur le premier point, il est tentant par exemple pour un directeur d'usine de négocier directement l'acquisition des équipements industriels qui relèvent de sa responsabilité en termes de performance et de budget. Et il le fera certainement avec beaucoup de conviction et d'habileté. Cependant, il n'utilisera pas tous les leviers qu'un acheteur professionnel pourra lui apporter : une véritable étude du marché fournisseur (et du temps pour le faire !), des synergies potentielles avec d'autres usines, des *benchmarks* externes et surtout un autre angle de vue complémentaire sans *a priori* sur le choix d'un fournisseur A ou B – ce qui est souvent le cas du client interne qui a déjà fait son choix... et le fournisseur le sait laissant peu de marge de manœuvre dans la négociation !

Sur le second point, on a bien souvent trop tendance à cantonner le rôle de l'acheteur à intervenir dans la phase finale pour effectuer un dernier *round* de négociation sur un dossier d'achats auquel il n'a pas été associé en amont. Les fournisseurs rôdés à ce type d'exercice se laissent toujours une marge de manœuvre de quelques points de remise pour lâcher devant l'acheteur leur meilleure offre. Si nous reprenons l'ensemble des leviers d'achats présentés au chapitre précédent, notre constat est que la performance économique de l'achat est d'autant plus forte que l'acheteur a pu intervenir en amont sur l'expression du besoin et la qualité du cahier des charges de consultation. Au-delà de ses qualités intrinsèques de négociateur, c'est à ce niveau qu'il trouvera le meilleur potentiel de gains sur achats.

Nous développerons dans le chapitre consacré aux outils de e-achats l'apport de ces outils dans le métier de l'acheteur. Nous pouvons d'ores et déjà faire le constat que là où l'acheteur consommait une bonne partie de son temps et de son énergie à « marchander » avec les fournisseurs, et dans la mesure où il aura fait un travail en profondeur en amont sur l'expression de besoin, le cahier des charges et la grille d'analyse des offres, l'outil électronique va lui permettre de simuler différents scénarios d'attribution des offres pour au final lui faire prendre une décision objective tout

en lui faisant gagner un temps précieux. En conclusion, cela ne tue pas le métier de l'acheteur : bien au contraire, cela déplace juste son champ d'action là où il y a plus de potentiel de gains, c'est-à-dire sur l'amont du processus achats.

Sur la manière d'organiser une négociation et les bonnes pratiques en la matière, il existe de nombreux ouvrages mais on se tournera utilement vers l'ouvrage *La boîte à outils de l'acheteur* qui présente les fondamentaux à maîtriser et quelques outils pratiques. Retenons simplement que :

- une négociation se prépare à l'avance : quels sont les points à négocier ? Dans quel ordre faut-il les aborder ? Quels sont mes objectifs ? Quelle est ma marge de négociation ? Quelle est celle du fournisseur ? C'est la tactique dite de MeSoRe ou meilleure solution de repli ;
- une négociation à forts enjeux se prépare et se conduit à plusieurs avec le prescripteur et/ou le client interne chacun ayant un rôle bien défini et une attitude qui alterne « le bon et le méchant » ;
- une négociation réussie est celle où les deux parties sont satisfaites du résultat final : elle peut être dure et intense, mais au final chacun aura fait des concessions pour aboutir à un accord jugé équitable pour les deux parties : « a fair deal ».

Contractualiser

Une fois le choix du fournisseur confirmé et la négociation sur les termes de l'offre commerciale et technique du fournisseur finalisée, il convient de mettre en œuvre le contrat d'achats qui va engager les deux parties prenantes sur une certaine durée d'exécution pour livrer les fournitures, les matériels ou réaliser les prestations définis dans le contrat.

L'acheteur n'est pas par essence un juriste et il devra s'appuyer autant que de besoin sur le support de la direction juridique de l'entreprise. Il est aussi courant de mettre en place des contrats types qui permettent à l'acheteur de travailler de manière autonome laissant juste le soin à la direction juridique d'exercer un contrôle final de bonne conformité.

L'acheteur doit néanmoins avoir une bonne compréhension du contenu des clauses essentielles d'un contrat d'achats et peut s'appuyer – afin de bien interpréter les enjeux associés à chacune des clauses – sur une check-list comme celle présentée ci-après.

Le contrat d'achats: les points d'attention

Un contrat d'achats n'est pas uniquement un document juridique. Il doit être le document de référence qui explicite les obligations des parties, le périmètre et les modalités d'exécution – en ce sens, il doit être porté à la connaissance des utilisateurs finaux qui devront en respecter les modalités pratiques :

- **Obligations des parties** : le fournisseur s'engage à livrer les fournitures ou les prestations conformément aux termes définis en termes de performance et de prix en contractualisant une obligation de résultats, mais l'entreprise cliente doit aussi mettre en œuvre certains moyens nécessaires à l'exécution desdites prestations.

- **Périmètre d'exécution** : il convient de bien préciser ce qui est inclus et ce qui n'est pas inclus donc à la charge de l'entreprise cliente. Les juristes emploient le terme de « consistance des prix » pour expliciter ce qui est compris dans le prix d'achat.

- **Modalités d'exécution** : généralement détaillées dans les annexes au contrat – qui ont une valeur juridique tout aussi importante que le contrat lui-même – elles précisent le niveau de qualité ou le niveau de service attendu (SLA pour *service level agreement*) ou les contraintes logistiques par exemple.

Pour des achats de produits, de matériels ou d'équipements, on détaillera dans une annexe technique les spécifications techniques, accompagnées ou non de plans détaillés.

Faites le point

- Le processus achats est constitué de cinq phases principales :
 - > la définition du besoin ;
 - > l'identification des fournisseurs à consulter ;
 - > la consultation des fournisseurs ;
 - > la négociation et le choix final ;
 - > la contractualisation.
- Sur chacune de ces phases l'acheteur a un rôle particulier à jouer en lien étroit avec ses clients internes et le prescripteur du besoin :
 - > Au niveau de la définition du besoin, il doit jouer un rôle de « poil à gratter » quitte à remettre en cause certaines habitudes et certitudes bien établies ; sa connaissance de l'offre du marché des fournisseurs doit aussi lui permettre de proposer des solutions alternatives et innovantes.
 - > Au niveau de la sélection des fournisseurs, il doit exercer en permanence une veille sur les marchés fournisseurs afin de réaliser le meilleur *sourcing* possible pour présélectionner les fournisseurs les plus compétitifs.
 - > La mise en œuvre du dossier de consultation, l'envoi aux fournisseurs et son suivi jusqu'à l'analyse des offres sont au cœur de l'activité de l'acheteur ; pour les achats à enjeu, il s'appuiera sur une équipe projet avec des représentants du client interne et du prescripteur.
 - > La mise en œuvre du contrat d'achats incombe à l'acheteur avec l'appui éventuel du service juridique. Le contrat doit expliciter clairement les obligations des parties, le périmètre des prestations et les modalités d'exécution.

Se tester

	vrai	faux
1 ■ Le processus achats aval commence une fois que le contrat d'achats a été mis en place.	☐	☐
2 ■ La définition du besoin relève du rôle de l'acheteur : il peut à ce titre proposer des solutions innovantes.	☐	☐
3 ■ Un cahier des charges fonctionnel permet de répondre à la question : c'est fait pour... au lieu de : c'est fait de...	☐	☐
4 ■ La sélection des fournisseurs à consulter se fait généralement sur la base d'un historique : on reprend les mêmes fournisseurs que ceux avec lesquels on a l'habitude de travailler.	☐	☐
5 ■ Le dossier de consultation est entièrement réalisé par l'acheteur incluant l'ensemble des pièces constitutives.	☐	☐
6 ■ Il est d'usage de consulter le marché fournisseur dans le cadre de la préparation d'un budget pour connaître les prix de marché.	☐	☐
7 ■ L'approche dite du coût complet consiste à demander aux fournisseurs la décomposition de leurs coûts.	☐	☐
8 ■ Le rôle principal et essentiel de l'acheteur est de négocier avec les fournisseurs.	☐	☐
9 ■ Une négociation réussie est celle où le fournisseur accepte l'argumentaire de l'acheteur et les conditions proposées par celui-ci.	☐	☐
10 ■ Un contrat d'achat est un document fait par les juristes pour se prémunir de tout contentieux avec les fournisseurs.	☐	☐

(Réponses p. 57)

À VOUS DE JOUER

Élaborez votre manuel des achats

Vous venez de prendre la direction des achats d'une grosse PMI sous-traitante du secteur aéronautique. La fonction achats était jusqu'à présent intégrée au sein de la direction de production et tournée essentiellement vers l'approvisionnement avec des objectifs de taux de service et de qualité. La culture dominante est une culture technique d'ingénieurs.

Vous êtes sur le point de diffuser un manuel achats qui détaille le processus achats qui sera ensuite intégré dans le manuel qualité de l'entreprise. Vous devez obtenir l'adhésion de vos collègues du comité de direction qui sont vos clients internes. Comment allez-vous leur « vendre » votre manuel achats ?

Nos conseils

- > Soyez avant tout pédagogue : vous ne passerez pas en force auprès de vos clients internes qui ont toujours imaginé que négocier avec les fournisseurs constituait leur pré carré :
 - Il ne s'agit pas de les couper de toute relation avec les fournisseurs mais de gérer cette relation dans un cadre bien défini : chacun dans son rôle.
 - La contribution des achats est complémentaire à leur activité : les décharger d'une partie des tâches qui incombaient à leurs équipes lancer des consultations, régler des litiges fournisseurs leur permet de se recentrer sur leur métier – qui n'est pas d'acheter ! et de libérer du temps.
- > Affûtez votre argumentaire : quelle est la véritable valeur ajoutée de la fonction achats ?
 - Obtenir les meilleures conditions d'achats est un *must*... mais pas à n'importe quel prix ! Bien souvent les acheteurs sont décriés en interne par leur vision court terme et « gagne-petit » ; développez la notion de coût complet d'acquisition.

- Partagez votre vision du métier et challengez vos clients internes sur leurs attentes.
 - Faites la promotion des bonnes pratiques achats et des leviers achats et développez des programmes de formation adaptés.
- > Développez une vision stratégique :
- Expliciter l'alignement de la stratégie achats avec la stratégie de l'entreprise.
 - Appréhender la maîtrise des risques à l'achat comme un enjeu majeur pour l'entreprise dans une approche globale de maîtrise des risques : environnementaux, logistiques, juridiques (propriété intellectuelle, etc.).
-

réponses

1 ■ Vrai

Le contrat pourra ensuite se décliner en commandes d'exécution saisies dans l'outil informatique de gestion.

2 ■ Faux

La définition du besoin relève du client interne et/ou du prescripteur (bureau d'études...). Cela n'empêche pas l'acheteur d'être force de proposition sur des solutions innovantes bien au contraire !

3 ■ Vrai

On définit le besoin fonctionnel : « c'est fait pour améliorer la vue » par opposition à une description technique : « c'est fait de deux verres de correction et d'une monture ».

4 ■ Faux

C'est bien le rôle de l'acheteur de « rebattre les cartes » ce qui ne signifie pas qu'il faille faire table rase du passé : le tissu historique fournisseur est un actif important de l'entreprise, mais il doit être régulièrement challengé.

5 ■ Faux

L'acheteur a bien une responsabilité globale de gestion des dossiers de consultation mais le cahier des charges technique ou fonctionnel qui est une des pièces essentielles est du ressort du prescripteur.

6 ■ Vrai et faux

On peut effectivement sonder le marché mais de façon très « light » ; il est par contre fortement déconseillé de lancer une véritable consultation sans intention d'y donner suite.

7 ■ Faux

Il s'agit d'intégrer l'ensemble des coûts additionnels – qui sont parfois des coûts cachés – afin d'avoir une approche précise des coûts d'exploitation une fois acquis les produits ou matériels concernés.

8 ■ Faux

Ce n'est qu'une des activités de l'acheteur ! Travailler en amont dès l'expression du besoin, piloter la relation fournisseur ou réduire les risques à l'achat font partie de sa mission.

9 ■ Faux

C'est le principe du gagnant-gagnant qui doit prévaloir ; mais cela encore très marqué dans les esprits.

10 ■ Faux

Le risque de contentieux existe bien entendu, mais il peut être considérablement réduit si les modalités d'exécution sont détaillées et convenablement négociées par l'acheteur avec le fournisseur, ce qui n'est pas du ressort des juristes.

Le marketing achats

Se poser les bonnes questions

L'audit réalisé par un cabinet externe a montré le faible niveau de maturité de la fonction achats au sein de l'entreprise Megatronik. En particulier, le rapport souligne l'absence de méthodologie de type marketing achats permettant d'avoir la meilleure connaissance possible des marchés fournisseurs, d'anticiper les évolutions à venir et de confronter en permanence les besoins internes de l'entreprise vis-à-vis des possibilités des marchés fournisseur.

Cette notion est complètement étrangère au comité de direction ; il est demandé au directeur des achats nouvellement recruté de réaliser une présentation succincte reprenant les points suivants :

- En quoi consiste exactement le marketing achats ?
- Comment le mettre en œuvre ?
- Quel en est le résultat tangible ?
- En quoi cela permettra-t-il à la direction des achats d'être plus performante ?

Le principe de base du marketing achats

Une définition du marketing achat : « le marketing achat est une démarche marketing à la disposition de l'acheteur, qui lui permet de prévoir les évolutions de l'offre externe ainsi que de la demande interne et externe 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 de ce marché ou d'influencer l'offre du marché pour l'adapter à ses besoins dans l'intérêt de son entreprise. »

La terminologie marketing achats est née à la suite de la prise de conscience des nombreux points communs existant entre les deux fonctions marketing et achat. Ce sont, en particulier des fonctions commerciales et stratégiques.

En tant que fonctions support, elles sont en relation directe avec l'environnement. Elles interviennent sur des marchés – amont pour la fonction achat et aval pour la fonction marketing.

D'un point de vue opérationnel, elles visent à obtenir la meilleure marge sur un produit donné en questionnant le marché : quel est le prix de vente acceptable par le client final ? Quels sont les prix d'achats que je peux raisonnablement obtenir de mes fournisseurs ? Elles doivent tenir compte de la concurrence en l'intégrant dans leur décision tarifaire.

L'ingénieur commercial a pour objectif de vendre auprès des clients, souvent les consommateurs ou acheteurs professionnels, les produits de son entreprise. De même, l'acheteur doit vendre ses besoins – ceux de son entreprise – sur le marché amont, et il doit « vendre » et propager les idées, les innovations venant du marché amont – les fournisseurs – dans sa propre entreprise.

On touche là du doigt un aspect très important du travail de l'acheteur dans une approche très mature du métier, qui est de faire le « marketing de son besoin ». Cela consiste à savoir attirer à lui les meilleurs fournisseurs capables de développer de la capacité de production dans une vision à moyen et long terme et de capter ainsi un potentiel dit capacitaire contre ses concurrents à l'achat. Il faut d'ailleurs souligner que sur certains marchés fournisseurs très tendus, où la demande dépasse fortement l'offre, les entreprises très avancées en terme de stratégie d'achats vont jusqu'à inciter des entreprises disposant de savoir-faire connexes au métier de leurs fournisseurs traditionnels à diversifier leur activité, créant ainsi un potentiel de nouveaux fournisseurs à même de répondre à leurs besoins propres.

Comme toute fonction stratégique, les fonctions achat et marketing participent directement au profit de l'entreprise en augmentant l'offre produit ou en diminuant les dépenses et, dans les deux cas, en contribuant à l'amélioration de la marge de l'entreprise. Elles travaillent sur le long terme, donc anticipent les variations de l'environnement.

EXEMPLE

Le secteur aéronautique

Le secteur aéronautique se caractérise par une visibilité plutôt bonne et fiable du carnet de commandes des avionneurs tels qu'Airbus par exemple et qui s'étale sur une période relativement longue jusqu'à 5 ans.

Il est donc possible pour les équipementiers de rang 1 de donner de la visibilité à leurs fournisseurs, ce qui peut aussi permettre en contrepartie pour eux de s'assurer que leurs sous-traitants leur réservent bien une partie de leur capacité de production, même si cette activité n'est pas la plus importante de leur carnet de commande client.

Et dans un approche « court terme », le simple fait d'affermir des commandes à un horizon de 6 mois par exemple peut apporter une bouffée d'oxygène à des PME fragilisées en présentant de meilleures garanties à leurs banques.

La démarche marketing achat

Afin d'agir dans le sens le plus favorable possible à l'entreprise, la démarche du marketing achat est basée sur la connaissance et la compréhension :

- des besoins internes ;
- des possibilités des marchés fournisseurs.

Elle permet de déterminer les bonnes stratégies d'achats pour, d'une part, tirer profit des opportunités des marchés fournisseurs et, d'autre part, réduire les risques à l'achat en particulier là où le marché fournisseur est le moins favorable à l'acheteur.

La connaissance des besoins de l'entreprise

Le design et les choix technologiques de départ entrent pour plus de 80 % dans le prix final du produit. Ce sont ces choix qui vont définir les matériaux, le mode d'obtention, les exigences de contrôle, les contraintes de sécurité et décider du prix.

Si les achats interviennent au plus tôt dans la chaîne de création d'un produit, si les fournisseurs peuvent intervenir dans les choix technologiques ou les modes de production, si une analyse de la valeur est pratiquée, nous

verrons un coût total du produit fini bien moins élevé que si un seul concepteur crée le produit sans tenir compte de l'avis des autres intervenants dans la chaîne de la valeur.

L'action externe va se situer dans la connaissance des produits et des marchés. Le marketing achat va valoriser l'image de marque de l'entreprise pour inciter les fournisseurs à travailler et procéder à des échanges mutuels de savoir et d'innovation afin de renforcer les partenariats existants.

En pratique

Le contenu des activités de marketing pour l'entreprise

Les activités de marketing peuvent s'organiser autour des axes suivants :

- L'analyse des contraintes d'achat et d'approvisionnement
- La création et la mise à jour d'une banque de données fournisseurs (voir aussi chapitre 7)
 - Données produits
 - Moyens industriels (parc machines)
 - Implantation géographique
 - Listes de brevets
- Veille technologique
 - Évolution des produits
 - Évolution des marchés
- Veille économique
- Veille juridique et réglementaire associée avec les juristes
- Connaissance des produits proposés par l'entreprise à la vente
 - Projets de produire ou acheter
 - Études nouvelles de l'entreprise
- Études de marché à l'achat : qui sont nos concurrents à l'achat ; les positions vont-elles bouger dans le moyen et long terme ?

Toutes les informations issues de ces activités doivent être analysées, structurées et classées de façon à être accessibles pour l'ensemble du personnel de la direction des achats.

L'analyse ABC

L'analyse ABC est bien connue des acheteurs : c'est l'application de la loi de Pareto dite aussi loi des 80/20.

Elle permet d'identifier les familles qui représentent 80 % de la valeur des achats et seulement 20 % du nombre total d'articles achetés.

Cette approche permet d'aider à décider de l'ampleur de l'action à mener suivant le poids relatif des articles ou des fournisseurs.

Elle peut être réalisée pour l'ensemble du portefeuille ou pour une famille d'achat.

Elle peut aussi être réalisée pour analyser le portefeuille fournisseur.

En pratique

Établir une courbe ABC fournisseurs

- Dressez la liste des fournisseurs avec le montant achat annuel pour chacun.
- Classez les montants en ordre décroissant.
- Calculez les montants en valeur cumulée.
- Calculez le pourcentage représenté par chaque fournisseur en valeur cumulée.
- Numérotez les fournisseurs de 1 à N (cette numérotation nous sera utile pour l'étape suivante).
- Calculez le pourcentage des fournisseurs en valeur cumulée.
- Identifier les 20 % de fournisseurs ou les 80 % de montants d'achat, puis les 50 % de fournisseurs et le montant d'achat cumulé que cela représente, puis les 50 % de fournisseurs restant et le montant cumulé que cela représente.

Classifier les achats

Il n'existe pas un système de classification unique des achats, car les achats sont le reflet de l'activité de l'entreprise.

Nous ne pouvons utiliser le même modèle de classification pour une entreprise de transformation de produits de grande consommation que pour une entreprise de fabrication d'équipements industriels, ou bien pour une société de prestations intellectuelles et une entreprise de transport aérien. Néanmoins, quelques grands principes s'appliquent et la méthode de classification suit une même ligne directrice.

Le choix de segmentation des produits et des marchés procède des choix de l'organisation des achats. Certaines structures privilégient la segmentation marché fournisseur, d'autres la segmentation produit. Aucune n'est parfaite ou bonne ou mauvaise, ces choix sont souvent le fruit des priorités et des stratégies d'achats.

Les segments ou classes d'achat : c'est un regroupement de produit, article, service, d'une même technicité et pouvant faire l'objet d'une même stratégie d'achats et en principe lié à un marché fournisseur dit homogène c'est-à-dire au sein duquel tous les fournisseurs font le même métier et sont donc substituables. La notion de stratégie est fondamentale car si les produits ou articles ou services, ne relèvent pas d'une même stratégie d'achats, ils ne font pas partie du même segment.

Le classement peut se faire en prenant pour point de départ la typologie de besoins telle que définie ci-dessus, mais on peut aussi prendre comme point de départ les codes comptables (exemple : code 62100 intérim → classe d'achats intérim) dans une certaine limite cependant.

Le regroupement de segments de produits ou de services obtenus sur un marché de même nature correspond à une notion de sous-familles/familles.

Figure 1

Classification fonctionnelle	Métier / Technologie	Marchés fournisseurs
Familles-catégories d'achats	Sous-familles ou Sous-catégories d'achats	Segment ou classe d'achats
Matières premières		
Composants de production		
Investissements		
Sous-traitance de production		
Prestations de services		
Frais généraux		
Ingénierie & travaux neufs		
Informatiques		
Autres		

L'analyse des contraintes

Une contrainte est un frein à l'achat. On distingue quatre types de contraintes :

- les contraintes internes commerciales et techniques ;
- les contraintes externes commerciales et techniques.

L'acheteur synthétisera dans un tableau tel que présenté ci-après l'ensemble des contraintes internes et externes qu'il aura identifiées en priorisant du moins pénalisant (noté 1) au plus critique (noté 4).

EXEMPLE

Contraintes internes commerciales

Contraintes internes commerciales	1	2	3	4
Fournisseur imposé par le client final				
Politique d'achat imposée				
Manque de prévisions				
Manque de puissance d'achat				
Pas de regroupement des achats				
Méconnaissance du marché fournisseurs				
Surestimation de l'aspect sécurité				
Absence de négociation interne				
Prix d'achat imposé				
Absence d'étude de marché fournisseurs				
Périmètre d'achat restreint				
Manque de reconnaissance de la fonction				
Résistance au changement				
Manque de cotation des fournisseurs				
Absence de mobilité des acheteurs				
Délai trop court exigé				

Exemples de contraintes internes techniques

Contraintes internes techniques	1	2	3	4
Cahier des charges draconien				
Spécifications anciennes ou pas à jour				
Absence d'analyse de la valeur				
Lenteur des procédures d'homologation interne				
Produit en fin de vie				
Confidentialité de fabrication				
Qualité hors des habitudes des fournisseurs en plus ou en dessous				
Difficulté d'homologation provenant des clients				
Résistance au changement				

Exemples de contraintes externes commerciales

Contraintes externes commerciales	1	2	3	4
Série minimum d'achat				
Réglementation ou législation contraignante				
Entente sur le marché				
Spéculation				
Pénurie				
Monopole				
Faible capacité de production du marché				
Habitudes et coutumes du marché fournisseurs				
Système de distribution rigide				
Droits de douane importants				

Exemples de contraintes externes techniques

Contraintes externes techniques	1	2	3	4
Mono-source				
Technologie à évolution rapide				
Hétérogénéité des offres				
Application de normes différentes				

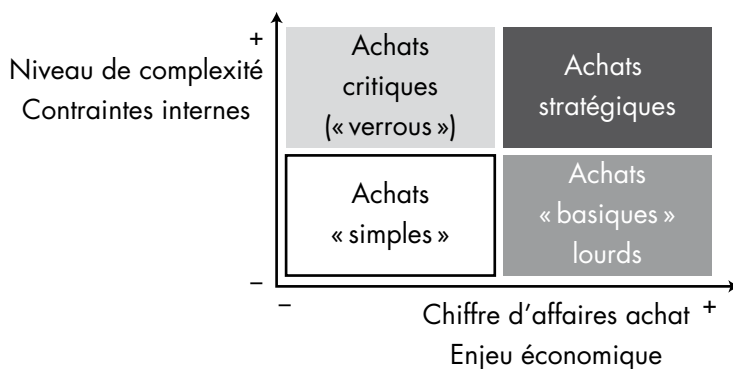
La matrice de décision

La matrice de décision est un outil utilisé en marketing achats, basé sur l'analyse des contraintes internes et des risques externes à l'entreprise.

La grille de lecture est résumée dans le tableau suivant :

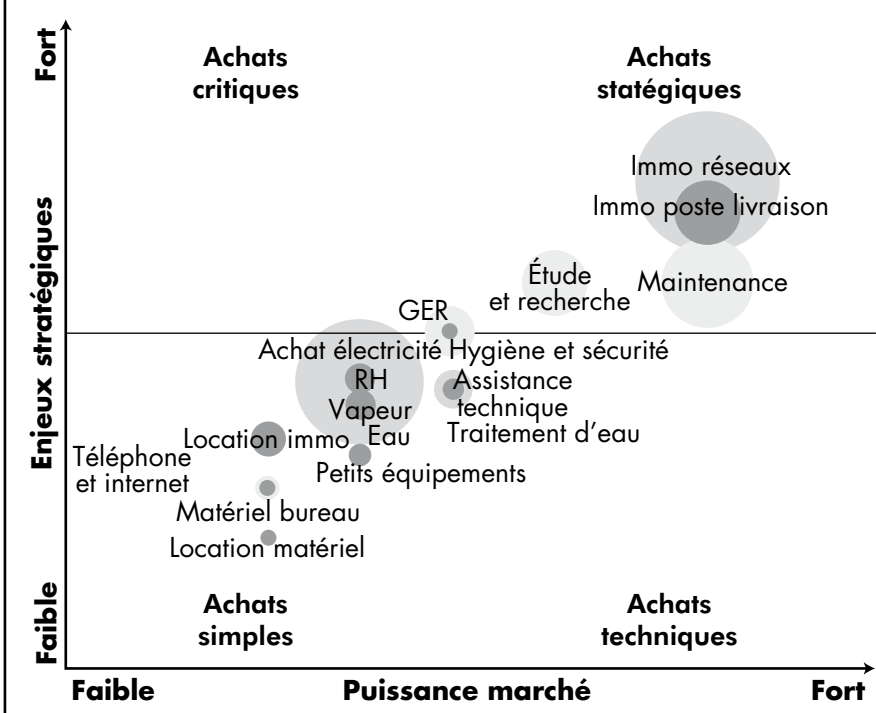
Type d'achats	Caractéristiques
Achats simples	– Produits de grande consommation (articles standards) – Facilement transposables – Peuvent être rapidement remplacés
Achats « basiques » lourds	– Volume d'achat important – Prévisions mal maîtrisées – Cahier des charges draconien – Fournisseurs imposés
Achats critiques « verrou »	– Produit techniquement difficile à réaliser – Résistance au changement – Transfert de technologie risqué – Homologation du produit longue
Achats stratégiques	– Produits dont l'absence ou le retard de mise à disposition peut entraîner la perte de marché ou d'image de marque. – Produits au cœur du savoir-faire de l'entreprise

Figure 2



Une entreprise d'exploitation d'équipements de traitement des eaux

Figure 3



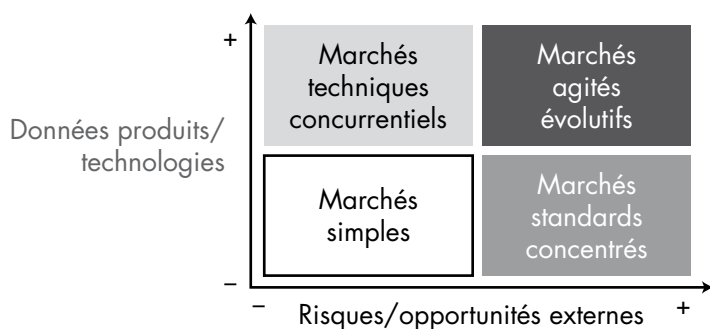
La matrice d'analyse des marchés fournisseurs

Dans l'approche marketing achat, les marchés fournisseurs peuvent se classer en quatre catégories comme suit :

Type de marché fournisseur	Caractéristiques
Les marchés simples ou « placides »	– Marchés sans complexité technique et commerciale particulière – La concurrence à la vente est forte – On peut aisément changer de fournisseur – L'entrée ou la sortie d'un fournisseur ou d'un acheteur de ces marchés est sans influence

Type de marché fournisseur	Caractéristiques
Les marchés standards concentrés	– Marchés à complexité commerciale forte – Rapport de force entre fournisseurs en petit nombre et acheteurs importants. – Les ententes sont fréquentes entre fournisseurs
Les marchés techniques concurrentiels	– Marchés à complexité technique forte – Marchés sans problèmes commerciaux importants – Multiplicité des offres techniques qui ne permettent pas une comparaison facile – Évolution des techniques rapides – Entreprises souvent de petite taille qui ne sont pas toujours pérennes
Les marchés agités évolutifs (dits aussi turbulents)	– Complexité technique forte – Complexité commerciale forte – Interdépendance entre complexités techniques et commerciales – Marchés sur lesquels l'acheteur a peu de prise – Fournisseurs souvent de grande taille et ne coopérant pas

Figure 4



- Données produits / technologies :
- stabilité / durée de vie des technologies
 - substitutions possibles
 - spécialisation / polyvalence des fournisseurs
- Risques / opportunités externes :
- structure du marché fournisseur
 - stabilité du marché (structure)
 - poids de la société (effet volume)

La matrice marketing achats

L'acheteur va pouvoir synthétiser dans une matrice l'analyse croisée des deux matrices vues précédemment : les contraintes internes et externes d'une part et la caractérisation des marchés fournisseurs d'autre part.

Ceci va nous conduire à identifier quatre types d'achats chacune faisant appel à des stratégies d'achats bien différenciées.

Les achats simples

Achats de valeur modeste – achats dits de classe C dans l'analyse de Pareto – de complexité faible ou plus importante pour lesquels il n'est pas intéressant de remettre en cause le cahier des charges. L'optimisation de l'achat se fait par la remise en concurrence, et par la négociation.

On identifie aussi ici les achats standards sur catalogues fournisseurs de type fournitures générales.

Les achats techniques goulets

Produits développés avec le fournisseur, haute technicité du produit demandant l'intervention du technicien dans le choix du fournisseur. Cahier des charges draconien exigeant le savoir-faire du technicien pour être remis en cause.

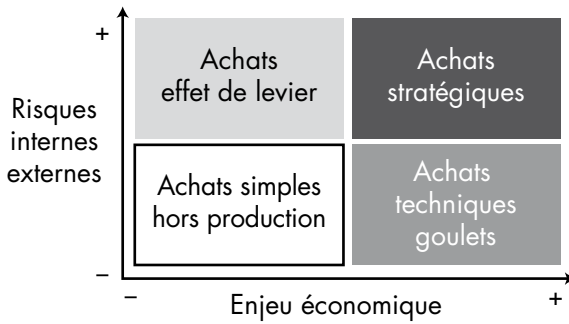
Les achats à effet de levier

Produits ou services pour lesquels l'acheteur peut remettre en cause le cahier des charges, sur lesquels les négociations et la concurrence sont profitables. Produits pour lesquels la latitude de l'acheteur est au plus haut niveau.

Les achats stratégiques

Produits pour lesquels l'entreprise est engagée dans des relations à long terme avec un petit nombre de fournisseurs qui participent très en amont aux nouveaux projets de leurs clients et généralement dans une approche dite de co-développement.

Figure 5



Les différentes stratégies d'achats

Chacune des typologies d'achats identifiées répond à des schémas de tactiques d'achats et de stratégies d'achats bien spécifiques.

Les achats simples

Le constat

Les sources d'approvisionnements sont nombreuses; les produits de substitution existent et les produits sont de faible valeur.

La stratégie

Mettre en œuvre des contrats cadres renégociés selon un rythme pluri-annuel et, de ce fait, minimiser les ressources achats. On s'emploiera à simplifier le circuit d'approvisionnement via la mise en œuvre de catalogues électroniques et de solutions e-procurement (voir chapitre 6) ce qui permet de déléguer les approvisionnements et certains achats à faible valeur à l'utilisateur final.

Les leviers d'achats à actionner sont: réduction du nombre de fournisseur, standardisation des produits, et réduction des stocks.

Les achats à effet de levier

Le constat

Les sources d'approvisionnement sont multiples et bien souvent des produits de substitution existent ; les produits sont de valeur élevée, articles A dans l'analyse ABC ou à fort potentiel de gain.

La stratégie

Maximiser le profit par une mise en concurrence systématique (achats spots).

Explorer le marché, faire de la veille technologique et commerciale.

Exploiter toutes les possibilités de la négociation en matière de pouvoir d'achat : analyse sur les coûts, effet d'expérience, globalisation des besoins.

Les achats techniques goulets

Le constat

Peu de fournisseurs se partagent le marché ; difficulté de substitution car un niveau de qualité important est exigé avec à la clé des risques techniques et/ou commerciaux voire des risques de rupture d'approvisionnement.

La stratégie

Assurer la pérennité des approvisionnements ce qui va conduire l'acheteur à établir des relations à long terme avec ses fournisseurs tout en étudiant des solutions de contournement : recherche de produits de substitution via une veille technologique poussée ; mise en place d'une réflexion sur le faire ou le faire-faire.

Les achats stratégiques

Le constat

C'est le domaine de tous les risques à l'achat auxquels s'ajoutent des engagements financiers forts sur des produits à forte valeur ajoutée.

La stratégie

Développer des partenariats fournisseurs car il faut pérenniser les approvisionnements tout en recherchant à optimiser les profits avec un engagement du côté fournisseur sur sa capacité à respecter des objectifs quantifiés en terme de coûts, qualité et de niveau de service, et *in fine* à garantir une capacité de production alignée sur les prévisions de vente clients.

Faites le point

- Le marketing achats est une démarche qui intervient très en amont dans le processus d'achats. Elle doit permettre à l'acheteur de déterminer les stratégies d'achats adaptées au contexte interne et externe de l'entreprise. Elle s'appuie sur plusieurs principes :
 - > La bonne connaissance de ce que l'entreprise achète :
 - réaliser une cartographie du portefeuille achats à partir d'une classification adaptée ;
 - identifier là où sont les enjeux via une analyse ABC (ou 20/80) en réalisant la courbe de Pareto suivant un axe familles d'achats et un axe fournisseurs.
 - > La bonne connaissance des marchés fournisseurs en anticipant sur son évolution :
 - par des actions de veille technologique, économique, juridique et réglementaire ;
 - par la mise en œuvre de véritables études de marché à l'achat : qui sont nos concurrents à l'achat ; comment est le marché fournisseur : concurrentiel, oligopolistique ?
 - > La bonne connaissance et la prise en compte des contraintes internes (techniques, logistiques...) et externes (réglementations...).
- La méthodologie s'appuie sur des données quantitatives (combien j'achète à qui ?) et qualitatives à travers des grilles d'analyse qui permettent ensuite de positionner sur une matrice les principales familles d'achats et de visualiser ainsi les familles à enjeu fort avec des leviers d'action importants, les familles à risques, les familles à faible enjeu mais sur des marchés fournisseurs faciles...
- *In fine*, mettre en place une démarche structurée de marketing achats c'est permettre à l'acheteur d'être presque à armes égales avec le vendeur qui dispose de son côté d'un ensemble d'informations riches et structurées sur ses marchés clients via les outils marketing traditionnels.

Se tester

- 1 ■ Le marketing achats consiste à faire appliquer à l'acheteur les méthodes des vendeurs.
- 2 ■ L'analyse ABC consiste à organiser la liste des familles d'achats ou de fournisseurs par ordre alphabétique.
- 3 ■ La classification des achats peut s'appuyer en partie sur les codes de comptabilité générale.
- 4 ■ Les achats de classe C sont des achats de faibles montants et très disparates.
- 5 ■ Les stratégies d'achats peuvent être définies au niveau le plus fin de la classification achats.
- 6 ■ L'analyse marketing achats peut permettre à l'acheteur d'évaluer les possibilités de lever une partie des contraintes internes identifiées.
- 7 ■ La veille sur les marchés fournisseurs sert à avoir « un coup d'avance » vis-à-vis des fournisseurs.
- 8 ■ Les achats identifiés comme simples dans la matrice de marketing achats sont ceux pour lesquels les gains sont les plus significatifs.
- 9 ■ Les achats stratégiques concernent les fournisseurs qui sont dans le haut de la courbe de Pareto (les 20 % qui font 80 % du chiffre d'affaires).
- 10 ■ Les achats techniques goulets peuvent faire l'objet d'analyse d'opportunité sur le faire ou le faire-faire.

vrai faux

☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐

(Réponses p. 77)

À VOUS DE JOUER

Définissez votre stratégie d'achats

Vous devez maintenant présenter à votre direction générale une analyse des enjeux achats et commencer à esquisser les grands axes de votre stratégie d'achats.

Vous allez vous appuyer sur l'équipe d'acheteurs que vous avez commencé à constituer et leur demander d'élaborer leurs analyses de marché fournisseurs.

Vous allez construire avec eux la matrice de marketing achats en vous appuyant sur la boîte à outils à votre disposition.

Nos conseils

- > Appuyez-vous sur la cartographie des achats que vous avez commencé à établir (voir chapitre 2) et identifiez jusqu'à quel niveau de finesse vous avez besoin de classer vos achats pour avoir une bonne visibilité de vos marchés fournisseurs.
 - > Réaliser une analyse ABC familles d'achats d'une part et fournisseurs d'autre part.
 - > Utilisez l'outil d'analyse des contraintes pour identifier et quantifier les niveaux de contraintes qu'elles soient d'ordre technique ou commercial.
 - > Placer sur la matrice marketing achats les familles d'achats à enjeu, en visualisant par des cercles de plus ou moins grande taille le CA annuel d'achats (donner l'échelle utilisée), selon l'exemple donné page 68.
 - > Allez à l'essentiel : le but est de donner un cadre de référence pour déterminer les grandes lignes de la politique achats par familles d'achat.
-

réponses

1 ■ Faux

Cela consiste à utiliser les méthodes classiques du marketing pour analyser les marchés fournisseurs.

2 ■ Faux

Cela consiste à trier par ordre décroissant de chiffres d'affaires les familles d'achats ou les fournisseurs.

3 ■ Vrai mais...

Pas seulement ; certains comptes comptables sont orientés destination (quel est l'ordonnateur de la dépense ?) et non nature (de quoi s'agit-il ?).

4 ■ Vrai

Ils génèrent plus 80 % de la charge de travail administrative au niveau des commandes et des règlements fournisseurs pour moins de 10 % de la masse d'achats.

5 ■ Vrai

C'est le principe de marché homogène fournisseurs sur lequel une stratégie d'achats peut être mise en œuvre.

6 ■ Vrai

C'est en particulier le but des approches de type analyse fonctionnelle du besoin.

7 ■ Faux

C'est une démarche beaucoup plus large d'anticipation des risques et de détection de nouvelles opportunités.

8 ■ Faux

C'est le champ par excellence de ce qu'on appelle les « quick wins » mais cela ne signifie pas que les enjeux financiers sont importants.

9 ■ Vrai mais...

Certains domaines d'achats peuvent représenter une part assez faible mais être considérés comme stratégiques car essentiels dans la chaîne de valeur et participant à la stratégie produit (exemple : micro-processeur dans un système embarqué).

10 ■ Vrai

Cela signifie que l'on met en place un plan d'investissement pour ré-internaliser un savoir-faire qui a pu, à une période donnée, être externalisé.

Les stratégies d'achats

Se poser les bonnes questions

Le comité de direction de Megatronik a demandé au nouveau directeur des achats de présenter un plan opérationnel de déploiement des stratégies d'achats qu'il compte mettre en œuvre pour atteindre l'objectif de gains sur achats fixé pour les trois prochains exercices.

Pour ce faire, il a convié l'ensemble de ses collaborateurs à un séminaire de travail animé par le cabinet conseil qui était déjà intervenu dans la phase d'audit et qui vient présenter une méthodologie dans le but d'animer des groupes de travail qui vont participer à la construction des stratégies d'achats pour chaque catégorie d'achats à enjeu :

- Quelles sont les informations nécessaires à collecter au préalable ? Quels « outils » utiliser pour faciliter la réflexion et identifier les bonnes tactiques et stratégies d'achats ?
- Comment associer toutes les parties prenantes au sein de l'entreprise, avec quels objectifs et de quelle manière ?
- Quelles sont les différentes stratégies d'achats qui peuvent être mises en œuvre ?
- Comment réussir la mise en œuvre des stratégies qui auront été définies ?

Les outils : la matrice de Porter

Michael Porter est un professeur de stratégie de Harvard, célèbre pour ses études sur la façon dont une entreprise peut obtenir un avantage compétitif en maîtrisant mieux que ses rivaux les forces qui structurent son environnement concurrentiel. Cette maîtrise des forces de la concurrence s'illustre par le déploiement d'une chaîne de valeur qui caractérise le modèle économique de l'entreprise.

La matrice dite de Porter schématise une modélisation de l'environnement concurrentiel de l'entreprise sous la forme de cinq facteurs, dits forces de Porter, qui influent sur le partage des profits au sein d'une industrie :

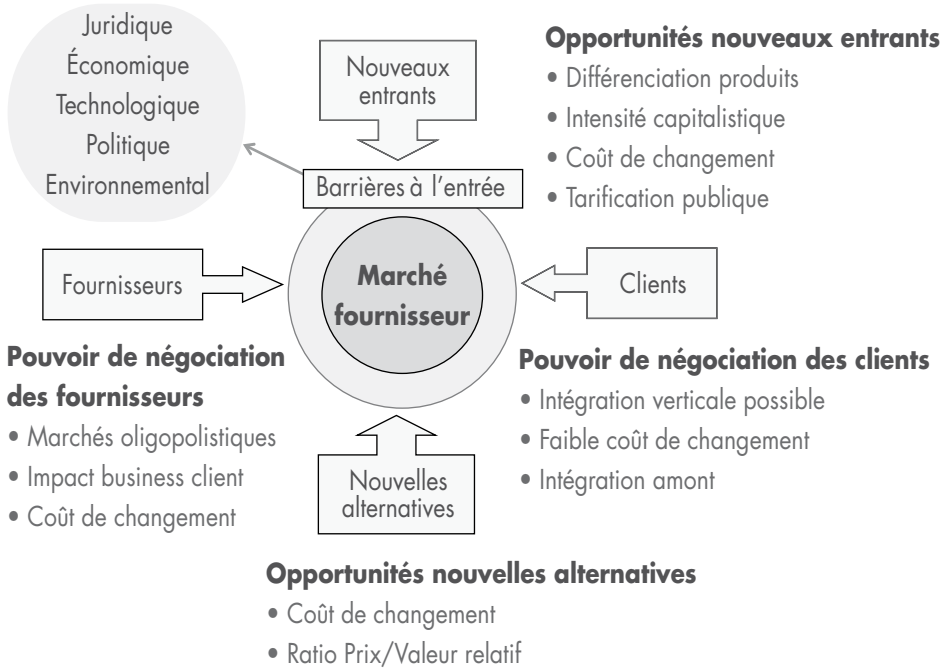
- l'intensité de la rivalité entre les concurrents ;
- le pouvoir de négociation des clients ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- la menace d'entrants potentiels sur le marché ;
- la menace des produits de substitution.

La matrice de Porter est un outil particulièrement utile pour conduire une analyse détaillée de l'environnement concurrentiel du marché fournisseur qui va influencer la politique achats sur une catégorie d'achats donnée.

La méthode de travail va s'appuyer sur les cinq forces identifiées en se focalisant sur une vision achats comme suit :

- comprendre le marché fournisseurs ;
- comprendre le marché amont des fournisseurs – les fournisseurs de mes fournisseurs ;
- comprendre le marché de la demande – mes concurrents à l'achat ;
- identifier les marchés de substitution ;
- identifier les nouveaux entrants.

Figure 1



Comprendre le marché fournisseurs

Il s'agit de bien comprendre quelle est la structure du marché fournisseur : est-il concentré ou atomisé ? Est-il concentré géographiquement ? Quels sont les leaders ? S'agit-il d'un marché acheteur – i.e. favorable aux fournisseurs car la demande est plus forte que l'offre – ou vendeur ?

Structure du marché fournisseur

- Quels sont les fournisseurs : français, européens, mondiaux ?
- Quelle est la part de marché de nos principaux fournisseurs ? et leur puissance relative sur le marché ?
- Quelle est la puissance du marché fournisseur sur la famille d'achats ?

Structure capitalistique

- Les fournisseurs sont-ils indépendants ou font-ils partie de groupes importants (*holdings*) ?

- Qui sont ces groupes, sont-ils des concurrents ?
- Le marché est-il en réorganisation : rachats, fusions ?

Capacités de production

- Quelle est la capacité de production du : marché mondial, par pays ou par région ?
- Comment est-elle concentrée ? Quelques fournisseurs contrôlent-ils l'ensemble de la production ?
- Les sociétés sont-elles en sous ou en sur-capacité ?
- Le marché est-il en train d'investir ou l'inverse (fermeture d'usines) ?

Technologies

- Quelles sont les technologies actuelles et futures ?
- Dans quelle phase de courbe de cycle de vie de la technologie se trouvent-elles (lancement, maturité, fin de vie du cycle) ?

Stratégie de marché

- Quels sont les points stratégiques principaux de ce marché ?
- Quels sont les facteurs clés du succès ?
- Quelle est la tendance du marché : croissance, équilibre, décroissance ?

Structure des coûts

- Quels sont les facteurs principaux de coût : matières premières, composants, investissements, main-d'œuvre, transport, outillage, etc. ?

Comprendre le marché amont des fournisseurs

Il s'agit d'identifier s'il y a potentiellement des risques sur la chaîne de valeur amont des fournisseurs notamment en termes de capacité de production comme par exemple un fournisseur de rang 2 ou 3 en situation de monopole. Cette analyse peut être menée auprès des fournisseurs de premier rang du marché fournisseurs, ainsi qu'auprès du deuxième et troisième rang en fonction de l'importance de ces derniers dans la chaîne de l'offre.

Une analyse similaire doit être réalisée en ajoutant l'analyse de la dépendance du fournisseur vis-à-vis de ses propres fournisseurs et quels sont les autres clients des fournisseurs du premier, deuxième, voire troisième rang.

Comprendre le marché de la demande

Il s'agit d'identifier quels sont nos concurrents à l'achat en d'autres termes qui d'autre achète sur le marché fournisseurs? Nous verrons dans le chapitre 7 consacré à la gestion de la relation fournisseurs qu'il est important de savoir répondre à la question: sommes-nous un compte client plus attractif pour nos fournisseurs que nos concurrents à l'achats et comment préserver cet atout?

- L'organisation du marché de la demande:
 - > Qui sont les autres intervenants principaux achetant sur ce marché, les secteurs industriels principaux?
 - > Quelle est la consommation de chaque secteur du marché?
 - > Où sont-ils concentrés géographiquement?
- Niveau de productivité:
 - > Quel est le volume consommé par chaque segment industriel?
- Niveau de la qualité:
 - > Les consommateurs achètent-ils tous le même type de produit?
 - > Quelle est la rapidité d'évolution des besoins en qualité?

Identifier le marché de substitution

Il s'agit d'identifier les technologies qui peuvent substituer les solutions actuelles: quelles sont ou quelles seront les nouvelles technologies et matériaux disponibles?

- Quelles sont les autres solutions pour obtenir le même résultat?
- Quel est leur coût et les tendances sur les coûts futurs?
- Quels sont la capacité et le niveau de qualité disponibles?
- Date de disponibilité de ces marchés/produits de substitution?

Identifier les nouveaux entrants

Il s'agit d'identifier les investisseurs sur le marché afin de prévoir les changements concernant l'équilibre de l'offre et de la demande : qui entrera sur ce marché ? Le ticket d'entrée est-il élevé pour y rentrer – par exemple des coûts élevés d'investissements ou un savoir-faire technologique de pointe ? Quand et comment ces nouveaux acteurs seront-ils visibles et quels seront leur impact et leur stratégie commerciale ?

À noter qu'une stratégie d'achats à long terme peut conduire l'acheteur à identifier des fournisseurs ayant un savoir-faire et des moyens industriels adaptables au besoin de son entreprise, mais dont la présence commerciale est actuellement limitée à un secteur d'activité, l'idée étant de leur ouvrir l'accès à de nouveaux marchés afin de stimuler davantage la concurrence mais aussi de générer davantage de capacité de production.

L'élaboration des politiques d'achats opérationnelles

Il est important de distinguer dans le vocabulaire des achats ce que l'on entend par stratégie d'achats vis-à-vis des politiques d'achats opérationnelles.

La stratégie d'achats est établie et validée au plus haut niveau de l'entreprise ; elle découle de la stratégie de l'entreprise à court, moyen et long terme et doit être parfaitement alignée avec cette stratégie.

C'est le cas par exemple dans le choix de développer le *sourcing* fournisseur sur de nouvelles zones géographiques où l'entreprise développe une présence commerciale ou industrielle ou bien de développer de nouveaux segments de marché innovants qui font appel à une nouvelle typologie de savoir-faire fournisseurs.

Une fois la stratégie achats définie, la mise en œuvre opérationnelle sur les familles d'achats à enjeu se concrétise par une politique achats spécifique au domaine concerné avec un plan d'action associé selon la méthodologie que nous allons découvrir.

Pour ce faire, il convient de faire participer dans un groupe de travail toutes les parties prenantes concernées de l'entreprise : directions métiers

(clients internes) et prescripteurs (experts techniques). Ce travail de groupe va se dérouler en 6 étapes comme suit.

Étape 1 : analyse des données achats disponibles

- Connaître les dépenses achats par familles d'achats, par fournisseur, par pays ou site et le premier niveau d'information indispensable pour d'une part évaluer les enjeux et d'autre part disposer d'une cartographie telle que nous l'avons explicité au chapitre précédent (analyse ABC).
- Disposer de l'historique des dépenses sur plusieurs années ne suffit pas : il est important aussi de se projeter sur l'évolution à court et moyen terme des volumes prévisionnels d'approvisionnement.

Étape 2 : analyse des contraintes internes et externes

Nous utiliserons la grille d'analyse qui est présentée au chapitre 4 et qui détaille la check-list des bonnes questions qu'il convient de se poser.

À ce stade de la réflexion il est impératif d'y associer des représentants des clients internes et des services techniques prescripteurs : ingénieurs du bureau d'études, responsable des moyens généraux, direction des systèmes d'information, direction commerciale et marketing...

En effet, c'est avec eux que l'on va pouvoir rechercher de nouvelles voies d'optimisation en identifiant certaines contraintes qui après réflexion peuvent être levées.

Deux axes de travail doivent être privilégiés :

- le premier correspond au mot d'ordre : « acheter mieux » en utilisant les leviers sur l'expression du besoin identifiés au chapitre 2 : l'analyse fonctionnelle du besoin et l'analyse de la valeur ;
- le second correspond au mot d'ordre : « acheter moins » – qui concerne les achats indirects – en recherchant les pistes de réduction de la consommation soit par un mode de changement des habitudes utilisateurs soit par substitution d'un produit ou via une évolution vers un service plus adapté au mode de consommation (à la demande ou « pay per use » par exemple).

Étape 3 : analyse du marché fournisseur

L'analyse du marché fournisseur va s'appuyer sur la matrice des cinq forces de Porter explicitée ci-dessus. C'est une méthodologie couramment utilisée car elle permet de se poser les bonnes questions et de prendre le temps d'une réflexion globale sur la structure du marché fournisseur dans ses différentes composantes.

On mettra aussi l'accent sur la thématique des coûts : quels sont les inducteurs de coût (ou « cost drivers ») qui influencent sur la constitution des prix de vente des fournisseurs ? Mais aussi quel est le véritable coût d'acquisition du produit ou du service acheté (approche de coût complet ou « TCO ») ?

Étape 4 : élaboration de la matrice marketing achats

On complètera la vision d'ensemble du marché fournisseur et du portefeuille achats par l'élaboration d'une matrice de marketing achats telle qu'explicitée au chapitre précédent. On affinera l'analyse sur un domaine d'achats donné en allant au niveau le plus fin de la classification achats (sous-famille ou segments d'achats), afin de pouvoir différencier des tactiques d'achats au plus près des marchés fournisseurs.

Étape 5 : formalisation de la stratégie

Une fois constitué l'ensemble de la base de connaissance sur les différents marchés fournisseurs et avoir visualisé le portefeuille achats en s'appuyant sur la matrice marketing achats, il convient maintenant de formaliser la stratégie la plus pertinente et adaptée au contexte de l'entreprise tant en termes d'enjeux prioritaires que de ressources disponibles :

- le marché fournisseur est-il au niveau mondial ? régional ? local et en conséquence à quel niveau de l'organisation achats doivent se négocier les contrats fournisseurs ?
- avec combien de fournisseurs et avec lesquels développer l'activité pour les prochaines années sur la famille d'achats concernée ? Faut-il garder des challengers ? Faut-il améliorer le sourcing et introduire de nouveaux fournisseurs ?

- quels sont tous les leviers identifiés pour réduire les coûts qu'ils soient internes ou externes ? Qui va les mettre en œuvre et comment ?
- quels sont les gains escomptés et quelles sont les ressources nécessaires ?
- sans oublier : quels sont les risques identifiés et comment les anticiper ?

Étape 6 : formalisation du plan d'action

Une fois validées les politiques achats pour chacune des familles à enjeu, il reste ensuite à les déployer et à en suivre l'exécution. Pour ce qui concerne les achats indirects, l'expérience montre que sans un suivi rigoureux *via* la mise en place d'un véritable outil de pilotage de l'activité, il y a un véritable risque de « perte au feu » entre le potentiel d'économies annoncé et le résultat opérationnel.

En pratique

Trois stratégies d'achats

L'externalisation

Historiquement, les entreprises industrielles – les constructeurs automobiles en sont un parfait exemple – ont développé une stratégie d'intégration verticale de leur *supply chain* : Renault et PSA ont longtemps disposé de capacités propres de fabrication de leurs sous-ensembles en particulier pour les pièces mécaniques (estampage, fonderie, forge...). À cela plusieurs raisons :

- Il fallait disposer des capacités nécessaires pour alimenter les chaînes de montage et ainsi en quelque sorte créer le marché, et selon le vieil adage on n'est jamais mieux servi que par soi-même !
- Il était primordial de garder son indépendance ainsi que la confidentialité relative aux nouveaux projets de véhicule : moins on sollicite de fournisseurs, mieux on préserve ses intérêts.

Dans les années 90, ce schéma a été revu de fond en comble : on considère qu'actuellement la part achetée représente plus de 70 % du prix de revient d'un véhicule ! Cette tendance à l'externalisation touche tous les secteurs d'activité et tous les domaines d'achats : les services généraux (nettoyage, accueil téléphonique, flottes de véhicule, etc.), l'informatique (on parle aussi d'infogérance ou d'*outsourcing* comme

...

...
par exemple la tierce maintenance applicative), et même les activités de R&D !

Les raisons de ce profond changement sont les suivantes :

- faire supporter les à-coups de la demande aux fournisseurs plutôt que de procéder à des ajustements en interne – on parle alors de sous-traitance de capacité ;
- se recentrer sur son cœur de métier : désinvestir sur les activités non stratégiques et concentrer ses actifs sur la création de valeur qui apporte un véritable avantage concurrentiel ;
- bénéficier du savoir-faire d'équipementiers ayant la taille critique pour développer des capacités R&D importantes qui peuvent être mises au service de plusieurs constructeurs, ce qui est de nature à stimuler à la fois l'innovation produit et la compétitivité (sous-traitance de savoir-faire).

Quelles sont les limites de cette approche ?

- Certaines activités sont externalisées depuis fort longtemps comme par exemple le nettoyage des locaux, et le savoir-faire développé par les fournisseurs a créé un marché tel qu'un retour en arrière paraît exclu. *A contrario*, la tendance actuelle d'externaliser des activités historiquement intégrées fortement dans l'organisation interne telles que tout ou partie de l'informatique pose la question de garder la possibilité d'effectuer un retour en arrière. On détaillera dans le contrat une clause dite de réversibilité qui en précise les modalités pratiques. Ceci permettra aussi à l'acheteur de pouvoir reconduire une mise en concurrence à l'issue de la première période contractuelle, sachant que celle-ci est souvent longue – 5 ans ou plus – ce qui finit par créer une situation de dépendance vis-à-vis du fournisseur très forte. Notre conseil : conserver les compétences clés en interne pour piloter convenablement la relation contractuelle !

- Les aspects économiques : externaliser une activité jusqu'à présent réalisée en interne permet-il de réaliser des gains et comment le mesurer ? Certaines décisions d'externalisation sont conduites dans une logique de court terme pour un effet « bas de bilan » à la demande de la direction générale. La difficulté majeure réside dans la bonne connaissance de ses coûts internes dans une approche de coûts complets. En pratique, l'acheteur va commencer par identifier les quelques grands acteurs du marché susceptibles de répondre au besoin sous la forme d'un appel à candidature (ou RFI). Une fois les candidats présélectionnés ceux-ci sont invités à prendre connaissance de l'ensemble des éléments nécessaires

...

... pour pouvoir effectuer un premier chiffrage – étape dite de « due diligence » – cela peut aller de visites sur site, d'entretiens ciblés, d'accès aux données comptables. C'est ensuite en instaurant une sorte de dialogue compétitif et en maintenant un niveau de concurrence fort que l'acheteur pourra obtenir un optimum économique. Il lui appartiendra ensuite de définir le niveau de service attendu (contrat dit de SLA), les malus ou bonus éventuels et le plan de productivité associé – i.e. le pourcentage de baisse annuelle du coût du contrat.

Les achats en pays LCC

Le terme LCC – pour *low cost countries* – désigne les pays dits à bas coût autrement dit pour lesquels les coûts salariaux sont très inférieurs à la moyenne de ceux des pays de l'OCDE. À noter que l'on préfère dorénavant utiliser le terme *leading competitive countries*.

La grande majorité des entreprises sont touchées par la nécessité de conserver des prix de revient compétitifs vis-à-vis de concurrents qui ont déjà déplacé une partie importante – si ce n'est la quasi-totalité de leur *sourcing* fournisseurs – dans ces zones économiques. Selon les secteurs d'activité, la tendance est plus ou moins forte, la grande consommation typique d'une activité de « mass market » ayant depuis longtemps franchi le pas.

Quelles sont les limites de cette approche ?

De plus en plus d'entreprises adoptent une attitude prudente vis-à-vis des achats dans les pays à bas coûts avec une double problématique :

- sécuriser les risques à l'achat qu'ils soient d'ordre logistique, de nature géopolitique, ou lié au respect de la politique RSE (achats durables), en y intégrant aussi la composante bilan carbone ;
- assurer la flexibilité de plus en plus forte exigée par une demande du consommateur final vers une offre très personnalisée.

Par ailleurs, on assiste à une évolution constante des conditions économiques dans les zones concernées : coûts salariaux en hausse, effet de change, coûts logistiques en hausse ce qui oblige les grands donneurs d'ordre à adapter en permanence la localisation de leur *sourcing* – par exemple en Chine d'une région à une autre.

Le co-développement fournisseur

Le co-développement fournisseur est une approche ancrée depuis longtemps dans les pratiques des grands donneurs d'ordre industriels, mais le principe s'étend au-delà des secteurs traditionnellement concernés comme l'automobile par exemple.

...

...

C'est en fait une grande tendance de fond liée à plusieurs phénomènes ; tout d'abord un «time to market» de plus en plus court qui s'accompagne d'une spécialisation de plus en plus forte sur des marchés de niche conjointement à une diversification de l'offre : ceci conduit à identifier les bons fournisseurs partenaires permettant de commercialiser les nouvelles gammes de produits qui enrichissent l'offre.

À cela s'ajoute une prise de conscience très forte actuellement en France de l'importance de l'innovation pour que les entreprises françaises conservent un avantage concurrentiel autrement que par un effet prix. Nous verrons dans le chapitre 7 consacré à la gestion de la relation fournisseur l'importance qu'il y a à s'appuyer sur des fournisseurs contributeurs d'innovation.

Quelles sont les limites de cette approche ?

Le co-développement nécessite l'établissement d'une relation de partenariat client-fournisseur avec des règles du jeu parfaitement claires. Quelques principes clés de fonctionnement doivent être contractuellement établis : comment se répartissent les coûts des études préalables, des prototypes et pré-série ? Qui détient la propriété intellectuelle et de quoi ? Quels sont les engagements respectifs en terme de prix et de part de marché : exclusivité limitée dans le temps ? engagement sur une baisse des coûts en fonction de la montée en volume ?

Enfin au-delà des aspects contractuels, il est important de préciser que développer un partenariat est avant tout une question de volonté respective des parties qui y trouvent un intérêt mutuel et que cela passe aussi par des aspects humains et culturels que nous développerons dans le chapitre 7.

Faites le point

- Mettre en œuvre une stratégie achats et la décliner ensuite en politiques d'achats adaptées à chaque domaine d'achats constitue la quintessence du métier des achats. Les composantes principales sont les suivantes :
 - > La stratégie d'achats est établie et validée au plus haut niveau de l'entreprise ; elle découle de la stratégie de l'entreprise à court, moyen et long terme et doit être parfaitement alignée avec cette stratégie.
 - > Une fois la stratégie définie, la mise en œuvre opérationnelle sur les familles d'achats à enjeu se concrétise par une politique achats « famille » et un plan d'action associé.
 - > Une politique achats « famille » se construit en s'appuyant sur une méthodologie basée sur quelques « outils » : la matrice d'analyse des contraintes, la matrice marketing achats, la matrice de Porter.
 - > Une politique d'achats « famille » ne peut s'élaborer qu'avec la participation active de tous les acteurs concernés au sein de l'entreprise : représentants des clients internes, experts techniques, prescripteurs, chefs de produits...
 - > Une fois définies les politiques achats « famille », il convient de les formaliser dans un document cadre qui inclura un plan d'action : quels sont les leviers à utiliser ? Qui les met en œuvre ? Comment et avec quels moyens ? Dans quels délais ? Quels sont les gains estimés ?
 - > Un facteur clé de succès va être de piloter l'avancement des actions identifiées avec les acteurs concernés et de s'assurer de leur bonne exécution via la mise en place d'un outil de suivi *ad hoc*.

Se tester

	vrai	faux
1 ■ Mettre en œuvre une stratégie d'achats nécessite au préalable que les acheteurs expliquent la stratégie de l'entreprise à leurs fournisseurs.	☐	☐
2 ■ La matrice de Porter est une méthodologie permettant d'évaluer le potentiel de gains sur chaque famille d'achats à enjeu.	☐	☐
3 ■ L'analyse des facteurs de coûts (<i>cost drivers</i>) est une étape essentielle de la méthodologie conduisant à définir la politique achats pour une famille d'achats donnée.	☐	☐
4 ■ La remise à niveau du panel fournisseurs est une des tâches résultantes de la mise en œuvre d'une politique achats « famille ».	☐	☐
5 ■ Une politique achats « famille » est définie pour l'exercice à venir ; elle doit être revue chaque année.	☐	☐
6 ■ La stratégie d'externalisation conduite par la plupart des grands groupes industriels explique pourquoi la part des achats atteint près de 70 % du chiffre d'affaires de ces entreprises.	☐	☐
7 ■ Certaines entreprises vont jusqu'à externaliser leurs capacités R&D.	☐	☐
8 ■ On inclut dans la notion d'achats LCC, les achats effectués auprès de fournisseurs locaux pour approvisionner les sites de production de l'entreprise situés dans les pays dits émergents.	☐	☐
9 ■ Le co-développement permet de favoriser l'innovation de rupture.	☐	☐
10 ■ La contrepartie d'un contrat de co-développement avec un fournisseur est de lui donner l'exclusivité des approvisionnements sur une période donnée.	☐	☐

(Réponses p. 94)

À VOUS DE JOUER

Définissez vos stratégies d'achats famille

Vous devez maintenant présenter à votre direction générale les résultats des groupes de travail qui ont été constitués sur les familles d'achats à enjeu avec une proposition de politiques achats pour chaque famille, le plan d'action associé et les gains escomptés.

Nos conseils

- > Appuyez-vous sur les travaux déjà engagés : cartographie des achats (voir chapitre 2), matrice de marketing achats (chapitre 3).
 - > Conduisez les travaux de chaque groupe de travail en suivant la méthodologie en 6 étapes explicitée ci-dessus.
 - > Réalisez l'analyse des cinq forces de Porter en vous appuyant sur une grille d'analyse simplifiée.
 - > Collectez les bonnes informations, puis approfondissez la réflexion avec les participants aux groupes de travail : le but est de donner un cadre de référence partagé par tous de manière à bien identifier là où sont les vrais enjeux, en y intégrant une composante maîtrise des risques à l'achat.
 - > Détaillez bien le plan d'action et ce qui est attendu de chacun : acheteurs leaders famille, acheteurs locaux, prescripteurs, clients internes... Valorisez ensuite sur une échelle de temps les résultats attendus en termes de gains directs ou indirects.
-

réponses

1 ■ Faux

Ceci n'est pas lié, mais c'est une bonne pratique que de donner à ses principaux fournisseurs de la visibilité sur la stratégie de l'entreprise.

2 ■ Faux

Ce n'est juste qu'un outil d'aide pour se poser les bonnes questions ; c'est l'expertise de l'acheteur et de ses correspondants internes qui va permettre de valoriser les gains potentiels.

3 ■ Vrai

Cela permet d'avoir une vision analytique sur les structures de coûts des fournisseurs, par exemple sur l'impact des variations de cours de matières premières et d'avoir aussi une approche de coût complet d'acquisition ou TCO.

4 ■ Vrai

Cela peut même aller jusqu'à définir les parts de marché cibles entre fournisseurs sur un même segment de produits ou de services.

5 ■ Vrai parfois

Sur des familles stratégiques où le marché peut fluctuer beaucoup il est essentiel de réviser régulièrement les hypothèses prises au départ ; néanmoins les grandes orientations doivent s'inscrire dans une perspective pluri-annuelle.

6 ■ Vrai mais...

Cela est surtout lié au fait que les constructeurs confient à des équipementiers la réalisation de systèmes complets intégrant même des fournisseurs autrefois de rang 1 ce qui augmente la part achetée ce qui n'est pas au sens strict une externalisation d'activité.

7 ■ Vrai

Mais cela peut aussi être ponctuel et ne pas concerner forcément 100 % de l'activité.

8 ■ Faux

Pour être considéré dans le périmètre des achats en pays LCC, il faut que les flux d'approvisionnement concernent les sites de production de l'entreprise situés hors zone LCC.

9 ■ Vrai

Cela peut conduire à détecter de nouveaux fournisseurs ayant des savoir-faire atypiques par rapport au cœur de métier de l'entreprise.

10 ■ Vrai

Dans certaines conditions mais il faut toujours prévoir une clause dite de compétitivité et la possibilité de développer une seconde source en fonction des volumes en jeu.

Le système d'information achats

Se poser les bonnes questions

Le directeur des achats nouvellement recruté a présenté au comité de direction sa feuille de route en détaillant les actions qu'il compte conduire en priorité, comment et avec quelles ressources. Le programme est ambitieux et les ressources limitées, la perspective d'embauche externe pour renforcer les compétences achats n'étant pas à l'ordre du jour dans l'immédiat.

- Comment alors améliorer la performance achats à effectifs constants compte tenu des enjeux identifiés qui vont nécessiter une montée en puissance des achats ?
- Quel peut être l'apport des outils informatiques pour améliorer la productivité du processus achats et augmenter la performance globale des achats ?
- Y a-t-il sur le marché des outils spécialisés du métier achats qui seraient susceptibles de répondre aux attentes exprimées par la direction achats, si oui : lesquels, à quels coûts et comment les mettre en œuvre ?

Le système d'information d'entreprise

Toute entreprise a besoin d'un outil informatique, que l'on désigne sous le terme générique de système d'information, que ce soit pour payer le personnel, facturer les clients, régler les fournisseurs ou gérer l'ensemble des flux amont vers les clients ou aval vers les fournisseurs.

Historiquement, les entreprises se sont d'abord dotées d'outils spécialisés pour gérer les principaux processus inhérents à l'activité de l'entreprise ; à titre d'exemple :

- un outil de gestion de production assistée par ordinateur ou GPAO pour gérer les flux de production avec son pendant pour la maintenance des équipements avec la gestion de maintenance assistée par ordinateur ou GMAO ;
- un outil de gestion des ressources humaines ou GRH pour la gestion de la paie et du personnel ;
- un outil de gestion financière et comptable couvrant l'ensemble des flux comptables y compris les besoins du contrôle de gestion pour la gestion des budgets et le suivi des engagements.

Une évolution majeure est apparue dans les années 90 : l'émergence d'une nouvelle offre portée par des éditeurs tels que l'allemand SAP ou l'américain Oracle et commercialisée sous le vocable ERP (*enterprise resource planning*) que l'on traduit par le vocable PGI pour progiciel de gestion intégrée, acronyme qui explicite mieux ce qui caractérise cette offre :

- **Progiciel** : la solution mise sur le marché est pré-paramétrée sur la base de processus standards ce qui permet une mise en œuvre industrialisée tout en s'adaptant aux spécificités de chaque entreprise, mais dans une certaine limite, certains besoins très spécifiques nécessitant bien souvent ce que l'on appelle un écart au standard.
- **Gestion** : au sens gestion des processus, la solution couvre la majorité des processus métiers de l'entreprise : finance, production, commercial, projets, maintenance, *supply chain*...
- **Intégrée** : il n'y a plus besoin de créer des interfaces entre, par exemple, une application de gestion financière et comptable et une application de gestion de production. L'intégration entre les différents

modules métiers et les processus transverses concernés est native. Elle s'appuie en particulier sur une base de données unique et un référentiel commun comme par exemple le référentiel des fournisseurs, des articles, des centres de coûts... que les informaticiens désignent aussi par le terme « master data ».

Cette évolution de l'offre aurait dû profiter au métier achats mais il aura fallu attendre le début des années 2000 et l'émergence des nouvelles technologies web pour voir apparaître de nouvelles solutions dites de e-achats que nous allons détailler ci-après.

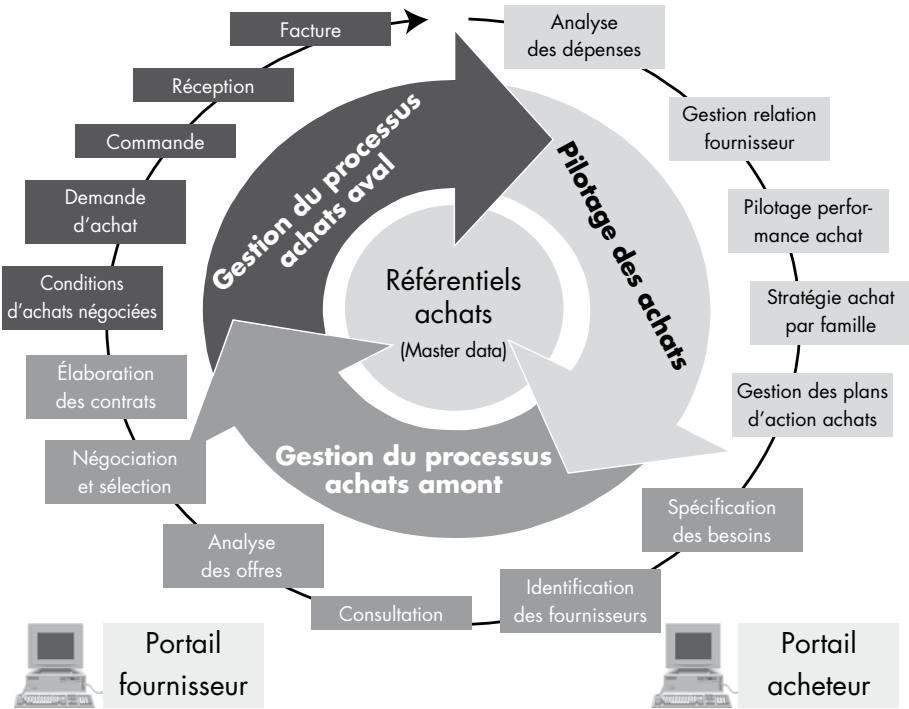
La raison en est que les processus achats – *a contrario* des processus d'approvisionnement – sont essentiellement des processus collaboratifs : collaboration interne mais aussi et surtout collaboration externe avec les fournisseurs. Ce que veulent avant tout les acheteurs c'est de disposer d'une interface utilisateur qui soit simple à utiliser et qui permette le partage d'information – par exemple pour lancer un appel d'offres. On parle ainsi d'outils dits de *front office* associés à un frontal utilisateur, véritable bureau de travail virtuel de l'acheteur.

A contrario, les ERP sont des outils dits de *back office* qui vont gérer l'ensemble des processus structurants de l'entreprise comme par exemple ceux liés à la *supply chain* dans son intégralité. Ce sont des projets souvent lourds à mettre en œuvre. La solution déployée doit être robuste et fiable ; son utilisation nécessite une formation *ad hoc*, l'interface utilisateur étant souvent de prime abord assez compliquée.

Le système d'information achats

Nous modéliserons le système d'information achats sous la forme d'une boucle de l'information achats telle que représentée dans le schéma ci-après. Il s'agit d'une boucle vertueuse qui, en fonction du niveau de maturité de l'organisation achats, tend vers une cible qui consiste à ce que l'ensemble des processus achats soient complètement maîtrisés.

Figure 1 - La boucle de l'information achats



Dans ce schéma nous distinguons trois grands domaines :

- le processus achats aval qui concerne la gestion des approvisionnements que ce soit pour des besoins liés à la production (achats directs) ou hors production (achats indirects) ;
- le processus achats amont qui constitue le terrain de jeu de l'acheteur et qui s'articule essentiellement autour de la gestion des consultations fournisseurs ;
- le pilotage de la performance achats qui intègre un volet gestion de la relation fournisseur et suivi de la performance achats.

Les outils de gestion des approvisionnements

Cas n° 1 : les achats de production

Nous avons déjà évoqué les outils de gestion de production assistée par ordinateur (GPAO) et dont les fonctionnalités font partie intégrante de

l'offre des éditeurs d'ERP et qui couvre en particulier la gestion des approvisionnements relatifs aux besoins de production. Ces besoins sont calculés automatiquement par le système à partir d'une méthode de calcul ayant pour finalité d'optimiser les quantités à réapprovisionner auprès des fournisseurs et que l'on désigne sous le vocable MRP pour *material requirement planning*.

Il s'agit d'un algorithme qui intègre l'ensemble des paramètres pouvant influencer sur le niveau des stocks de matières premières et produits finis nécessaires pour assurer un niveau de production conforme au carnet de commande clients: prévisions commerciales (PIC), plan de charge prévisionnel de la chaîne de production (PDP), en cours de stocks produits finis et semi-finis, délais de livraison fournisseurs, quantité minimum de livraison, niveau de stock mini/maxi acceptable... à partir de ces données d'entrée on obtient en donnée de sortie ce que l'on appelle un calcul de besoin net.

L'approvisionnement auprès des fournisseurs se fait généralement de la manière suivante.

- L'acheteur saisit dans l'ERP une commande dite ouverte (*blanket order*) pour une période donnée qui fait référence à un contrat de fourniture établi au préalable, et qui met à jour dans l'ERP les prix pour chacun des articles à approvisionner.
- La cellule approvisionnement usine adresse aux fournisseurs des ordres de livraison en faisant référence à la commande et en indiquant une quantité ferme sur les semaines à venir et des quantités prévisionnelles sur les semaines suivantes selon le principe d'un échéancier glissant. Ces ordres de livraison peuvent être adressés par voie électronique via EDI. Certaines industries comme l'automobile qui travaillent en flux tendus ont adopté des méthodes de type Kanban permettant d'intégrer de manière plus proactive les fournisseurs au processus d'approvisionnement notamment via des systèmes de VMI (*vendor management inventory*) où le client partage avec ses fournisseurs en temps réel l'information sur le niveau des stocks.
- Une fois la marchandise reçue celle-ci est contrôlée puis stockée dans le magasin usine ce qui constitue la réception physique des produits commandés. Le réceptionnaire va ensuite saisir dans l'ERP pour chaque article les quantités reçues – généralement via un système

de lecteur de code-barres qui simplifie la saisie et les risques d'erreur
– ce qui va déclencher une réception dite électronique.

Le fournisseur ayant livré la marchandise selon les quantités commandées va émettre ensuite la facture correspondante.

La facture reçue par le client va être traitée par la comptabilité fournisseurs et saisie dans l'ERP. Celui-ci va pouvoir alors effectuer automatiquement le rapprochement entre la commande d'une part, la réception électronique sur les quantités reçues et la facture d'autre part. Le comptable pourra alors procéder au règlement du fournisseur.

Cas n° 2 : les achats hors production

Le processus d'approvisionnement sur les achats dits hors production n'est pas régi par les mêmes règles. En premier lieu, inutile de faire appel à un système de calcul automatique de réapprovisionnement, les besoins sont bien souvent ponctuels et il appartient au demandeur de fixer lui-même les quantités à commander.

Tout salarié de l'entreprise est un demandeur potentiel que ce soit pour ses besoins propres : acheter un billet d'avion pour un déplacement professionnel, pour le bon fonctionnement de son service : achats généraux de type fournitures et consommables ou prestations de services, dans le cadre de l'activité propre à son métier et qui couvre l'ensemble des besoins de l'entreprise : achats informatiques, achats marketing, achats de prestations d'intérim...

Le problème est alors le suivant : comment mettre à la disposition du plus grand nombre un outil simple et facile à utiliser – *a contrario* de l'ERP en place qui nécessite un nombre minimum de jours de formation – pour effectuer ses demandes d'achats ? C'est à cette problématique que répondent les outils dits de e-procurement qui bénéficient de l'apport des technologies issues du monde de l'internet.

Les outils de e-procurement

Le principe de fonctionnement est simple : l'utilisateur, qui dispose d'un code d'accès personnalisé, se connecte sur un site Web qui héberge l'application e-procurement qui aura été préalablement paramétrée avec les

données propres à l'entreprise (référentiels, catalogues fournisseurs, etc.) et les règles de gestion en vigueur dans l'entreprise, en particulier les règles de délégation de pouvoir pour engager une dépense.

La page d'accueil lui donne accès à une liste de catégories d'achats (menu déroulant ou liste affichée). Il peut aussi utiliser un moteur de recherche. Une fois sélectionnée la catégorie d'achats, une liste d'articles s'affiche sous la forme d'un catalogue électronique à l'instar des sites marchands comme amazon.com, l'utilisateur pouvant alors constituer son panier d'achats.

Une différence notoire avec les sites de e-commerce: la liste des articles aura été préalablement négociée par les achats avec un ou plusieurs fournisseurs sélectionnés, sur la base de prix préférentiels, aux conditions de livraison pré négociées par l'acheteur.

Les catalogues électroniques sont mis à jour par les fournisseurs et contrôlés par l'acheteur avant mise en production afin de s'assurer de la conformité des prix.

Un accès direct sur le site marchand du fournisseur peut être proposé par certains gros acteurs de la distribution, en mode dit *punch out*, mais il ne s'agit pas d'accéder au catalogue public du fournisseur mais à un catalogue «privatif»: les lignes d'articles sélectionnées viennent ensuite s'ajouter au panier d'achats et seront intégrées dans la commande que recevra ensuite le fournisseur.

Les catalogues peuvent aussi être enrichis en interne pour certaines catégories d'achats par des articles dits génériques quand par exemple on peut définir des prix unitaires par unités d'œuvre (exemple de certaines prestations).

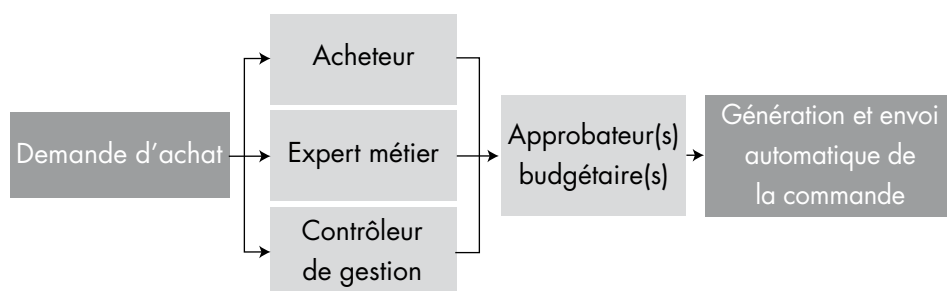
Les achats hors catalogue

Tous les besoins ne correspondent pas à des articles ou prestations standards et ne peuvent donc pas s'appuyer sur une liste préétablie dans un catalogue. On parle alors d'achats hors catalogue ce qui couvre une variété importante de cas de figure.

L'utilisateur se connecte sur sa page d'accueil et va ouvrir un espace «achats hors catalogue». Il va lui être demandé de sélectionner une catégorie d'achats dans un menu déroulant puis un formulaire de demande

va s'afficher qui va lui permettre d'exprimer sous forme de texte libre son besoin. Une fois rempli et validé, celui-ci va être directement et automatiquement adressé à l'acheteur concerné via mail, sans que l'utilisateur ait besoin de faire quoi que ce soit : l'outil est paramétré à partir d'une table qui associe chaque catégorie d'achats à un acheteur et son adresse mail. Une fois le panier d'achats finalisé, un circuit de validation pré-paramétré associé à un *workflow* permet d'activer les contrôles nécessaires, chaque acteur du circuit étant notifié par mail ou messagerie interne

Figure 2 – Exemple de *workflow* d'approbation

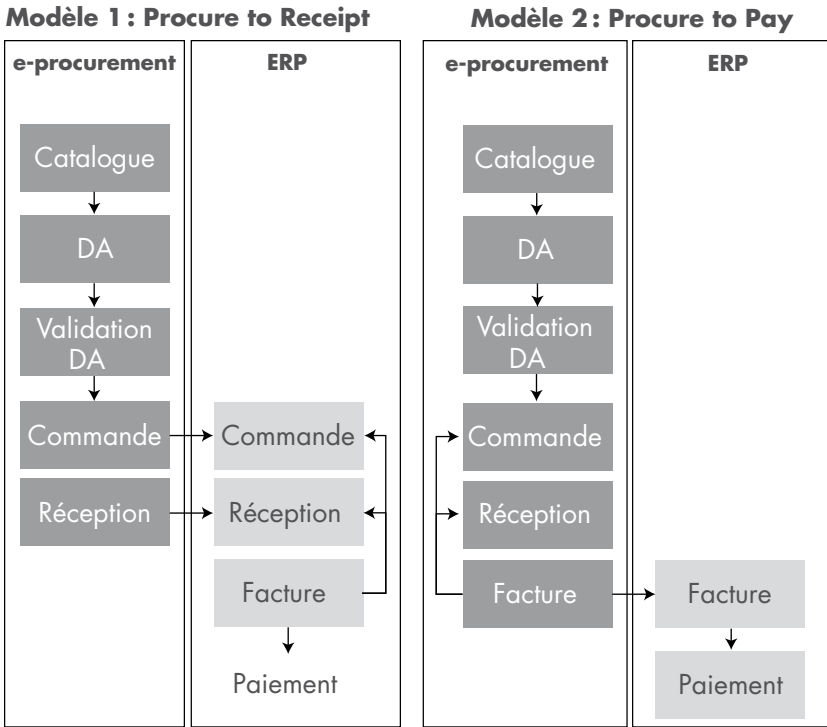


Une fois le panier d'achat complètement validé, le système va créer les commandes pour chaque fournisseur concerné et générer automatiquement l'envoi selon plusieurs modes paramétrables : serveur fax, e-mail, webEDI au format XML, extranet fournisseur.

Une fois la marchandise reçue, il appartient au demandeur (en règle générale) de valider, sur ses paniers d'achats en cours de livraison, que les quantités reçues sont correctes ; il procède de ce fait à une réception quantitative qui va avoir alors valeur de bon à payer.

Corollaire : c'est la fin des factures circulant pour être visées ; elles sont enregistrées en comptabilité fournisseurs dans l'outil comptable et rapprochées automatiquement. Pour ce faire, les clés comptables sont générées dès la création du panier d'achats (y compris pour les achats hors catalogue). Soit une copie de la commande est générée par l'outil e-procurement et envoyé dans l'outil de gestion comptable ; soit ce sont les informations des factures rapprochées qui sont envoyées à l'outil comptable (voir ci-après schéma).

Figure 3 – Les deux modèles d'intégration e-procurement et ERP



En pratique

Les avantages d'une solution e-procurement

- Une prise en main rapide par les utilisateurs qui ne peuvent plus dorénavant avoir de bonnes ou mauvaises raisons pour acheter hors système, à une condition : qu'ils puissent avoir accès rapidement au bon produit avec le bon fournisseur référencé.
- Autres avantages pour l'utilisateur: la possibilité de créer des paniers favoris, un accès en temps réel à l'information (où en est-on de la validation ? de la commande ?) sans être obligé de solliciter le service achats, qui peut alors se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.
- Une mise en conformité de la politique achats par un déploiement quasiment à 100 % des contrats négociés – plus d'achats sauvages ! – et donc des gains sur achats plus importants pour l'entreprise, le périmètre d'application des contrats augmentant très sensiblement.

...

...

- L'utilisateur est responsabilisé : il a un accès direct à un outil d'approvisionnement ; il peut connaître ses consommations vis-à-vis d'un budget prévisionnel, et il lui appartient de valider les produits ou services qu'il a bien reçu des fournisseurs, afin de permettre le déclenchement du règlement fournisseur avec à la clé une réduction des litiges fournisseurs.
- Une simplification des tâches comptables doublée d'une grande traçabilité avec la mise à disposition d'un outil permettant d'obtenir toutes les statistiques de dépenses sur les différents périmètres de visualisation.
- Un suivi des engagements simplifié pour les contrôleurs de gestion : toutes les commandes sont tracées dans le système et aucune fourniture ou prestation fournisseur ne peut être réalisée sans une commande à l'appui.

En termes de retour sur investissement on évaluera les gains potentiels associés au déploiement de ce type d'outils comme suit :

- gains sur achats liés à l'augmentation du taux de couverture des contrats négociés par les achats : à évaluer selon l'estimation de la situation actuelle versus la situation à la cible qui doit être proche de 100 % et à rapprocher du pourcentage de gains obtenus par la mise en place de ces contrats, l'analyse pouvant être réalisée pour chaque catégorie d'achats concernée ;
- gains sur les coûts administratifs de traitement du cycle commande-réception-facture qui se traduit par une réduction de la charge de travail de la comptabilité fournisseurs et qui s'évalue en ETP (équivalent temps plein) ;
- enfin gains qualitatifs sur l'amélioration du controlling : maîtrise des engagements, conformité aux réglementations financières...

Les outils de e-sourcing

Des plateformes utilisant internet, véritables places de marché virtuelles, ont été développées au début des années 2000 pour permettre aux donneurs d'ordres d'adresser des appels d'offres électroniques à leurs fournisseurs et à ces derniers d'y répondre en ligne. Elles ont donné naissance à ce que l'on appelle les solutions de e-sourcing.

Le principe est le suivant : pour initialiser un appel d'offres, l'acheteur ouvre un espace de travail virtuel dans lequel il va pouvoir inviter un groupe de personnes concernées par le dossier d'achats, et en premier lieu le ou les

prescripteurs. L'acheteur va ensuite être guidé par l'outil pour enchaîner une succession de tâches dans le respect des étapes d'un processus achats tel que présenté ci-après.

L'outil de e-sourcing se présente comme une plateforme collaborative qui permet à un donneur d'ordres d'échanger avec ses fournisseurs un ensemble d'informations dans le cadre d'un processus d'appel d'offres. Ces informations peuvent être sous la forme de questionnaires à remplir (RFI, *request for information*), de grilles de prix à saisir (*templates*) ou de documents attachés à télécharger (spécifications techniques par exemple).

Le processus achats amont

Figure 4 – Les 6 étapes du processus



Étape 1 : spécification des besoins

Spécifier le besoin c'est d'une part connaître précisément les caractéristiques techniques et fonctionnelles du produit ou du service à acheter, le périmètre concerné et d'autre part les quantités prévisionnelles qui permettront de négocier le meilleur prix en fonction du volume acheté.

Deux cas de figure se présentent :

- soit le besoin est parfaitement identifié et correspond à une spécification technique connue et celle-ci sera alors jointe au dossier de consultation ;
- soit le besoin est diffus et hétérogène au sein d'entités multiples (exemple : parc de micro-ordinateurs) et dans ce cas le premier travail de l'acheteur va consister dans un premier temps à effectuer un recensement pour réaliser ensuite une action de globalisation et de standardisation du besoin.

Pour ce faire, il va réaliser une enquête interne sous la forme d'un questionnaire qu'il va ensuite mettre en ligne sous la forme d'un eRFI. L'avantage vis-à-vis de l'envoi d'un fichier Excel par mail est lié aux fonctionnalités de gestion collaborative natives dans l'outil : dépouillement automatique des

réponses au questionnaire, relance automatique des personnes concernées, forum questions réponses, gestion documentaire.

Étape 2 : établissement de la liste des fournisseurs à consulter

À la création d'un nouveau projet achats – i.e. un nouvel appel d'offres – l'acheteur doit renseigner dans une liste déroulante la catégorie d'achats concernée.

L'outil va alors afficher automatiquement la liste des fournisseurs référencés pour cette catégorie. Ceci nécessite bien sûr préalablement que les achats aient construit leur panel fournisseurs qui peut être géré dans le module de gestion de la relation fournisseur ou SRM que nous verrons ci-après.

Étape 3 : mise en œuvre du dossier de consultation et lancement de la consultation

L'outil de e-sourcing permet à l'acheteur de paramétrer tous les éléments nécessaires à la gestion opérationnelle de l'appel d'offres : date de début, date de fin ; type de consultation (RFI, RFP, RFQ), réutilisation d'un modèle type ; identification des contributeurs internes (*stakeholders*)...

Nota : nous utiliserons indifféremment le terme appel d'offres ou consultation ; les anglo-saxons utilisent les termes RFP pour *request for proposal* ou RFQ pour *request for quotation*.

Les possibilités offertes par les outils du marché permettent une grande flexibilité et laissent une part importante de créativité à l'acheteur : quelles sont les bonnes questions à poser pour qualifier les réponses des fournisseurs ? Quels critères d'évaluation des offres sélectionner, à la fois quantitatifs (prix, coût complet d'acquisition) et qualitatifs, quelle est la pondération la mieux adaptée au contexte ? Quels sont les lots les plus pertinents à élaborer ? Autorise-t-on plusieurs tours pour recadrer les offres reçues ?...

Une fois l'ensemble des paramètres de la consultation établis, validés avec les contributeurs internes qui complètent certaines informations ou documents nécessaires comme un cahier des charges technique, les réglementations en vigueur dans l'entreprise, les annexes logistiques..., l'acheteur va effectuer une validation finale qui va actionner la publication sur la plateforme de e-sourcing et l'envoi automatique aux fournisseurs

présélectionnés d'un mail les invitant à se connecter sur le lien URL de la plateforme.

Une fois connectés les fournisseurs peuvent commencer à répondre en ligne, télécharger au format Excel ou Word les formulaires de réponse pour les remplir *offline* et les recharger sur la plateforme, puis sauvegarder leur dossier de réponse en mode brouillon. Un compteur s'affiche pour leur indiquer le temps restant jusqu'à la clôture de l'appel d'offres.

Étapes 4 et 5 : analyse comparée des offres, négociation et sélection finale

Une fois l'appel d'offres clôt, l'acheteur a accès à l'ensemble des offres complétées par les fournisseurs avec des fonctionnalités avancées de comparaison ligne à ligne, lot par lot avec la possibilité de développer des scénarios d'attribution de part de marché en fonction des prix remis et des volumes correspondants (« what if ? »).

En particulier, l'acheteur a la possibilité de sélectionner l'offre la mieux-disante – le meilleur rapport qualité-prix, au lieu de la moins-disante – le meilleur prix. Par exemple, il peut accorder un bonus au fournisseur sortant pour tenir compte des coûts souvent sous-estimés liés au changement de fournisseur. Le coefficient de bonus sera intégré directement dans la formule de calcul de comparaison des offres – on dit alors que l'on effectue un équilibrage des offres.

À l'issue de la phase d'analyse des offres, l'acheteur peut inviter les fournisseurs les mieux placés à participer à une enchère inversée afin de les départager sur une ultime meilleure offre finale.

Le principe d'une enchère inversée est le suivant :

- l'acheteur fixe les règles de l'enchère :
 - > sa durée (1 h par exemple),
 - > le prix de réserve : si ce prix n'est pas atteint l'enchère est jugée infructueuse,
 - > le % minimum de baisse de prix admissible pour une nouvelle offre,
 - > ce que voient les fournisseurs : la position relative de leur offre ou seulement s'ils sont premiers ;
- les fournisseurs sont invités à participer à l'enchère une date et sur une plage horaire fixée à l'avance :
 - > le prix de départ est celui remis dans le RFP,

- > une fois l'enchère lancée, il peut à tout moment surenchérir et baisser leur prix jusqu'à la fin de la période prévue,
- > s'il surenchérit dans les toutes dernières minutes, il est prévu de pouvoir prolonger l'enchère pour une durée de 5' par exemple pour ne pas pénaliser les autres participants.

En pratique

Du bon usage des enchères inversées

Le développement des enchères électroniques dans les entreprises a connu des hauts et des bas avec une mauvaise réputation du côté des fournisseurs qui y voyaient, à juste titre, un moyen de pression supplémentaire de la part des acheteurs pour obtenir des prix plus bas.

Certains abus ont été aussi constatés qui ont conduit à la mise en œuvre de chartes d'éthique.

Les acheteurs y voient un moyen facile d'obtenir des baisses de prix parfois significatives. La réalité est bien différente ; levons quelques idées reçues :

- les enchères ne peuvent être efficaces que s'il y a eu un travail préalable de l'acheteur dans la préparation et la conduite du RFP ; une fois toutes les offres fournisseurs alignées techniquement, la phase d'enchères va pouvoir les départager ;
- des gains sur achats significatifs peuvent être obtenus dans la phase RFP si celle-ci est bien conduite ; l'enchère permet d'obtenir un effort supplémentaire des fournisseurs en réduisant leur marge commerciale ;
- les enchères ne s'appliquent pas uniquement aux produits standards, mais aussi à des achats complexes pour autant que la phase de RFP a été bien conduite et a permis d'aligner techniquement les offres ;
- il n'y a pas de nombre optimum de fournisseurs, une enchère peut être lancée uniquement avec deux fournisseurs ! mais en règle générale avec un nombre très limité.

In fine, l'enchère permet à l'acheteur de finaliser une négociation dans un laps de temps très court, et ce de manière transparente pour les fournisseurs, en lui évitant toute la phase de négociation face à face qui s'apparente bien souvent à du marchandage.

Notons enfin qu'il existe d'autres techniques d'enchères que l'enchère inversée dite aussi anglaise : l'enchère hollandaise qui est une enchère montante, l'enchère brésilienne, l'enchère Vickers, l'enchère japonaise...

Étape 6 : mise en œuvre du contrat d'achats

Une fois sélectionnée l'offre la plus compétitive, il ne reste plus qu'à concrétiser l'accord entre les parties sous la forme d'un contrat.

En pratique, l'acheteur peut joindre dans les pièces constitutives du dossier de consultation un projet de contrat que les fournisseurs devront accepter ou amender. Il ne reste plus ensuite qu'à le compléter par les éléments tarifaires négociés.

Une autre approche consiste à s'appuyer sur un outil de gestion de contrats qui constitue un module à part entière de l'offre des éditeurs de solutions e-achats.

Les outils de gestion de contrats (*contract lifecycle management*)

Les fonctionnalités proposées par la plupart des éditeurs sont les suivantes :

- accès à un clausier type permettant à l'acheteur d'élaborer de toutes pièces son contrat ;
- *workflow* d'approbation interne ;
- gestion des modifications qui sont visibles par les acteurs concernés ;
- possibilité de partage en ligne avec le fournisseur ;
- intégration automatique des termes négociés à l'issue du processus de RFP ;
- création d'une fiche de synthèse reprenant l'ensemble des données essentielles à la gestion du contrat : fournisseur, catégorie d'achats concernée, prix, conditions particulières (remise sur volume, etc.), durée de validité avec gestion des alertes de fin de contrat ;
- archivage du contrat avec des règles d'autorisation d'accès paramétrables.

À noter qu'il existe sur le marché des solutions dédiées aux directions juridiques qui leur permettent de gérer tous types de contrats (achats, vente, etc.). L'avantage de l'offre *contract management* des éditeurs de solutions de e-achats réside dans le fait que la solution est intégrée ce qui permet une interaction entre les différents modules de la solution tels que l'accès à l'ensemble des contrats associés à un fournisseur depuis le module de gestion de la relation fournisseurs (ou SRM voir ci-après).

Les avantages d'une solution e-sourcing

Il est difficile d'évaluer le retour sur investissement de la mise en œuvre d'une solution de e-sourcing car l'enjeu majeur réside dans la qualité et l'efficacité des processus achats que ces outils permettent et qui facilitent grandement les acheteurs à atteindre leurs objectifs de performance économique.

Cependant il serait abusif de mettre au crédit de l'outil l'ensemble des gains obtenus par les achats qui les auraient de toutes les façons obtenus avec des méthodes de travail traditionnelles. Tout au plus peut-on créditer l'usage des enchères inversées d'un effet de levier qui peut être estimé entre 3 et 5 %.

Les gains apportés par l'outil même s'ils peuvent être plutôt considérés comme qualitatifs, il n'en demeure pas vrai que l'outil est un formidable levier d'efficacité permettant d'optimiser les ressources achats et de conduire davantage de projets achats – i.e. d'appels d'offres – à ressources constantes qu'en absence d'outil. On estime en moyenne un gain de temps sur le processus complet de l'ordre de 30 à 50 % suivant la complexité des dossiers à traiter.

En termes de gains purement qualitatifs on retiendra essentiellement :

- la traçabilité des échanges avec les fournisseurs et la transparence (meilleure éthique) ;
- l'historisation et l'archivage des consultations ;
- le développement du travail en mode projet via la création d'une équipe pluri disciplinaire associée à un dossier d'appel d'offres ;
- la création d'une base de connaissance : par exemple possibilité de réutiliser de précédents dossiers d'appels d'offres, de partager entre acheteurs une bibliothèque de « templates » ;
- l'amélioration des techniques de négociation, l'outil permettant d'effectuer des simulations basées sur des scénarios d'attribution des offres.

Le pilotage de la performance achats

Les outils d'analyse des dépenses (*spend analysis*)

Les outils d'analyse des dépenses constituent une brique indispensable au pilotage des achats car ils permettent de disposer en permanence d'une

cartographie précise du périmètre achats en permettant de répondre à une question de base : j'achète quoi ? combien ? à qui ? et qui achète (ou plus exactement qui dépense, sur quel centre de coût ?) et ce sur un historique associé à un intervalle de temps donné : le mois dernier, depuis le début de l'exercice, sur 12 mois glissants, sur les trois dernières années... On utilise le terme de cube achats pour illustrer la capacité d'accéder aux données selon les trois axes suivants :

- axe 1 : fournisseur ;
- axe 2 : catégorie d'achats ;
- axe 3 : centre de coût

Une des caractéristiques intéressantes de ces outils est leur capacité à effectuer ce que l'on appelle dans le langage des informaticiens du « drill down ». L'idée est de définir tout d'abord un niveau de granulométrie c'est-à-dire à un niveau de finesse sur les données que l'on veut analyser. En d'autres termes si on veut analyser par exemple l'axe fournisseur, il est important de prendre en compte la structure en cascade de l'organisation fournisseur, à savoir :

- niveau 1 : le site de fabrication ou l'agence commerciale qui correspond en France au code SIRET ;
- niveau 2 : l'établissement principal associé à la raison sociale qui correspond au code SIREN ;
- niveau 3 : la maison mère ou la *holding* d'appartenance dans le cas d'un groupe multi-filiales.

De même sur la nomenclature des catégories achats trois niveaux sont généralement utilisés – voire plus si cela est pertinent du point de vue achats : à quel niveau de maille vais-je bâtir mes stratégies d'achats ?

- niveau 1 : domaine d'achats ; exemple pour les achats indirects : informatique, marketing, achats généraux... ; pour les achats de production : matières premières, pièces plastiques, pièces métalliques, composants et cartes électroniques... ;
- niveau 2 : famille ; exemple du domaine achats informatiques : matériels, logiciels, prestations ;
- niveau 3 : segment ; exemple du domaine achats informatiques, famille matériel : PC, serveurs, stockage de données...

Sur l'axe organisation interne de l'entreprise, le niveau élémentaire où les dépenses externes sont imputées comptablement est le centre de coût

qui correspond souvent à la notion de service, lui-même rattaché à un département qui est rattaché à une direction... Les niveaux peuvent être multiples. Un centre de coût peut aussi être identifié comme associé à une entité localisée dans un pays donné. Cela permet d'ajouter un quatrième axe d'analyse très utile pour les achats à savoir le pays ou la région.

Une fois posés ces principes de base, il est important de comprendre en quoi ces outils d'analyse des dépenses dédiés aux achats se démarquent des outils habituels permettant d'effectuer des requêtes que l'on appelle aussi outils de *business intelligence* tels que Business Object, Cognos ou Hyperion par exemple.

Ces outils sont performants si les données que l'on veut analyser sont convenablement structurées. Ils sont particulièrement utiles aux directions financières pour réaliser par exemple des analyses pour le suivi budgétaire qui s'appuient sur un plan de compte standardisé et une organisation découpée en centres de coût.

Pour développer un cube achats comme évoqué ci-dessus, il faut nécessairement s'appuyer sur une nomenclature achats et un référentiel fournisseur communs et partagés.

Or dans les grandes entreprises la complexité provient du fait que coexistent plusieurs ERP déployés dans différentes entités filiales et que chaque ERP dispose de sa propre codification articles et de sa propre codification fournisseur. Dans ce contexte, les outils de *business intelligence* sont inefficaces car les données à analyser proviennent de sources (ERP) différentes et ne sont pas homogènes. C'est pour cette raison que sont apparus sur le marché des outils dits de *spend analysis* dédiés au besoin des achats ; le processus de traitement des données qui est mis en œuvre dans ces outils est le suivant :

- des fichiers sources issus de la comptabilité fournisseurs sont extraits à une fréquence régulière des différents ERP selon un format prédéfini i.e. qui contient les informations indispensables à la consolidation et à l'analyse qui va être réalisée ensuite (libellé, montant HT, nom du fournisseur...);
- la source de l'information est constituée des lignes de facture réglées aux fournisseurs auxquelles on associe lorsque cela est possible les lignes de commandes correspondantes ;

- ces fichiers sont ensuite stockés dans un entrepôt de données (*staging area*) à partir duquel un certain nombre de traitements vont pouvoir être effectués ;
- l'opération suivante consiste à travailler ces fichiers en deux phases de traitement :
 - > une première phase que l'on désigne sous le terme de nettoyage des données ou « data cleaning » qui va permettre de rendre les données homogènes,
 - > une seconde phase que l'on désigne par enrichissement des données ou « data enrichment » et qui va permettre de rendre les données réellement exploitables par un outil de type requêteur.

Le nettoyage et l'enrichissement des données

L'information disponible au niveau de lignes de factures fournisseurs est très insuffisante pour pouvoir réaliser des consolidations aux fins d'analyse. En effet si on veut faire une analyse par famille d'achats en consolidant les montants réglés à un fournisseur donné cela suppose que :

- d'une part, au niveau de la ligne de facture un code famille achats ait été saisi ;
- d'autre part, qu'un code fournisseur unique a été utilisé afin de pouvoir consolider les lignes de factures correspondant au même code.

Or on observe dans la réalité que les lignes de factures n'ont pas tous un code famille achats car ce n'est pas une information nécessaire au traitement comptable de la facture. Si celle-ci peut être rapprochée d'une commande, il y aura davantage de chances que cette information ait été saisie au niveau de la commande – pas toujours correctement néanmoins, selon les cas si la saisie est manuelle – car il y a un champ à saisir de manière obligatoire.

D'autre part, concernant le code fournisseur d'un système source à un autre – si on extrait des fichiers provenant de plusieurs ERP – on peut être sûr que de chaque système on récupère un code fournisseur différent pour le même fournisseur à la base ! L'opération qui consiste à associer à partir de fichiers sources un codes fournisseur de regroupement unique s'appelle le dédoublement de la base fournisseur. L'identification des fournisseurs selon un système unique de codification s'appuie généralement sur la codification universelle développée par la société Duns & Bradstreet et que l'on nomme le « Duns number »

Le nettoyage des données et leur enrichissement consiste donc à effectuer ces opérations de regroupement de lignes de factures en y affectant un code famille achats et en associant un identifiant unique de type Duns à chaque fournisseur. Une opération supplémentaire consiste ensuite à associer à un code fournisseur les liens éventuels entre un établissement (pour la France associé au code SIRET) et la maison mère (SIREN) que l'on désigne sous le terme « parentage ».

En résumé les solutions de *spend analysis* permettent d'effectuer ces différentes opérations. Ils peuvent s'appuyer sur des outils d'intelligence artificielle (moteurs d'inférence) et aussi et surtout sur des moteurs de règles qui facilitent l'affectation automatique des bons codes sur les lignes de factures analysées. Ensuite il ne reste plus qu'à utiliser leur fonction de requêteur pour réaliser toutes les analyses nécessaires aux besoins de l'acheteur (cube achats)

Les outils de gestion de la relation fournisseurs (*supplier relationship management*)

Le module dit de *supplier relationship management* que proposent la plupart des éditeurs de solutions e-sourcing permet de mettre à disposition de la communauté achats une véritable base de connaissance des fournisseurs pour lesquels il est essentiel d'avoir une connaissance précise de leur activité et de la performance globale du service fourni à l'entreprise et de disposer d'indicateurs fiables pour en effectuer ce suivi.

Schématiquement l'espace de connaissance fournisseur est structuré comme suit :

- des informations générales sur le fournisseur (*supplier profile*), les contacts, l'organisation (sites, raison sociale, maison mère) associées à un questionnaire dûment rempli (RFI) et à des documents attachés tels que le rapport d'activité ;
- des données issues des autres modules de la solution, tels que la liste des contrats relatifs au fournisseur, le CA achats actualisé via le module *spend analysis*... ;
- un statut fournisseur (stratégique, associé à la gestion du panel fournisseur) ;

- une évaluation de la *performance fournisseur* selon plusieurs axes, associée à une enquête interne de type *supplier scorecard* ;
- des informations relatives au plan d'action associé aux actions de progrès exigées de la part du fournisseur ;
- une évaluation des risques selon plusieurs axes d'analyse : taux de dépendance (ratio calculé automatiquement entre le CA annuel déclaré et le CA achats actualisé), santé financière (ratios financiers fournis par des prestataires spécialisés et « poussés » dans le module SRM), indicateurs développement durable fournis par un prestataire spécialisé tel qu'Ecovadis et là aussi « poussé » dans le module SRM.

Nous aurons l'occasion de développer dans le chapitre suivant la gestion de la relation fournisseur et ce que recouvre l'approche dite SRM. Celle-ci devient un axe majeur de travail pour les acheteurs tant le contexte économique actuel nécessite certes de toujours actionner le levier prix, mais aussi de sécuriser ses sources d'approvisionnement en préservant dans la durée un panel de fournisseurs performants et innovants.

Depuis le début des années 2000, qui ont donné naissance à cette nouvelle génération d'outils, le paysage du marché des éditeurs de solutions s'est beaucoup transformé et éclairci avec deux grandes tendances :

- le jeu d'acquisitions multiples, les dernières en date étant celles des éditeurs américains Emptoris par IBM et Ariba par SAP ;
- une couverture fonctionnelle de plus en plus large recoupant souvent à la fois le processus amont (*e-sourcing*, SRM, *contract management*) et aval (*e-procurement*), la plupart du temps justement grâce à des acquisitions. On parlera alors de suite intégrée s'appuyant sur un référentiel commun, fournisseurs en particulier.

L'offre se déplace actuellement de la vente de licences vers une offre de service dite SaaS (pour *software as a service*) avec un modèle tarifaire de type abonnement (*fees*) lié au nombre d'utilisateurs et aux modules installés (*e-sourcing*, SRM...), certains éditeurs optant dorénavant uniquement pour ce mode. Celui-ci inclut à la fois un droit d'usage de la solution applicative et son hébergement sur des serveurs externes à l'entreprise.

Les éditeurs présents sur le marché français, outre les deux éditeurs américains précédemment cités, sont essentiellement des éditeurs français (Ivalua, B-Pack, Oalia, Oxalys, Addenda Software...), franco-allemands comme Synertrade ou franco-italiens comme Bravo Solution.

Faites le point

- Mettre en œuvre une solution intégrée de e-achats est une étape importante de la refonte d'un système d'information achats. En effet, on a limité bien longtemps l'informatisation des achats au domaine de la gestion des approvisionnements avec une approche de système d'information d'entreprise basée sur un ERP du marché (SAP, Oracle, Sage...) et cantonné essentiellement au périmètre des achats de production.
- Les solutions de e-achats s'appuient sur les technologies issues du monde de l'internet avec comme récente évolution le développement du *cloud computing* et de l'offre dite SaaS (*software as a service*).
- Fonctionnellement, elles couvrent l'ensemble des processus achats amont et aval :
 - > **Le module de e-procurement** (appelé aussi P2P) couvre le processus aval via la gestion de catalogues électroniques mais permet aussi de gérer des achats dits hors catalogues sur le périmètre des achats hors production.
 - > À l'identique de l'ERP, l'outil e-procurement permet le rapprochement automatique commande-réception-facture et peut aller jusqu'au traitement des factures.
 - > Son atout réside dans l'interface utilisateur nettement plus conviviale que celle de l'ERP ce qui est parfait pour des utilisateurs occasionnels ayant à réaliser des demandes d'achats pour leurs besoins propres.
 - > **Le module e-sourcing** qui automatise le processus d'appels d'offres avec en option la mise en œuvre d'enchères inversées via le module d'e-auctions.
 - > **Le module contract lifecycle management** qui facilite la mise en œuvre des contrats d'achats, leur archivage et permet une gestion dynamique (alertes sur les dates d'expiration ; déclenchement de seuils pour le calcul de remises sur volume...).
 - > **Le module spend analysis** est une brique essentielle du SI achats ; il permet de réaliser la cartographie des achats préalable indispensable à la mise en œuvre des stratégies achats en permettant de répondre à la question : j'achète quoi, à qui ? combien et qui achète ?

.../...

- > **Le module SRM** (*supplier relationship management*) permet de disposer d'une base de données fournisseurs enrichie de toutes les informations essentielles au suivi de la relation fournisseurs, véritable base de connaissance du panel fournisseurs avec plusieurs composantes en particulier : gestion de la performance, suivi des plans d'action, gestion des risques.
- > Le tout est complété par des fonctionnalités transversales telles que le portail fournisseur permettant les échanges acheteur-fournisseur ou le bureau de travail de l'acheteur associé à un outil de type requêteur permettant à celui-ci de disposer d'un tableau de bord personnalisé.
- > **Le marché des éditeurs** s'est concentré sur un petit nombre d'acteurs, la plupart proposant une suite intégrée de modules fonctionnels couvrant l'ensemble du processus achats depuis l'amont jusqu'à l'aval (P2P). Ce marché évolue actuellement vers une offre de service en mode SaaS¹ avec hébergement externe de la solution, certains éditeurs abandonnant purement et simplement la vente de licence avec hébergement interne de la solution.

1. Pour plus de précisions voir l'article de l'auteur : <http://www.decision-achats.fr/Tribunes-Experts/-Les-solutions-e-achats-en-mode-SaaS-une-veritable-rupture-dans-l-offre-aupres-des-Directions-Achats-1---Tribune166.htm>

Se tester

	vrai	faux
1 ■ Les solutions e-achats ne remplacent pas les ERP existants dans l'entreprise mais viennent les compléter par une solution métier.	☐	☐
2 ■ Les outils de e-procurement sont des outils de commande en ligne à partir de catalogues accessibles sur le web.	☐	☐
3 ■ Quand on utilise un outil de e-procurement le règlement des commandes se fait par carte bancaire.	☐	☐
4 ■ Les outils de e-sourcing permettent de trouver de nouveaux fournisseurs sur le web.	☐	☐
5 ■ Les enchères inversées électroniques sont utilisées pour des produits standards de grande consommation.	☐	☐
6 ■ Une solution intégrée – ou suite intégrée, signifie que l'ensemble des modules qui la compose peuvent interagir ensemble avec un socle commun de référentiel de données.	☐	☐
7 ■ L'acronyme SRM signifie <i>supplier risk management</i> .	☐	☐
8 ■ Les outils de <i>spend analysis</i> permettent d'analyser les budgets achats.	☐	☐
9 ■ Le portail fournisseur est un véritable sas de communication entre un fournisseur et son donneur d'ordre.	☐	☐
10 ■ Le bureau de travail de l'acheteur est un espace virtuel dans lequel il peut inviter ses clients internes ou ses fournisseurs.	☐	☐

(Réponses p. 120)

À VOUS DE JOUER

Définissez votre schéma directeur de système d'information achats

Vous devez maintenant présenter à votre direction générale une feuille de route sur le déploiement d'une solution e-achats sur les deux prochaines années dans le cadre d'un programme d'amélioration globale de la performance achats avec des objectifs ambitieux de gains sur achats.

Comment aborder le sujet de manière claire et concise, sur les enjeux, les offres du marché, le périmètre fonctionnel couvert (ça fait quoi ? dans quel but ?), les coûts associés et le bénéfice attendu.

Nos conseils

- > Définissez vos priorités : qu'est ce qui sera le plus rapidement visible en termes de résultats ? Mais ayez d'ores et déjà la vision globale de la cible : un système d'information fonctionnellement complet et intégré.
- > Faites réaliser une étude de cadrage par un cabinet spécialisé qui pourra vous donner une estimation des coûts, et si le délai vous le permet faites réaliser une pré consultation du marché des éditeurs.
- > Mettez en œuvre un business case présentant les coûts étalés dans le temps et les bénéfices attendus en tenant compte :
 - de la *roadmap* que vous aurez choisie : quels modules déployer en premier et sur quel périmètre ? et en la déroulant dans le temps ;
 - de la vitesse de déploiement : montée en charge, nombre d'utilisateurs ;
 - des coûts fixes de mise en œuvre (phase de design) y compris le coût des interfaces ;
 - des coûts variables (droit d'usage en mode SaaS).
- > Appuyez-vous sur le support de la DSI et soyez vendeur de votre projet (ils ont souvent beaucoup d'autres projets à gérer et le vôtre ne leur apparaît forcément comme stratégique !). À noter que même en mode SaaS où on ne fait pas appel aux infrastructures informatiques internes, le support de la DSI est essentiel.
- > Pour la partie e-procurement ne soyez pas seul leader sur le projet mais co-sponsor avec la direction financière : c'est la clé du succès de tels projets ; il y a autant à gagner pour eux en terme de retour sur investissement et ils auront un rôle important à jouer dans la phase de paramétrage.

réponses

1 ■ Vrai

En aucun cas, une solution e-achats ne peut venir remplacer un ERP existant.

2 ■ Vrai mais...

Pas seulement. Ils permettent de traiter aussi des achats dits hors catalogue.

3 ■ Faux

Cela est vrai dans le B2C (*Business to Consumer*) ; dans le B2B (*Business to Business*) l'émission d'une commande suit le processus classique commande – réception – règlement facture fournisseur par la comptabilité fournisseur¹.

4 ■ Faux

Ils facilitent le lancement de campagne de pré référencement fournisseurs grâce au eRFI mais la recherche préalable de fournisseurs potentiels se fait par des moyens classiques de recherche sur le web ou d'utilisation de bases de données.

5 ■ Faux

Même si c'est la cible la plus commune on peut utiliser les e-auctions sur des produits techniques non standards.

6 ■ Vrai

C'est ce qui fait la force de ce type d'offre.

7 ■ Faux, mais...

L'acronyme SRM signifie *supplier relationship management* mais la gestion du risque fournisseur fait partie du périmètre fonctionnel.

8 ■ Faux

Les outils de *spend analysis* ne permettent pas d'analyser les budgets achats mais le consommé réel.

9 ■ Vrai

Le portail fournisseur permet de gérer des échanges d'information et offre des fonctionnalités de type gestion documentaire partagée.

10 ■ Faux

Le bureau de travail de l'acheteur est un espace virtuel dans lequel il peut organiser ses tâches, avoir accès à des rapports sous forme graphique selon des formats prédéfinis, disposer de raccourcis pour aller directement sur une action à remplir.

1. Il existe cependant la possibilité d'utiliser des cartes d'achats ou P-card ; voir à cet effet le site de l'APECA : www.association-apeca.org

La gestion de la relation fournisseur

Se poser les bonnes questions

Lors du dernier comité de direction de Megatronic, il a été abordé les problèmes de livraison rencontrés régulièrement avec certains fournisseurs. Le directeur industriel estime que les fournisseurs incriminés – toujours les mêmes! – ont été suffisamment alertés à plusieurs reprises et qu'il convient de revoir de manière plus globale comment améliorer cette situation qui devient critique vis-à-vis de la qualité de service clients, quitte à prendre des mesures extrêmes à savoir changer de fournisseur.

La direction des achats est en première ligne :

- Quelles sont les mesures à prendre rapidement pour sortir de cette situation critique?
- De manière plus générale, comment améliorer en profondeur le mode de fonctionnement entre la production d'une part, les achats d'autre part et les fournisseurs? Quels processus mettre en œuvre?
- Comment mieux gérer la relation fournisseur de manière globale?

Piloter la performance fournisseur

La performance fournisseur en milieu industriel a toujours été évaluée selon le fameux triptyque QCD pour qualité, coût et délais.

Nous allons voir que cette approche reste encore très perfectible et surtout qu'il convient de développer une vision beaucoup plus stratégique de la

manière dont l'entreprise associe ses fournisseurs à son développement et à la création de valeur.

In fine qu'est-elle en droit d'attendre de ses principaux fournisseurs et comment peut-elle les motiver ?

Mais revenons aux basiques avec l'approche QCD et intéressons-nous aux indicateurs liés à la qualité et aux délais. Concernant la qualité, en règle générale un contrôle d'entrée sur le site de production par le service qualité permet d'évaluer la conformité des produits livrés par rapport aux spécifications techniques exigées ; ce contrôle s'effectue par échantillonnage sur une taille de lots prédéfinie selon des tables statistiques que l'on trouve dans la norme AFNOR NFX 06 022.

Dans certains cas, pièces de sécurité par exemple, ce contrôle peut être unitaire. Avec les fournisseurs les plus « matures » on pourra mettre en place un système d'assurance qualité dans lequel les contrôles sont réalisés par le fournisseur lui-même avant expédition selon un processus validé par le client et régulièrement audité par celui-ci.

L'indicateur de suivi du niveau de performance qualité se calcule selon une formule prédéfinie et selon la taille des lots livrés : dans la grande série – comme dans l'automobile par exemple – on parlera en termes de ppm (parties par millions de pièces) ; pour des moyennes séries on calculera un taux de non-conformité en % de pièces livrées sur une période donnée, mensuelle en général.

Concernant la qualité de service, autrement dit la capacité des fournisseurs à livrer dans les délais les quantités requises, l'indicateur utilisé est un taux de service ou OTD (*on time delivery*) qui s'évalue comme suit : $OTD(\%) = \frac{\text{nombre de lignes d'articles livrées sur une période donnée}}{\text{nombre de lignes d'articles censées être livrées sur la même période}}$. Un taux de service de 95 % signifie donc que 5 % des lignes d'articles sont livrées en retard.

La gestion au quotidien des fournisseurs est assurée par les équipes de production ; pour ce qui concerne le suivi du taux de service, ce sont les approvisionneurs en liaison avec le service ordonnancement et planification qui effectuent les relances auprès des fournisseurs en cas de retard de livraison.

Mais passer son temps à relancer les fournisseurs ne constitue pas une fin en soi. Ce qu'il convient de faire c'est de mener les actions correc-

tives qui vont permettre de remédier à une situation qui ne peut que se dégrader.

C'est à ce niveau que les acheteurs doivent intervenir afin d'être le garant d'un pilotage efficace de la performance fournisseur et ce pour plusieurs raisons :

- les problèmes d'approvisionnement en production ne sont pas toujours uniquement du fait des fournisseurs, d'où la nécessité d'une gestion collégiale de la relation fournisseurs où production, qualité et achats travaillent de concert ;
- les moyens d'agir vis-à-vis des fournisseurs sont normalement régis par des contrats dans lesquels sont définis les obligations des parties, les conditions d'exécution et le niveau d'exigence attendu ; le contrat est assorti d'une clause de pénalité si ce niveau d'exigence n'est pas atteint. Mais on doit faire jouer cette clause en dernière limite, et cela doit rester du ressort de l'acheteur, ce qui n'est pas toujours très bien compris de la part de la production !

Sur le premier point, l'expérience montre que les fournisseurs servent parfois de bouc émissaire, d'où l'importance d'un dialogue permanent qui doit s'accompagner de visites régulières chez les fournisseurs afin de mieux identifier les difficultés à la source, y remédier et mettre en œuvre des plans de progrès que nous détaillerons plus loin.

Nous devons souligner au passage que le mode de calcul automatique du nombre de lignes livrés en retard issu des données de l'ERP ne constitue pas toujours une source d'information fiable si il n'y a pas un effort de fait par les utilisateurs pour mettre à jour les bonnes informations. En effet, le système calcule automatiquement l'écart entre une date prévisionnelle de livraison et la date à laquelle les marchandises ont été réceptionnées. Il suffit que pour des raisons propres au site de production que l'on demande au fournisseur de décaler sa livraison pour que mécaniquement cela apparaisse comme une livraison en retard dans le système si rien n'est corrigé, et cela est beaucoup plus fréquent qu'on ne le croit !

Sur le second point, il est primordial que la relation contractuelle avec les fournisseurs soit assurée par les achats. En effet, il s'agit avant tout d'établir une relation commerciale qui prenne en compte tous les aspects et c'est le rôle de l'acheteur d'avoir la vision d'ensemble et de prendre les dispositions nécessaires en accord avec les services concernés. La mise

en œuvre de pénalités de retard reste un pis-aller – encore faut-il penser à les appliquer à bon escient ! Il peut aussi arriver qu'un fournisseur choisisse délibérément de livrer un client en priorité plutôt qu'un autre, et préfère payer des pénalités à celui-ci ce qui dans ce cas en dit long sur le niveau de relation ! Sur ce registre nous aborderons plus loin la notion de client préférentiel.

La sélection des fournisseurs

La sélection des fournisseurs est au cœur du métier de l'acheteur. En effet, focaliser uniquement la performance achats sur l'obtention du meilleur prix du marché, c'est occulter une vision plus large du marché fournisseurs, des risques et des opportunités que l'acheteur doit appréhender :

- Qu'est ce qui me garantit que le fournisseur qui me propose le meilleur prix est en mesure de me livrer toutes les quantités dont j'ai besoin, à court, moyen, long terme ? Et dans le respect de nos standards y compris sur les aspects RSE, i.e. achats durables ?
- Suis-je sûr d'avoir consulté les meilleurs fournisseurs du marché ? Les plus innovants qui seraient susceptibles de proposer des offres alternatives avec un meilleur rapport qualité/prix ?

Le processus de sélection des fournisseurs pour ce qui concerne les achats de production comprend un certain nombre d'étapes qui sont étroitement liés au processus industriel de management de la qualité (homologation produit/fournisseur).

On voit souvent les acheteurs utiliser le terme de *sourcing* ou de *re-sourcing* pour désigner une action de recherche de nouveaux fournisseurs. Cette approche peut être motivée dans deux cas de figure :

- un besoin nouveau lié au développement d'une nouvelle ligne de produit par exemple ou à une stratégie d'intégration verticale : acquisition de systèmes complets au lieu de composants à assembler soi-même ;
- une action de fond de remise à plat du panel fournisseurs – nous verrons ce que recouvre ce terme- afin de prospecter dans des zones économiques à bas coût dans une action dite de *re-sourcing*.

Le processus complet de sourcing comprend différentes étapes plus ou moins longues et complexes suivant le domaine d'achats concerné :

- identifier les bonnes sources d'information (bases de données, chambres de commerce, salons professionnels, *benchmarks*...);
- identifier une liste longue (*long list*) de fournisseurs (nom, contact commercial, adresse mail, téléphone...);
- préparer un questionnaire de pré-qualification (RFI), envoyer et relancer les non répondants;
- analyser les réponses au RFI et sélectionner une liste courte (*short list*) de fournisseurs;
- préparer et envoyer une demande de prix (RFQ) ou un appel d'offres complet (RFP) suivant la nature du dossier d'achats à traiter;
- sélectionner le ou les offres jugées les plus compétitives en prenant bien soin d'évaluer en coût complet d'acquisition – et en y intégrant bien entendu les critères développement durable;
- mettre en œuvre le processus de qualification fournisseur et/ou d'homologation produits jusqu'à la livraison pour mise en production d'une avant-série.

La qualité de l'action de *sourcing* dépend essentiellement de deux facteurs :

- d'une part, la pertinence des bases de données ou des sources d'information utilisées;
- d'autre part, du soin apporté à la préparation du RFI, en d'autres termes : quelles sont les informations essentielles dont j'ai besoin et que je pourrais aisément obtenir ? Inutile par exemple de demander la liste des principaux clients et leur part de marché, tout au plus demander quelques références. Par contre, mettre l'accent sur les savoir-faire développés, le parc machines, l'organisation : niveau d'encadrement, gestion de la qualité, personnel dédié à la R&D et le niveau de conformité avec les normes internationales (ISO 26 000, ...).

Un RFI peut être géré de façon automatisée via l'outil de e-sourcing, les fournisseurs potentiels étant invités à se connecter au portail de l'outil et à remplir en ligne le questionnaire ou bien à le télécharger. Cela facilite la gestion du processus complet et le traitement des réponses. En effet, pour autant que l'on détermine à l'avance les bons critères de sélection, l'outil pourra effectuer un premier filtrage des fournisseurs éligibles. Par exemple

effectuer un tri sur les chiffres d'affaires en appliquant la règle suivante : si mon besoin potentiel représente plus de 10 % du CA de l'entreprise cible alors je ne donne pas suite, ou bien filtrer sur des critères éliminatoires comme la certification ISO par exemple.

Pour ce qui concerne les achats hors production le processus de sélection fournisseurs est en règle générale directement associé à la phase d'appels d'offres (RFP) qui peut être précédé d'une phase de RFI dans le cas d'un besoin nouveau. En tout état de cause, le dossier d'appel d'offres comprendra un questionnaire fournisseur qui permet à l'acheteur de disposer d'une sorte de fiche d'identité fournisseur, premier stade avant d'aller plus avant dans le processus de sélection.

La gestion du panel fournisseurs

Mettre au panel un fournisseur signifie que celui-ci est dorénavant habilité à pouvoir produire et livrer pour les besoins de l'entreprise. C'est l'aboutissement d'un processus de qualification du fournisseur qui passe par les étapes décrites précédemment et qui se termine généralement par un audit sur site fournisseur qui inclut les moyens industriels, l'organisation qualité...

La gestion d'un panel fournisseur doit être dynamique : le panel doit « vivre » en injectant régulièrement des fournisseurs prospects dans les RFI ou les RFP et en déréférençant les mauvais élèves. L'idée n'est pas de changer régulièrement de fournisseurs - bien au contraire nous verrons qu'un noyau stable de fournisseurs est créateur de valeur pour l'entreprise - mais *a contrario* ne pas « challenger » ses fournisseurs régulièrement peut conduire à des situations très risquées : perte de compétitivité, niveau de dépendance trop élevé, saturation des capacités du fournisseur...

La gestion d'un panel fournisseurs s'appuie en particulier sur un processus d'évaluation continue de la performance fournisseur – les incontournables indicateurs QCD – et sur des revues régulières, *a minima* annuelles, menées avec des représentants des différentes directions qui sont en relation avec les fournisseurs, et qui ont chacune des attentes bien particulières :

- la direction des achats qui est en première ligne pour évaluer le critère compétitivité ;

- la direction financière qui est en appui des achats sur l'évaluation de la santé financière et plus globalement sur la pérennité du fournisseur (structure de l'actionnariat, etc.) ;
- la direction de la recherche et développement qui évalue la capacité R&D du fournisseur ;
- la direction de la qualité qui évalue le niveau d'aptitude qualité selon le processus EAQF ainsi que le taux de non-qualité en termes de ppm (*parts defaults per million*)
- la direction de la *supply chain* (logistique) qui évalue la performance logistique : organisation logistique et taux de défauts de livraison en termes de mpm (*misdeliveries per million*) ;
- la direction industrielle qui donne son évaluation sur le critère industrialisation, tel que détaillé dans le schéma ci-après.

On arrive ainsi à définir dans le secteur automobile par exemple 7 axes d'analyse – l'heptagone présenté ci-après – en ajoutant à la liste ci-dessus un dernier axe qui est la présence à l'international des fournisseurs.

Le système d'évaluation s'appuie sur le principe d'une note de 1 à 5 qui est reproduite sur un diagramme de type radar, chaque axe illustrant un des critères. Cette représentation permet, d'une part de visualiser sur un même graphique l'évaluation d'un fournisseur comparée à la moyenne des évaluations des fournisseurs sur une même catégorie d'achats, d'autre part de superposer plusieurs évaluations fournisseurs pour identifier les écarts.

La terminologie couramment utilisée est celle de *supplier scorecard*. Les outils de SRM vus au chapitre précédent permettent de réaliser des campagnes d'évaluation fournisseurs en invitant les correspondants internes concernés à remplir en ligne leur évaluation pour la partie qui les concerne ; on désigne parfois cette fonctionnalité par le terme *supplier performance management*.

La mise à jour du panel fournisseurs est régie par un processus parfaitement normalisé qui consiste à affecter à chaque fournisseur un statut comme par exemple :

- en attente d'homologation (*on hold*) ;
- homologué (*approved*) ;
- en quarantaine (*temporary black listed*) ;
- stratégique (*preferred*).

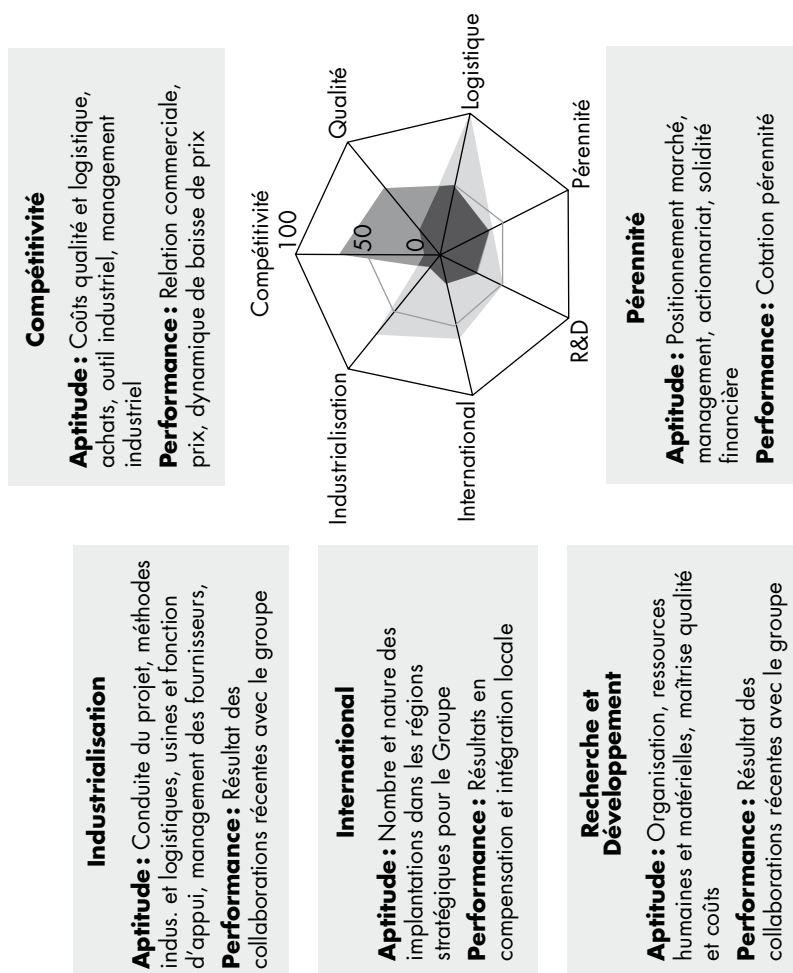


Figure 1

Le SRM (*supplier relationship management*)

Nous avons au chapitre précédent que le terme SRM désignait une partie de l'offre des éditeurs de e-achats. S'il est vrai que les fonctionnalités proposées par les éditeurs dans ce domaine constituent un support de travail précieux voire indispensable pour l'acheteur, il n'en demeure pas vrai que le SRM ou si l'on préfère la gestion de la relation fournisseur est tout d'abord un processus qui s'appuie sur des méthodes et outils simples de type Excel et sur une organisation achats – adaptée à un enjeu majeur qui peut se résumer ainsi :

Comment créer les meilleures conditions pour que nos principaux fournisseurs puissent progresser pour atteindre- ou maintenir- le niveau de performance attendue et puissent aussi et surtout créer de la valeur en contribuant à la croissance de l'activité de notre entreprise, grâce en particulier – pour les fournisseurs identifiés comme stratégiques – à un alignement des stratégies de développement?

Répondre à cette question c'est tout d'abord prendre conscience du capital que représentent les fournisseurs de l'entreprise, notion que nous développerons plus loin. En effet les relations établies de très longue date avec les fournisseurs historiques ne suffisent plus dans le contexte actuel excessivement concurrentiel à assurer une relation pour l'avenir qui soit profitable pour les deux parties.

Le principe est simple à comprendre : un fournisseur qui ne dégage plus de profit en travaillant pour mon entreprise risque d'être très rapidement à court de liquidités si le montant annuel de mes achats représente une part significative de son chiffre d'affaires – d'où l'importance de piloter le ratio « taux de dépendance fournisseur » déjà mentionné – ou bien il allouera une partie de sa capacité de production à d'autres clients rompant ainsi une relation commerciale établie parfois depuis plusieurs générations !

Une bonne approche du sujet consiste à se poser les questions suivantes vis-à-vis de chaque fournisseur jugé comme stratégique :

- Quelle part de marché mon entreprise représente pour le fournisseur et quelle est la projection à court et moyen terme ?
- Cette analyse s'appuie-t-elle sur de nouveaux projets ou simplement sur une projection de la situation actuelle ? Y a-t-il des actions de co-développement engagées ou sur le point de l'être ?

- Quelle perception le fournisseur a-t-il de notre entreprise? En fait-il un axe majeur de son développement, ou est-ce une vision purement opportuniste de sa part? C'est la notion que les anglo-saxons appellent « supplier fit » et que nous allons expliciter ci-après.
- Que souhaitons-nous de notre côté et que doit-on faire pour impulser la bonne dynamique voire inverser la tendance s'il y a un écart entre nos visions respectives?

Cette idée de se mettre dans les « souliers » du fournisseur constitue une nouvelle approche pour une majorité d'acheteurs – peu formés à cet exercice il faut le reconnaître malheureusement- car comme le disent les juristes elle bilatéralise la relation client-fournisseur. Elle permet surtout une prise de conscience pour l'acheteur qu'il exerce son métier dans un écosystème où toutes les parties sont interdépendantes. Cela est particulièrement vrai dans des filières industrielles comme celles de l'automobile ou de l'aéronautique par exemple.

La matrice de « supplier fit »

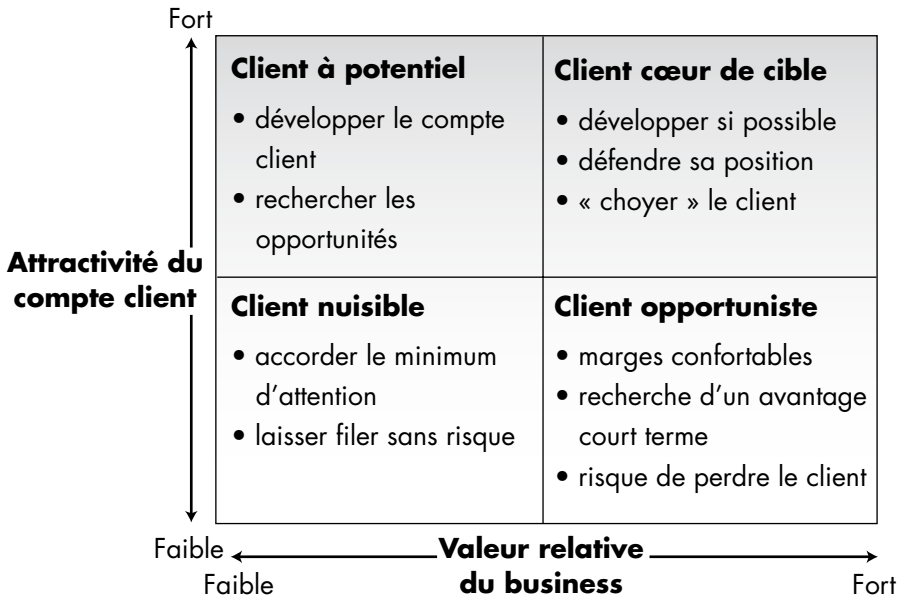
Tout comme au bridge avoir le fit signifie que les deux joueurs partenaires ont des jeux qui s'accordent bien, nous pouvons schématiser sur une matrice dite de « supplier fit » le point de vue du fournisseur vis-à-vis de la perception qu'il a de ses principaux clients en terme de développement de l'activité commerciale, comme suit :

- *Client cœur de cible* : l'entreprise cliente est considérée par le fournisseur comme au cœur de sa stratégie de développement. C'est le prérequis nécessaire pour l'acheteur s'il souhaite établir un contrat de partenariat et de co-développement basé sur une vision commune des stratégies à mettre en œuvre.
- *Client à potentiel* : l'entreprise cliente est considérée comme à fort potentiel de développement. Du point de vue de l'acheteur, et s'il a la volonté d'aller au-delà, comment va-t-il s'y prendre pour faire évoluer la perception du fournisseur vis-à-vis de son entreprise pour aller vers la position « cœur de cible »?
- *Client opportuniste* : l'entreprise cliente est en quelque sorte une vache à lait et la vision est court terme et opportuniste. Du point de vue de l'acheteur, il est important qu'il clarifie sa vision de la relation,

car le fournisseur est en droit de penser qu'à tout moment la relation commerciale pourrait cesser, par exemple à l'issue d'une remise en concurrence où un fournisseur « challenger » pourrait pratiquer une politique de prix très agressive.

- *Client nuisible* : c'est le cas de figure le plus inquiétant du point de vue de l'acheteur, surtout si celui-ci n'en a pas conscience- ce qui n'est pas exclu ! À titre d'exemple un secteur comme l'aéronautique est attirant pour les fournisseurs qui sont complètement intégrés depuis longtemps dans l'écosystème de la filière, mais beaucoup moins pour des fournisseurs tels que ceux du secteur mécanique dont les principaux débouchés sont souvent dans le secteur automobile ; y a-t-il plus d'avantages que d'inconvénients pour eux à se développer dans l'aéronautique qui offre peu de volume (petites séries) avec des contraintes logistiques (prévisions fluctuantes) et qualité (normes aéronautiques) très fortes ?

Figure 2



On touche du doigt là un aspect très important du travail de l'acheteur dans une approche très mature du métier qui est de faire le « marketing de son besoin ». Cela consiste à savoir attirer à soi les meilleurs fournisseurs

capables de développer de la capacité de production dans une vision à moyen et long terme et de capter ainsi un potentiel dit capacitaire contre ses concurrents à l'achat. Il faut d'ailleurs souligner que sur certains marchés fournisseurs très tendus, où la demande dépasse fortement l'offre, les entreprises très avancées en terme de stratégie d'achats vont jusqu'à inciter des entreprises disposant de savoir-faire connexes au métier de leurs fournisseurs traditionnels à diversifier leur activité, créant ainsi un potentiel de nouveaux fournisseurs à même de répondre à leurs besoins propres.

Nous le voyons bien l'approche SRM implique pour les achats une nouvelle manière de travailler, elle définit de nouveaux rôles avec des processus bien spécifiques :

- en termes de rôle, est apparue récemment dans les grandes entreprises ayant une forte maturité achats, la notion de gestionnaire de compte fournisseur ou KSAM pour *key supplier account manager* ;
- en termes de processus, l'accent est mis sur le pilotage de la performance fournisseur grâce à des revues régulières avec les fournisseurs, basées en particulier sur l'outil de *supplier scorecard*, mais aussi et surtout sur le suivi opérationnel de plans d'action de type plans de progrès.

Le principe de mettre en place des rôles de gestionnaire de compte fournisseur ne fait que rétablir un déséquilibre quasi structurel entre l'organisation fournisseur et l'organisation achats, l'acheteur KSAM étant en quelque sorte l'alter ego du responsable commercial grands comptes du côté fournisseur. Il faut bien prendre conscience que le fournisseur – nous parlons ici de grandes entreprises- est bien mieux organisé et outillé que ses clients avec en particulier un outil dit de CRM – pour *customer relationship management* – véritable base de connaissance client qui lui donne accès à toutes les données historiques, les compte-rendu de réunion, le qui fait quoi chez le client?... On comprend d'autant plus l'importance pour l'acheteur de disposer d'un outil de SRM – le pendant donc du CRM pour le fournisseur – qui va l'aider à capitaliser toute l'information nécessaire pour piloter au plus près la relation avec ses fournisseurs.

La mission du gestionnaire de compte fournisseur s'inscrit dans une organisation dite matricielle à savoir que ce rôle est dévolu à un acheteur qui est déjà en charge d'une catégorie d'achats – *commodity* ou *category buyer* – et qui va avoir la responsabilité d'animer le réseau des acheteurs

sur la catégorie concernée ayant à faire au même fournisseur. Son rôle est de collationner l'ensemble des évaluations du fournisseur remontées au niveau de chaque site, entité ou filiale et d'animer une revue régulière (*business review*) souvent trimestrielle où tous les sujets qui impactent la relation contractuelle sont abordés. Le premier sujet à l'ordre du jour concerne le suivi des indicateurs de performance QCD et l'actualisation du plan d'actions correctives qui est généralement associé.

C'est aussi l'instance par excellence pour partager des informations sur les perspectives court et moyen terme, évoquer de nouveaux projets, être un vrai canal d'échange de part et d'autre. C'est dans cet esprit que peut se mettre en place de nouveaux modes de fonctionnement avec les fournisseurs, comme le propose le modèle PRIME que nous allons voir maintenant.

Un nouveau modèle de SRM: le modèle PRIME

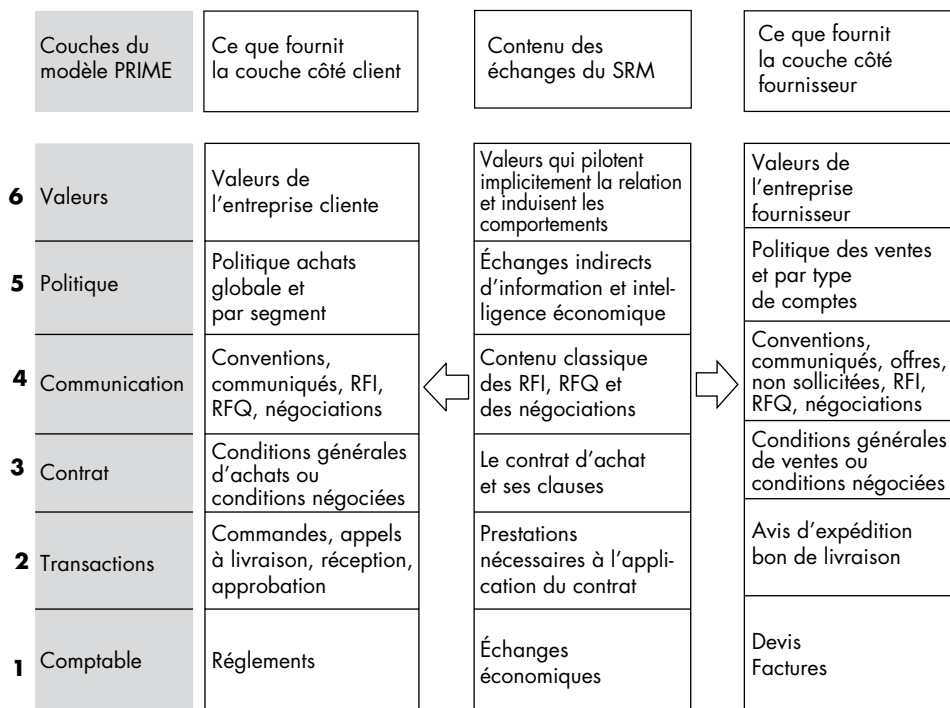
Le modèle PRIME © (Purchasing Relationship Integrated Model for Enterprises) est issu des travaux réalisés très récemment par M. Jean Potage, ancien directeur des achats du groupe Thalès et enseignant entres autres à HEC et à l'École Polytechnique. Ils ont fait l'objet d'une publication en 2012 dans la revue *Profession achats* (voir bibliographie en annexe).

Nous allons essayer d'en synthétiser les principes clés, mais nous invitons le lecteur intéressé à se procurer l'intégralité de la publication, tant le sujet est riche. Avec l'autorisation de l'auteur, nous allons détailler les trois types de niveaux de maturité de la relation fournisseur (SRM) présentés ci-après.

Le modèle est constitué de 6 couches qui chacune correspondent à des typologies d'échanges client-fournisseur associés à des processus qui constituent un ensemble cohérent et quasi-autonome – c'est-à-dire avec peu d'interdépendance entre chacune des couches- et qui associent des acteurs bien différenciés (par exemple la finance pour la couche comptable). Un des intérêts du modèle est de mettre en exergue que, dans une relation client-fournisseur aboutie, c'est toute l'organisation des deux entreprises qui se met en ordre de marche depuis le personnel d'exécution – si l'on schématise à l'extrême- sur les couches 1 & 2 (comptabilité et approvisionnement) jusqu'au top management sur les couches 5 & 6. En allant jusqu'au bout de la logique la couche 6 est du niveau direction générale et

ce de part et d'autre ! Et l'auteur serait curieux de savoir combien d'entreprises françaises parmi le top 100 peuvent-elles se prévaloir de recevoir au niveau de leur direction générale leurs alter ego chez leurs principaux fournisseurs au moins une fois par an ?

Figure 3 – Schéma fonctionnel du modèle PRIME ©¹



Description des 6 couches du modèle PRIME ©

- La couche **Comptable** recouvre les échanges purement économiques.
- La couche **Transactions** recouvre les échanges marchands (commande, livraison, réception ou recette) en exécution d'un contrat.
- La couche **Contrat** recouvre la préparation et la signature d'un contrat.
- La couche **Communication** recouvre tous les échanges préalables à la mise en œuvre d'un contrat.
- La couche **Politique** recouvre la définition et l'énoncé de la stratégie et de la politique achat de l'entreprise (au global et/ou par famille, par projet).

1. Reproduction avec l'autorisation de l'auteur. Selon article *Profession achats* n° 37, mars 2010, fig. 5A, p. 34.

- La couche **Valeurs** recouvre l'énoncé des valeurs instanciées.

En résumé, le modèle PRIME © permet de préciser les interfaces côté client et côté fournisseur.

L'intérêt du modèle apparaît ici quant à préciser les rôles et missions des parties prenantes de l'entreprise cliente dans sa relation avec ses fournisseurs (figure 4).

À ce stade, on vérifie au passage que la fonction achats règne en maître sur les couches 1 à 3, grâce à une maturité croissante. En revanche et comme précisé précédemment, ce sont bien d'autres fonctions de l'entreprise qui sont à l'œuvre dans les couches 4 à 6.

Figure 4 – Les interfaces côté client et côté fournisseur par couche¹

	Couches du modèle PRIME	Interface client par couche	Interface fournisseur par couche
6	Valeurs	Direction générale et management	Direction générale
5	Politique	Direction achats	Direction des ventes et marketing
4	Communication	Direction achats et autres directions opérationnelles	Direction des ventes et autres directions opérationnelles
3	Contrat	Direction achats et juridique	Direction des ventes et juridique
2	Transactions	Services achats et approvisionnements	Service commercial administration des ventes et expédition
1	Comptable	Comptabilité fournisseurs	Comptabilité ventes

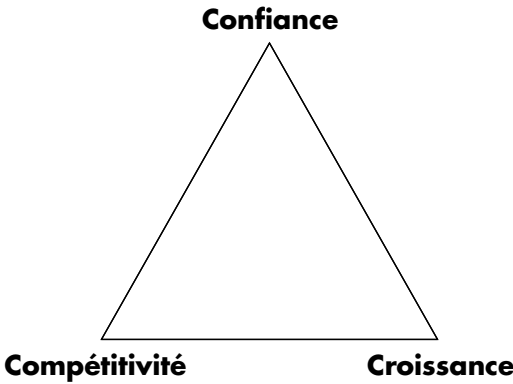
Une des forces du modèle PRIME © c'est de permettre de structurer et de piloter un processus SRM en faisant une distinction nette entre trois catégories de fournisseurs selon le type de relation que l'on souhaite établir avec

1. Reproduction avec l'autorisation de l'auteur. Selon article *Profession achats* n° 37, mars 2010, fig. 6, p. 34.

ceux-ci, et basée sur une analyse selon trois valeurs de base (figure 5) qui président les relations commerciales client-fournisseur à savoir :

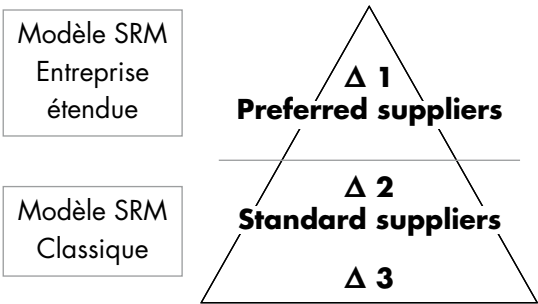
- la valeur compétitivité pour laquelle les achats créent de la valeur par les « gains achats » ;
- la valeur confiance, création de valeur par la collaboration avec les fournisseurs ;
- la valeur croissance, création de valeur par l'innovation avec un nombre réduit de fournisseurs.

Figure 5 – Les 3 valeurs de base du SRM¹



Ces trois valeurs conduisent ainsi à trois types de relations fournisseurs : SRM type $\Delta 3$ (compétitivité), $\Delta 2$ (confiance) et $\Delta 1$ (croissance), et donc à trois types de fournisseurs correspondants, s'agissant de la structure du panel fournisseurs de l'entreprise (figure 6).

Figure 6 – Les 3 typologies de fournisseurs²



1. Reproduction avec l'autorisation de l'auteur. Selon article *Profession achats* n° 37, mars 2010, fig. 7A, p. 35.

2. Reproduction avec l'autorisation de l'auteur. Selon article *Profession achats* n° 37, mars 2010, fig. 7B, p. 35.

Valoriser le capital immatériel de l'entreprise

On entend par capital immatériel ce que les anglo-saxons nomment le *goodwill* et qui valorise une entreprise au-delà de ses actifs financiers (son *cash flow*, sa rentabilité évaluée en *price earning ratio*...) et matériels (ses équipements, ses bâtiments...), par le potentiel qu'elle a développé pour assurer sa croissance : la qualité des hommes qui la constitue, le niveau de sa R&D et notamment le nombre de brevets qu'elle possède...

On voit apparaître depuis peu une évolution qui consiste à intégrer dans le capital immatériel à la fois la notion de portefeuille clients, une base client installée, fidèle, qui se comporte en partenaire commercial, et est un atout en terme de perspectives, mais aussi la notion de portefeuille fournisseurs : des fournisseurs partenaires qui contribuent à l'innovation et au co-développement constituent un atout concurrentiel qui contribue à la création de valeur et donc au développement de l'entreprise.

Ce qui est nouveau, c'est que ces éléments extra-financiers commencent à être sérieusement pris en compte par les agences de notation, et de ce fait par l'actionnariat de plus en plus de grandes entreprises. La question qui se pose est bien entendu : comment valoriser un portefeuille fournisseurs ? Des travaux ont été engagés sur le sujet, menés en particulier par Alan Fustec, consultant expert du sujet capital immatériel et intervenant à HEC (voir bibliographie en annexe).

Ce qu'il est important de retenir au final, c'est le changement de paradigme qui est en train de s'opérer au sein des entreprises qui ont compris que les mutations en cours impliquent nécessairement, d'une part, une revalorisation du rôle stratégique de la fonction achats, si ce n'est déjà le cas, et, d'autre part, un nouveau mode de relation avec leurs principaux fournisseurs.

Les directions achats pourraient d'ailleurs être rebaptisées directions des ressources externes ; le parallèle est d'ailleurs intéressant avec la direction des ressources humaines en termes de processus d'évaluation continue, de montée en compétence, de détection des potentiels...

Dans ce contexte, où les directions d'achats voient leur position sur les marchés fournisseurs souvent fragilisée par de nouveaux concurrents à l'achat et la raréfaction de certaines matières premières entraînant une pénurie de la capacité de production sur le marché mondial, on voit bien que la

méthode habituellement pratiquée par l'acheteur dite de « la carotte et du bâton » est complètement dépassée, la question centrale est : comment développer un capital fournisseur avec une vision moyen terme vis-à-vis d'une vision court terme que l'on pourrait résumer par : demander toujours plus d'efforts – financiers bien sûr ! – aux fournisseurs.

On voit bien que le nouveau paradigme que nous avons évoqué nécessite avant tout une conduite du changement appropriée et une montée en maturité très forte de l'entreprise acheteuse – c'est-à-dire de tous ses acteurs impliqués dans le processus d'entreprise étendue, depuis la conception jusqu'à la fourniture des produits finis.

Faites le point

- Le pilotage de la performance fournisseur et plus globalement la gestion de la relation fournisseur sont des activités essentielles du métier de l'acheteur. Les entreprises entretiennent bien souvent depuis des années voire des générations des relations privilégiées avec un tissu de fournisseurs qui font partie de ce que l'on pourrait appeler leur écosystème.
- De même que ses salariés constituent le capital humain qui crée de la valeur pour l'entreprise, les fournisseurs sont un des éléments constitutifs du capital immatériel. C'est dans ce sens que l'on pourrait rebaptiser la direction des achats en direction de la gestion des ressources externes.
- La gestion de la relation fournisseurs s'appuie sur les processus suivants :
 - > la gestion de panel fournisseurs qui s'appuie sur un processus dynamique et affecte à chaque fournisseur un statut ;
 - > l'évaluation de la performance fournisseur avec la mise en œuvre de campagnes d'évaluation basée sur des questionnaires de type « supplier scorecard » ;
 - > le développement fournisseur *via* notamment des plans de progrès qui permettent de définir des objectifs communs tant en amélioration de productivité qu'en amélioration de performance logistique et/ou qualité ;
 - > la gestion des risques fournisseurs qui doit s'appuyer sur une grille de lecture la plus exhaustive possible et qui doit conduire à mettre en œuvre les plans de sécurisation adaptés.
- La gestion des risques – avec en particulier le volet RSE – et la co-crédation de valeur incluant la gestion de l'innovation avec les fournisseurs, constituent des thématiques en fort développement et qui constituent un nouveau challenge pour la fonction achats dans le contexte économique actuel.

Se tester

	vrai	faux
1 ■ Le terme QCD signifie qu'on évalue les fournisseurs selon les critères qualité, conformité et délais.	☐	☐
2 ■ Un taux de service de 95 % signifie donc que 5 % des lignes d'articles sont livrées en retard.	☐	☐
3 ■ Un RFI est une première étape obligatoire d'un processus d'appel d'offres.	☐	☐
4 ■ La qualité du résultat d'une action de <i>sourcing</i> dépend essentiellement de la manière dont a bien utilisé un outil de e-sourcing.	☐	☐
5 ■ Le panel fournisseur est constitué de l'ensemble des fournisseurs actifs ou prospects.	☐	☐
6 ■ L'évaluation des fournisseurs selon le principe d'une <i>scorecard</i> a pour objectif essentiel de déterminer les axes d'améliorations qu'il convient de mener.	☐	☐
7 ■ Il appartient aux acheteurs de réaliser régulièrement une évaluation des fournisseurs du panel via un outil de type <i>supplier scorecard</i> .	☐	☐
8 ■ La notion d'écosystème traduit l'interdépendance entre un donneur d'ordre et ses principaux fournisseurs.	☐	☐
9 ■ Établir des relations à moyen et long terme avec des fournisseurs stratégiques est de nature à renforcer la valorisation de l'entreprise au niveau de son <i>goodwill</i> (capital immatériel).	☐	☐

(Réponses p. 143)

À VOUS DE JOUER

Mettez en œuvre votre processus de gestion de la relation fournisseur

Sous l'impulsion de la direction générale, vous devez proposer un plan d'action pour d'une part améliorer la performance globale de vos fournisseurs et d'autre part proposer un processus complet de gestion du portefeuille fournisseurs.

Vous allez dans un premier temps vous rapprocher de la direction de la qualité pour mettre à jour la procédure de gestion de la *supply chain* amont – i.e. avec les fournisseurs.

Dans un second temps vous allez mettre en œuvre le référentiel de gestion de la relation fournisseurs dans une démarche de type SRM, définir les processus associés mais aussi expliciter les enjeux.

Au final, dans le cadre de la mise en œuvre d'une solution globale de e-achats, vous allez vous appuyer sur le déploiement d'un module de SRM pour automatiser certaines tâches, faciliter le travail collaboratif vis-à-vis de vos fournisseurs et suivre de manière pro-active l'évolution de leur performance opérationnelle. Au-delà et de manière plus globale, vous allez gérer la relation avec vos fournisseurs stratégiques en disposant d'une véritable base de connaissance mise à jour au fil de vos interactions avec ceux-ci.

Nos conseils

- > Analysez tout d'abord les dysfonctionnements actuels qui perturbent la gestion au quotidien des approvisionnements avec les fournisseurs critiques – les qualitiens parlent d'identifier les causes racines.
- > Amorcez un dialogue constructif avec toutes les parties prenantes internes : fabrication, ordonnancement, qualité, appros ; essayez de faire passer le message qu'il faut d'abord balayer dans sa cour et ne pas faire tout supporter aux fournisseurs.

- > Engagez une vraie démarche de SRM avec en premier lieu un programme d'accompagnement des fournisseurs ; systématiser le principe d'effectuer de manière régulière des visites chez les fournisseurs avec des représentants de la qualité et si nécessaire de la production ; faites passer le message qu'*in fine* « on a les fournisseurs que l'on mérite ».
 - > Si une démarche de type *lean management* se met en place au sein de l'entreprise appuyez-vous sur celle-ci pour développer un véritable plan de performance *supply chain* fournisseur.
 - > Mettez en place une véritable stratégie à moyen et long terme avec vos fournisseurs stratégiques. Attention : il ne s'agit pas uniquement du top 10 de vos plus gros fournisseurs ! Certains fournisseurs de niche qui représentent encore peu en termes de chiffre d'affaires peuvent être clés dans votre stratégie de développement ; d'autres peuvent être critiques en termes de gestion des risques du fait de leur position quasi-monopolistique.
 - > Identifiez parmi vos acheteurs ceux qui pourront assurer un rôle de gestionnaire de compte fournisseur (KSAM), pour quels fournisseurs et selon quelles modalités pratiques ?
-

réponses

1 ■ Faux

Le terme QCD signifie qu'on évalue les fournisseurs selon les critères qualité, coûts – c'est-à-dire sur leur compétitivité en terme de prix complet d'achats – et délais.

2 ■ Vrai

3 ■ Faux

Un RFI peut être occasionnellement une première étape d'un appel d'offres (RFP) dans le cas d'une action de re-sourcing ou d'un besoin nouveau.

4 ■ Faux

La qualité du résultat d'une action de *sourcing* dépend de la qualité des sources d'information dont on dispose, de la manière dont on prépare et on gère le RFI et du processus de préqualification mise en œuvre (visite sur site fournisseur, etc.).

5 ■ Faux

Le panel fournisseur est constitué des fournisseurs homologués ; certains fournisseurs actifs – notamment dans les achats indirects – n'ont pas vocation à être au panel ; les fournisseurs prospects par définition ne sont pas au panel mais peuvent obtenir à l'issue d'un appel d'offres victorieux un statut spécifique « on hold » en attente d'homologation.

6 ■ Vrai

Évaluer les fournisseurs ne consiste pas seulement à leur décerner une note mais bien à déterminer les axes d'améliorations qu'il convient de mener.

7 ■ Faux

S'il appartient bien aux acheteurs d'animer le processus lié aux *suppliers score-cards* et de documenter la partie qu'il leur est dévolue (axe compétitivité), ce sont d'autres acteurs internes qui sont concernés par les autres axes d'évaluation.

8 ■ Vrai

Cette notion se développe de plus en plus par une meilleure prise de conscience des enjeux associés pour les acteurs d'une filière donnée.

9 ■ Vrai

Avec la même remarque que pour la question 8.

Le tableau bord des achats

Se poser les bonnes questions

Lors du dernier comité de direction de Megatronic, il a été demandé au directeur des achats récemment nommé de fournir régulièrement aux membres du comité un tableau de bord mensuel à l'instar de celui fourni par la direction commerciale, la direction de la production ou la direction financière.

Par ailleurs, le directeur des achats a l'intention de se doter d'un « outil » de pilotage de l'activité des achats qui permette en particulier de mesurer et suivre la performance achats.

La problématique est la suivante :

- Comment élaborer le tableau de bord destiné à la direction générale à partir des informations issues de l'outil de reporting de l'activité achats ? En d'autres termes, quels sont les indicateurs clés achats qui doivent remonter dans le tableau de bord entreprise ?
- Comment déployer un outil de reporting de l'activité achats qui ne soit pas complexe à maintenir et qui donne une photographie pertinente de l'activité ? Quels indicateurs doit-on sélectionner et comment les mettre en œuvre efficacement ?
- Que doit-on attendre d'un tel outil ? Aider à l'amélioration des processus achats ou bien donner de la visibilité sur la performance – en particulier économique – des achats ?

La définition d'un tableau de bord

Pour définir ce qu'est un tableau de bord nous nous appuyerons sur la définition donnée par l'Afnor :

« Élaborés à partir d'indicateurs, ce sont des outils de pilotage, d'aide à la décision, de synthèse permettant d'avoir rapidement une vision claire des informations essentielles qui mesurent l'état de la fonction, du secteur ou du processus suivi.

Ils permettent au responsable de mesurer les écarts (et les tendances), de les comparer, d'analyser, d'agir et de réagir rapidement pour améliorer ses performances, augmenter la satisfaction du client tout en atteignant ses objectifs.

La mise en place de tableaux de bord ne peut se faire qu'en corrélation avec la politique et la stratégie de l'entreprise et les objectifs de celui qui les utilise. »

Un tableau de bord se construit à partir d'un certain nombre d'indicateurs sélectionnés judicieusement en nombre limité. Selon à qui il est destiné sa configuration sera différente.

- En tant qu'outil de reporting de l'activité des achats auprès de la direction générale, il devra être synthétique et se limiter à un nombre réduit d'indicateurs tels que le taux de service des fournisseurs ou le taux de non-conformités des produits entrants. Ces indicateurs devront en outre être alignés sur les objectifs stratégiques fixés avec la direction générale, tels que par exemple le % des montants achetés dans les pays LCC ou bien le % et/ou le nombre des fournisseurs suivis en matière de performance RSE. Par ailleurs, le suivi de l'impact économique de l'action des achats – autrement dit quels gains ont-ils engendré sur la période ? – reste toujours un incontournable, mais nous en verrons les limites.
- En tant qu'outil de pilotage du processus achats, on est dans une démarche classique de management de la qualité et nous allons identifier quelles sont les bonnes pratiques en la matière. La première question à se poser est : qu'est-ce que l'on souhaite suivre et pour quels objectifs ? Il convient ensuite d'évaluer le niveau de facilité de mise en œuvre et de faire si nécessaire des choix : trop d'indicateurs nuisent à la lisibilité d'un tableau de bord et actualiser des indica-

teurs trop complexes à obtenir peut conduire purement et simplement à leur abandon.

En pratique

Exemple d'indicateur: le taux de couverture des achats

Parmi les indicateurs qui sont suivis dans le tableau de bord de gestion au niveau de l'entreprise, on peut citer la notion de taux de couverture des achats. Il convient de bien définir ce que l'on met derrière cette terminologie afin qu'elle ne prête pas à confusion.

Dans l'absolu, le taux de couverture des achats est le ratio entre la dépense annuelle globale relative au portefeuille maîtrisé par les achats, ramené au montant annuel total des charges externes potentiellement adressables par les achats – c'est-à-dire hors ce qui est du domaine imposé et/ou non négociable comme les taxes...

En relatif, il est préférable de retirer de l'assiette de l'ensemble des charges externes les domaines de dépenses où par construction – et dans le cadre d'un consensus accepté – les achats ne sont pas présents (comme par exemple certains postes de dépense liés à la production qui restent sous la responsabilité des directeurs de site comme les achats d'investissements ou le transport...). On pourra parler dans ce cas de périmètre éligible pour les achats.

Pour suivre l'activité d'un acheteur famille (*category buyer*), il peut être très intéressant de suivre pour chacune des familles d'achats à enjeux le taux de pénétration des achats sur cette famille que l'on peut évaluer par le taux de couverture des contrats négociés par les achats.

EXEMPLE

Le cumul des dépenses d'intérim au 31 décembre est de 450 k€. Les achats ont mis en place 3 contrats cadres avec Adecco, Manpower et Randstadt qui sont censés couvrir tous les besoins identifiés dans l'ensemble des sites et filiales. Au 31 décembre, la somme des montants facturés par ces trois sociétés consolidées au niveau du groupe est de 320 k€. Le taux de couverture est donc au global de 70 % pour cette famille d'achats.

Les différents types d'indicateurs

Dans la mise en œuvre d'un tableau de bord on distingue classiquement trois types d'indicateurs :

Les indicateurs de situation

- Ils identifient le contexte de l'action ; on utilise aussi le terme d'indicateurs volumétriques car ils donnent une photographie d'une activité donnée.
- Ce sont bien souvent des données brutes qui n'ont pas vocation à permettre de piloter un processus mais de suivre une évolution dans le temps afin de disposer d'une tendance.
- Ils peuvent être caractéristiques d'une famille d'achats : nombre de fournisseurs, nombre d'articles ou références, nombre de commandes, montants facturés etc.

Les indicateurs de moyens

- Ils identifient les moyens utilisés comme par exemple le CA achats ramené au nombre d'acheteurs pour obtenir un CA achats par acheteur.
- Ils concernent la description des volumes (unités physiques) et les coûts des moyens mobilisés (nombre de personnes sollicitées, temps passé, outils, etc.) dans le processus ou l'étape du processus considéré...
- Ils identifient la disponibilité, l'affectation ou la consommation des ressources.

Les indicateurs de performance

- Ils identifient l'efficacité d'un processus et permettent la mesure d'un résultat final par comparaison entre deux données : la valeur cible et la valeur constatée.
- Dans les entreprises internationales le terme consacré est KPI pour *key performance indicator* que l'on pourrait traduire par ICP pour indicateur clé de performance.

- Ils sont par essence utilisés dans la mesure de la qualité : mesure de la satisfaction des clients internes (délai moyen d'intervention des achats, etc.), dans les relations acheteurs-fournisseurs (taux de réponse, taux de succès dans les consultations, etc.), dans la chaîne d'approvisionnement client-fournisseur : taux de conformité, taux de service, niveau de satisfaction...

Savoir mettre en œuvre des *benchmarks*

Le terme *benchmark* désigne de façon générale l'action de se comparer avec les autres entreprises. C'est une démarche initiée dans les années 90 par les directions de la qualité dans le cadre des actions d'amélioration continue afin de répondre à la question fondamentale : quel est notre niveau de performance vis-à-vis de nos processus internes par rapport à nos concurrents ? Y a-t-il des « best in class » sur lesquels se comparer et en tirer des enseignements ? L'entreprise « best in class » peut d'ailleurs être dans un autre secteur d'activité, si elle a développé un savoir-faire transposable.

Pour pouvoir se comparer il faut disposer d'indicateurs, de « metrics ». Dans le domaine des achats, il est tentant de vouloir étalonner sa performance vis-à-vis d'autres entreprises. Mais pour cela il faut au préalable s'assurer que l'on compare bien des choses comparables. C'est là que la plus grande prudence s'impose surtout lorsque de telles informations redescendent de la direction générale vers la direction des achats : tel rapport sectoriel met en exergue le montant moyen annuel de CA achats traité par acheteur, pourquoi sommes-nous 50 % en dessous du ratio donné pour le secteur ? La question mérite bien entendu d'être posée d'autant plus qu'elle permet de mettre le doigt sur un problème de définition des rôles et des postes au sein de la fonction achats : qu'appelle-t-on un acheteur ? Fait-on bien la distinction entre acheteur et approvisionneur ? Une analyse plus approfondie dans le cadre d'un *benchmark* bien structuré permettra de faire ressortir à la direction générale qu'en fait il y a un sous-effectif de postes d'acheteurs et une nécessité de réaffecter des postes d'approvisionneurs à la direction industrielle par exemple.

Élaborer un tableau de bord achats performant

Étape 1 : définir les règles pour sélectionner les bons indicateurs

Il convient d'être vigilant et pragmatique dans la mise en œuvre d'un tableau de bord achats et en particulier dans le choix des bons indicateurs. Le tableau ci-après fait la synthèse des bonnes pratiques en la matière :

Caractéristiques	Description
Mesurables	Exprimés en données brutes, écarts ou ratios sur la base de sources de données fiables et exploitables
Sensibles	Directement interprétables vis-à-vis de ce que l'on veut observer
Significatifs	Significatifs d'une activité ou d'un objectif, d'une évolution dans le temps
Pertinents	Directement corrélés au processus que l'on veut observer (éviter les effets de « pollution » de données non significatives)
Comparables	Permettent de comparer avec d'autres données internes ou externes sur une période longue
Crédibles	Basés sur des données de qualité, fiables, robustes
Communicables	Doivent pouvoir être partagés avec les clients internes et les fournisseurs
Simple	Faciles à lire et à interpréter vis-à-vis de ce que l'on veut suivre
Robustes	Basés sur les meilleures pratiques (limiter la créativité en interne)
Limités en nombre mais variés	Privilégier la qualité à la quantité
Actionnables	Peuvent être utilisés pour conduire un plan d'action

Caractéristiques	Description
Étalonnables	Permettent de réaliser des <i>benchmarks</i> internes et externes
Cohérents avec les données de l'entreprise	Les sources de données sont essentiellement issues du ou des systèmes d'information de l'entreprise
Remis à jour périodiquement	Un indicateur doit refléter une situation à la date où on le lit ou à une date la plus proche possible, tout en conservant l'historique
Ré-étalonnés régulièrement	Une vérification régulière des modalités d'extraction des données et de calcul de l'indicateur est essentielle pour éviter les dérives

Étape 2 : définir les modalités pratiques de mise en œuvre

Pour une bonne gestion du tableau de bord achats, il convient de définir au préalable :

- Qui manipule les données entrantes et sortantes et donc définir les rôles et responsabilités : qui est le propriétaire de la donnée, qui vérifie la qualité de l'extraction et de l'importation ?
- Quels sont les moyens mis en œuvre pour l'extraction des données, puis leur traitement ; quels outils doit-on mettre en œuvre ?
- Qui va définir les modes d'obtention des données, les contrôles et la fourchette de tolérance ?
- Quelle doit être la durée de stockage des informations (minimum 3 ans) et le cycle de rafraîchissement du traitement des données selon le type d'indicateurs (quotidien, mensuel, trimestriel) ?
- En termes d'outils sur quelles solutions va-t-on s'appuyer ? Comment va-t-on structurer la base de données à mettre en place et comment va-t-on la développer et la faire vivre : gestion des évolutions, des anomalies, des litiges, des exécutions, etc. ?
- Envisager aussi la possibilité de faire évoluer le tableau de bord : quel mode opératoire ?

Étape 3 : sélectionner et élaborer les bons indicateurs

Il convient de respecter quelques règles de l'art :

- Règle n° 1 : pas d'indicateur sans objectifs ; c'est un résultat que l'on veut atteindre.
- Règle n° 2 : donner une définition précise de l'indicateur en veillant aux points suivants : une phrase, un chiffre, une échéance, une plage de variation admissible ; ne pas se contenter de : « améliorer les délais de paiement fournisseurs » ou « diminuer le nombre de fournisseurs ».
- Règle n° 3 : vérifier que les objectifs ainsi fixés rebouclent bien avec les axes stratégiques de la fonction achats.
- Règle n° 4 : formaliser la construction de l'indicateur via une fiche de définition tel que précisé ci-après.

Fiche indicateur [nom]
Définition de l'indicateur : <i>que mesure-t-on ? et pour quelle finalité ?</i>
Nature : <i>indicateur de situation, de moyens, de résultats</i>
Destinataires :
Propriétaire de l'indicateur : <i>acheteur commodité X...</i>
Mode d'obtention : <i>détailler la formule de calcul</i>
Données source : <i>préciser les données entrant dans la formule de calcul ainsi que la ou les sources</i>
Administrateur : <i>responsable des mises à jour</i>
Fréquences de calcul
Périodicité de mise à jour
Représentation graphique : <i>préciser le type : camembert, histogramme 2D, 3D, radar....</i>
Mode de publication et de diffusion

Étape 4 : mettre en forme le tableau de bord

La forme doit servir le fond, mais le fond doit être testé

Faites en un succès collectif en 4 étapes :

- définissez une maquette ;
- faites un prototype ;
- testez-le auprès des clients internes ;
- validez le résultat.

Publiez et faites un premier bilan au bout de 3 mois ; corrigez le tir si nécessaire.

La mesure de la performance économique des achats

La mesure de la performance économique – autrement dit le calcul des gains obtenus par l'action des acheteurs – est un élément clé du reporting achats. Nous allons en présenter les grands principes.

Une règle de base dans le calcul d'un gain sur achats : le calcul d'un gain sur une transaction est la différence entre un **prix de référence** et le **prix négocié** multiplié par la **quantité** achetée :

$$(\text{Prix de Référence} - \text{Prix Négocié}) \times \text{Quantité} \\ = \text{Gain ou Perte}$$

Premier cas : achats répétitifs

- Prix de référence = Prix moyen de l'année précédente

$$\text{Gains} = (\text{Prix moyen de l'année précédente} - \text{Prix négocié}) \times \text{Quantité}$$

Conventions d'usage

- S'il n'y a eu qu'une seule commande l'année précédente, le prix de référence est celui de cette commande.
- Un prix de référence est valable pour toute l'année en cours. L'année suivante (N+1), il sera nécessaire d'améliorer le prix négocié en année N pour générer un gain par rapport au nouveau prix de référence, qui sera alors le prix moyen négocié de l'année N.

- Le prix de référence correspond au prix réellement payé au fournisseur (généralement, il s'agit de celui indiqué sur la facture – remise incluse).
- S'il y a des différences en cours d'année, elles ne sont donc prises en compte que par rapport au prix de l'année précédente.

Second cas : nouvel achat

Prix de référence = prix de l'offre acceptable la plus compétitive après première mise en concurrence ou prix du budget si le budget a fait l'objet d'un pré-chiffrage avec les fournisseurs.

$$\text{Gains} = (\text{Prix de l'offre acceptable la plus compétitive après mise en concurrence} - \text{Prix négocié}) \times \text{Quantité}$$

Règle pratique : est acceptable l'offre fiable techniquement et financièrement d'un fournisseur à qui l'entreprise sera en mesure de passer commande.

Convention d'usage

- Le prix négocié est le prix réellement payé au fournisseur.
- Lorsqu'un achat est réalisé sur un marché volatile (par ex : métal, fuel, etc.), les variations de prix peuvent être prises en compte. Dans ce cas, le prix de référence sera corrigé par un coefficient correcteur.

EXEMPLE

Achat d'un nouvel équipement

Appel d'offres envoyé à 4 fournisseurs : A, B, C et D

4 cotations reçues :

- A = 800 k€
- B = 700 k€
- C = 500 k€
- D = 1 000 k€

La cotation du fournisseur C est techniquement non acceptable : élimination du fournisseur C.

Négociation avec les fournisseurs A, B et D basée sur leurs premières cotations reçues. L'offre du fournisseur B est la plus compétitive. Cette offre constitue donc le prix de référence.

Au final, on choisit le fournisseur A avec une dernière offre à 650 k€ (prix négocié) car c'est l'offre la plus compétitive techniquement et financièrement.

- Calcul du gain sur achats : $(700 \text{ k€} - 650 \text{ k€}) \times 1 = 50 \text{ k€}$

Afin d'être complet sur le sujet, il faut aussi souligner qu'il peut y avoir d'autres aspects à prendre en compte :

- Notion de coût complet : un gain potentiel supplémentaire peut être ajouté afin de mesurer la performance de l'acte d'achat en termes de coût de possession global, et de valoriser ainsi les économies qui n'apparaîtraient pas dans le prix payé (à condition de savoir objectiver le calcul).
- Cas des contrats pluriannuels : dans le cas de la renégociation par exemple d'un contrat de maintenance sur 3 ans, on appliquera la règle de calcul pour l'exercice en cours *pro rata temporis* – si le nouveau contrat s'applique au 1^{er} juillet on appliquera un coefficient de 0,5 et on enregistrera un gain sur achats sur une base de 12 mois sur les deux années suivantes et *idem* sur 6 mois en année 3.
- Évitement de coûts (*cost avoidance*) : pour reprendre un truisme plein de bon sens : « la plus belle économie c'est l'achat que l'on ne fait pas ». Bien entendu, cela concerne les achats hors production : grâce à une action conjointe entre l'acheteur et le prescripteur et avec l'aide éventuelle de fournisseurs innovants, on peut repenser complètement la manière de répondre à un besoin, d'une part en repensant le cahier des charges par un travail sur l'analyse fonctionnelle du besoin, d'autre part en réduisant la « voilure ». À titre d'exemple : ne pas renouveler le parc micro-informatique tous les 3 ans mais tous les 4 ans compte tenu de l'usage et de la fiabilité du matériel.

Distinction entre performance économique et performance technique : lorsque la spécification technique du produit ou de la prestation est modifiée l'impact sur le prix d'achats ne peut pas être considéré comme une performance achats relevant d'une négociation avec les fournisseurs.

Cette évolution technique peut surenchérir le produit (cas des modifications techniques avant le démarrage série comme dans l'automobile) ou au

contraire résulter d'une action conjointe acheteur-prescripteur-client interne afin de conduire une action d'analyse de la valeur – avec le concours éventuel des fournisseurs – afin d'acheter moins cher un produit ou une prestation pour un niveau de satisfaction du besoin acceptable.

La pratique usuelle est d'enregistrer les gains en distinguant d'une part les gains liés à la négociation achats (impact économique) et ceux liés à l'évolution de la spécification du besoin (impact technique).

EXEMPLE

Une grande entreprise internationale

Cette grande entreprise internationale du CAC 40 a entrepris un plan ambitieux de réduction des coûts basé sur le triptyque bien connu des acheteurs :

- *Buy cheaper* = acheter moins cher.
- *Buy better* = acheter mieux.
- *Buy less* = acheter moins.

Le premier levier d'action «Buy cheaper» concerne classiquement la pression concurrentielle que les acheteurs exercent vis-à-vis du marché fournisseur. Le second levier «Buy better» concerne les actions de type analyse du besoin/analyse de la valeur.

Avec le dernier levier «Buy less» nous revenons à notre propos initial que nous pouvons illustrer par deux exemples :

- pour les achats capex (investissements) : mise en œuvre d'une bourse interne sur l'intranet entreprise des matériels et équipements disponibles et proposés par un site industriel qui désinvestit – pour des raisons de changement de process par exemple – pouvant être potentiellement réutilisés par d'autres sites ce qui évite donc à ces sites d'acheter un nouveau matériel ;
- pour les achats d'études de marché : mise en œuvre d'une base mondiale des études commandées et disponibles avec leur date de mise à jour de manière à éviter de doubler les dites études (nota : ce principe peut s'appliquer à d'autres domaines).

L'alignement entre achats et finance

Il s'agit d'un véritable serpent de mer pour les directeurs achats : comment réconcilier les gains sur achats publiés par les achats et les éléments comptables produits par la direction financière ? En d'autres termes, quel est l'impact réel de l'action des achats sur le résultat net au niveau du compte d'exploitation – ou « P&L effect » pour les anglo-saxons ?

Concernant les achats industriels – achats de production –, la problématique semble plus simple à régler. Les postes d'achats entrent directement dans les prix de revient de fabrication et il est relativement aisé de suivre quasiment en temps réel l'évolution de l'impact des prix d'achats sur la marge brute pour une ligne de produit. Pour certains achats hors production comme par exemple dans le domaine informatique, on peut aussi s'appuyer sur des méthodes de controlling telle que la méthode ABC qui permet aussi de tracer l'impact achats sur les coûts d'acquisition.

Cela étant dit sur le domaine des achats industriels ce sont d'autres problématiques beaucoup plus complexes qu'un simple indicateur de suivi des gains sur achats qui se posent : comment suivre dans un outil de GPAO l'évolution des prix sur un article donné lorsque celui-ci change de référence suite à une modification technique ? Comment anticiper et intégrer l'impact des hausses matières dans l'évolution des prix de revient ?

C'est dans le domaine des achats hors production que le bât blesse. En effet, si l'impact d'une réduction des coûts d'acquisition touche bien les budgets, il n'est pas certain qu'au final on en retrouve l'effet sur le compte de résultat. À titre d'exemple, une action conjointe avec la direction des systèmes d'information a permis d'économiser sur un gros projet de migration sur une plateforme commune SAP 20 % du budget initialement prévu. La DSI tire profit de cette opportunité pour utiliser le budget restant à engager un projet connexe qui n'aurait dû démarrer que l'année suivante. Au final, les achats ont bien apporté de la valeur à l'entreprise, mais cela ne se retrouve pas dans les budgets comme une réduction des dépenses de la DSI sur l'exercice.

À noter qu'un nouvel entrant sur le marché des éditeurs de solutions e-achats, le finlandais Sievo ambitionne d'apporter une réponse fonctionnelle et logicielle à cette problématique complexe.

EXEMPLE

L'offre Sievo s'appuie sur un module d'analyse des dépenses à partir duquel on adresse à la fois la problématique de suivi des gains et la réconciliation avec la finance mais qui comprend aussi un module d'aide à la décision pour la préparation des budgets et leur réactualisation en fonction de données de marché externes comme l'évolution du prix de certaines matières premières ou tout autre inducteur de coût.

Les outils pour construire un tableau de bord achats

Pour construire un tableau de bord achats, des outils bureautique comme Excel ou Access peuvent largement suffire, tout dépend bien entendu du périmètre adressé, du nombre de données à traiter, du nombre de fichiers sources à traiter.

En tout état de cause, et dans un premier temps, une maquette sur Excel peut apporter une aide précieuse pour définir de manière plus concrète le résultat final recherché.

Pour faciliter l'extraction des données et leur restitution selon un format donné, les entreprises s'appuient généralement sur un des outils de *business intelligence* du marché (Business Object, Cognos, Hyperion, SQL...) ce qui permet de construire tous les tableaux de bord de gestion nécessaires.

Les entreprises qui ont d'ores et déjà déployées une suite e-achats vont s'appuyer sur l'outil d'analyse fourni avec la solution permettant l'obtention de nombreux rapports sur les activités des acheteurs – et des fournisseurs ! – qui auront été modélisés dans l'outil : nombre de fournisseurs audités par catégories, nombre d'appels d'offres par acheteur...

Il faut aussi noter l'apparition d'une nouvelle génération d'outils de *business intelligence*, dits BI Light qui s'appuient sur une technologie dite de mémoire virtuelle à l'instar du suédois QlikTek avec son offre QlikView. Cette typologie d'outils a l'avantage d'une prise en main facilitée pour l'utilisateur, et il est possible de traiter des fichiers issus de plusieurs sources (dit aussi multi-tenants) de manière plus aisée que les outils de BI traditionnels.

Faites le point

- Un tableau de bord achats comme tout tableau de bord de gestion est composé d'un certain nombre d'indicateurs que l'on peut classer en trois catégories :
 - > des indicateurs de situation qui donnent une photographie en termes de volumétrie de l'activité achats : nombre de fournisseurs, nombre d'appels d'offres, nombre de commandes, nombre de factures fournisseurs ;
 - > des indicateurs de moyens qui donnent la description des volumes (unités physiques) et les coûts des moyens mobilisés : nombre de personnes, temps passé... dans le processus ou l'étape du processus considéré (traitement des demandes d'achats, des appels d'offres, etc.) ;
 - > des indicateurs de performance qui identifient l'efficacité d'un processus et permettent la mesure d'un résultat final par comparaison entre deux données : la valeur cible et la valeur constatée. La terminologie communément utilisée est KPI pour *key performance indicator*.
- Pour mettre en œuvre les bons indicateurs, quelques règles d'or doivent être respectées, et en premier lieu la pertinence et la facilité d'obtention. Il faut aussi identifier en fonction des destinataires quels sont les indicateurs nécessaires :
 - > pour la direction générale, un petit nombre d'indicateurs alignés avec les objectifs stratégiques comme par exemple le taux d'achats réalisés en pays LCC, le nombre de fournisseurs évalués selon les critères RSE, le taux d'achat réalisés avec des PME/PMI... La dimension économique est rarement absente avec un suivi des gains sur achats ;
 - > pour le directeur des achats et son encadrement, les indicateurs doivent permettre un pilotage fin de l'activité et le tableau de bord doit être un outil de motivation de chaque acheteur.
- Enfin, il ne faut pas sous-estimer la difficulté à élaborer un tableau de bord et à le faire vivre : en particulier il faut savoir identifier les bonnes sources de données, les données pertinentes et définir qui met à jour quoi ? Le choix de l'outil peut être aussi déterminant, de nouveaux outils apparus récemment sur le marché ont été adoptés par de grandes entreprises françaises.

Se tester

	vrai	faux
1 ■ Un tableau de bord achats permet de suivre l'évolution des gains sur achats obtenus par les achats.	☐	☐
2 ■ La performance des fournisseurs en termes de qualité et de délai font partie des indicateurs suivis dans un tableau de bord achats.	☐	☐
3 ■ Le taux de couverture achats est un indicateur clé qui est souvent intégré dans le tableau de bord d'entreprise.	☐	☐
4 ■ Le nombre de fournisseurs évalués sur les critères RSE est un indicateur typique du suivi de l'alignement de la stratégie achats sur la stratégie de l'entreprise.	☐	☐
5 ■ Dans les grandes entreprises françaises, il est usuel de suivre le taux du CA achats réalisé auprès des PME/PMI.	☐	☐
6 ■ Un indicateur de situation concerne les éléments de volumétrie de l'activité achats.	☐	☐
7 ■ Un indicateur de performance est aussi appelé IPC ou KPI en anglais.	☐	☐
8 ■ Les gains sur achats sont directement intégrables dans le compte de résultat.	☐	☐
9 ■ L'évitement de coût est un gain sur achats qui peut être intégré dans le calcul des gains.	☐	☐
10 ■ Performance économique et performance technique relèvent de deux logiques différentes et seule la première est imputable à une action achats.	☐	☐

(Réponses p. 162)

À VOUS DE JOUER

Mettez en œuvre votre tableau de bord achats

Vous devez maintenant présenter à votre direction générale votre tableau de bord des achats. Vous devez aussi sélectionner les quelques indicateurs qui seront intégrés dans le tableau de bord de gestion de l'entreprise.

Nos conseils

- > Identifiez les processus clés qu'il est important de piloter : gestion des approvisionnements, gestion de la relation fournisseur, gestion de la relation avec les clients internes, gestion des risques.
 - > Identifiez les axes stratégiques sur lesquels la direction générale attend une contribution significative des achats – et qui peuvent se retrouver dans les éléments extra-comptables du rapport annuel – : soutien au pacte PME/PMI, engagements en matière de développement durable, maîtrise des risques (risques d'image, rupture de la chaîne logistique...), développement des fournisseurs innovants.
 - > N'oubliez pas qu'un tableau de bord est aussi un outil d'animation de votre communauté d'acheteurs ; choisissez les bons indicateurs qui vous permettront de superviser leur activité ; mettez en œuvre des objectifs individuels pour préparer les entretiens de fin d'année.
 - > Choisissez des indicateurs simples à produire, avec autant que possible un traitement automatisé, pertinents et faciles à interpréter.
 - > N'oubliez pas qu'une valeur dans l'absolu n'a pas de sens ; c'est son évolution qu'il faut observer au regard si possible d'une valeur cible.
 - > Enfin n'hésitez pas à rafraîchir votre tableau de bord, abandonnez des indicateurs devenus inutilisés ou plus pertinents, injectez en de nouveaux ; notez qu'un indicateur peut avoir une durée de vie éphémère si l'on veut suivre ponctuellement une action engagée sur le court terme.
-

réponses

1 ■ **Vrai, mais...**

Pas seulement !

2 ■ **Vrai**

C'est bien souvent intégré au niveau du tableau de bord de gestion d'entreprise.

3 ■ **Vrai, mais...**

Il convient de bien définir ce que cela recouvre.

4 ■ **Vrai**

5 ■ **Vrai**

Pour celles qui ont signé le pacte PME/PMI.

6 ■ **Vrai**

7 ■ **Vrai**

8 ■ **Faux**

En règle générale.

9 ■ **Faux**

C'est un gain virtuel difficile à intégrer dans les comptes.

10 ■ **Oui**

Conclusion

À vous de jouer maintenant !

Nous venons de parcourir en quelques chapitres l'univers de la fonction achats. Au-delà des aspects méthodologiques, nous avons cherché à développer une approche pédagogique et pragmatique étayée par des exemples concrets et des observations issues de situations vécues et récentes.

Si l'on doit retenir quelques idées forces du parcours que nous venons de vous proposer, ce sont les suivantes :

1. La fonction achats s'est fortement développée depuis une vingtaine d'années avec une accélération dans les années 2000 pour les entreprises non industrielles, comme le secteur de la banque ou de l'assurance, et avec pour les entreprises industrielles la prise en compte du domaine des achats hors production. Elle est reconnue comme un métier à part entière à l'instar des métiers de la vente et du marketing.
2. De nouveaux outils issus des technologies de l'internet sont apparus sur le marché début 2000 et nous entrons actuellement dans une phase de maturité du marché à la fois du côté des éditeurs et des entreprises, mais cela reste encore perfectible car les déploiements sont souvent encore partiels.
3. Les méthodes et les processus existent et sont partagés par la profession ; ils sont enseignés dans de nombreux masters spécialisés – plus d'une trentaine recensés à ce jour ! Les directeurs achats partagent entre eux les bonnes pratiques à travers des clubs comme l'ADRA ou l'ACA, et des associations professionnelles comme la CDAF (voir bibliographie).

Mais force est de constater que dans la vraie vie, le quotidien de l'acheteur n'est pas toujours à la hauteur des ambitions de la fonction telle que nous l'avons décrite tout au long de cet ouvrage :

- difficultés à dégager du temps pour se consacrer au marketing achats et à la gestion de la relation fournisseurs, dues à une pression quotidienne sur des aspects très opérationnels (problèmes d'approvisionnement, litiges en tous genres...) ;
- difficultés aussi à faire reconnaître la valeur ajoutée des achats dans certaines entreprises, en particulier celles qui n'ont pas de culture industrielle.

On constate ainsi que paradoxalement en ces temps de crise les directions générales cherchent à réduire le coût des fonctions support, et donc de la fonction achats, au lieu de leur donner des moyens supplémentaires pour augmenter leur contribution à la performance globale de l'entreprise : pourquoi (et comment ?) faudrait-il justifier économiquement le déploiement d'une solution de type SRM incluant un volet gestion des risques fournisseurs et la création d'un poste dédié en central ?

Enfin, il ne sert à rien de ressasser les frustrations de tout un chacun : déployer une fonction achats est avant tout une affaire de conduite du changement, mais aussi de gouvernance d'entreprise. Le point clé est là : sans une forte conviction et implication de la direction générale point de salut. Conduire le changement est un long fleuve pas toujours tranquille, surtout dans nos entreprises de culture latine : la relation avec les fournisseurs reste encore bien souvent un enjeu de pouvoir ! À cela, s'ajoute l'autonomie de gestion donnée aux directeurs d'unités (BU) ; une action coordonnée des achats au niveau groupe pouvant être perçue comme une ingérence sur la gestion de leur entité.

C'est dans ce registre que la qualité des hommes qui composent l'organisation achats, et en premier lieu son directeur des achats, compte énormément. Dans cet ouvrage, nous n'avons pas abordé les aspects comportementaux du profil de l'acheteur – il reste encore un livre à écrire sur le sujet ! Mais il s'agit d'une composante clé pour réussir à faire pénétrer la « bonne parole achats » dans tous les recoins de l'entreprise : savoir communiquer sur ce que l'on apporte aux clients internes, être force de proposition et convaincant sans être trop sûr de son fait et ne pas montrer que l'on veut « prendre le pouvoir », faire preuve de

créativité et de réactivité en restant à l'écoute de ses clients internes et de ses fournisseurs.

Et pour reprendre l'expression en postface d'un ouvrage paru récemment (Berlot J.-C. et Bustamante J.-L., voir bibliographie), nous nous adressons à vous lecteur : communiquez votre passion des achats ! Il n'y a pas de lutte de pouvoir ou de terrain à conquérir vis-à-vis de l'interne, mais il y a une véritable culture achats à propager dans toutes les strates de l'entreprise. En particulier au niveau de la relation fournisseur, comme le démontre si bien Jean Potage dans son modèle PRIME, qu'il nous a aimablement autorisé à reproduire.

Nous sommes beaucoup de professionnels à être convaincus que les entreprises qui seront demain en position de conserver une position concurrentielle sur leurs marchés clients seront celles qui auront entrepris une mutation vers un niveau élevé de maturité achats¹, pas uniquement axé sur la recherche des meilleurs prix, mais des meilleurs processus et des meilleurs fournisseurs, dans une logique de création de valeur pour l'entreprise. Amis lecteurs, faites alors passer le message et faites lire cet ouvrage à vos dirigeants !

1. Nous faisons référence à la notion de matrice de maturité des achats développée par Olivier Bruel et Frédéric Petit et explicitée dans l'ouvrage *Management des achats* (voir bibliographie).

Bibliographie

Aux éditions Dunod

- *La boîte à outils des achats*, CANONNE S., PETIT P., 2^e édition, 2013

Complément très utile au présent ouvrage car il présente des fiches pratiques utilisables de manière très opérationnelle sur l'ensemble des thèmes présentés dans cet ouvrage.

- *Toute la fonction achats*, PETIT P., 2^e édition, 2012
- *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, BRUEL O., 3^e édition, 2008

Du même auteur

- *Management des achats*, Economica, 2007

Ouvrage collectif d'enseignants en master achats à HEC sous la direction d'Olivier BRUEL.

Autres ouvrages

- *Management industriel et logistique*, BAGLIN G., BRUEL O., GARREAU A., GREIF M., 5^e édition, Economica, 2007
- *Stratégies d'achats*, PERROTIN R., LOUBÈRE J.-M., Éditions d'organisation, 3^e édition, 2005

- *Le manuel des achats Processus - Management – Audit*, PERROTIN R., Soulet de Brugière F., Pasero J.-J., Éditions d'Organisation, 2007
- *Nouveaux outils en ligne pour la fonction achats*, REY C., Maxima, 2007
- *Guide pratique fonction achats et approvisionnements en PME et PMI*, Person, 4^e édition, Maxima, 2008
- *La fonction achats hors production*, BOGHOS R.; MORA L.; MENUET O., Eyrolles, 2012
- *Performance et création de valeur de la fonction achats*, SALVIAC E.; VOLLET C.-H.; BERNARD F., Maxima, 2011
- *Fonction Achats – Contrôle interne et gestion des risques*, SALVIAC E.; BERNARD F., Maxima, 2008
- *Management des achats et de la supply chain*, SAUVAGE T., DORIOL D., Vuibert, mai 2010.
- *Les achats collaboratifs*, KOURIM N., POISSONIER H., PHILIPPART M., de Boeck, 2012
- *L'essentiel des achats*, BERLOT J.-C., BUSTAMENTE J.-L., Eyrolles, 2012
- *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, FUSTEC A., MARROIS B., Éditions d'Organisation, 2006

Articles de Jean Potage en relation avec le chapitre 7

«La gestion de la relation fournisseur»

- POTAGE J., VUICHARD L., « Le capital fournisseur rentre-il dans la composition du capital immatériel de l'entreprise? », in *La Revue d'Analyse Financière*, n° 39, avril 2011
- POTAGE J., « Management de la Relation Client-Fournisseur avec un modèle intégré: PRIME, Purchasing Relationship Integrated Model for Enterprises », *Profession Achats*, n° 37, mars 2010, p. 32
- POTAGE J., « Management de la Relation Client-Fournisseur avec un modèle intégré: mise en œuvre du modèle PRIME, Purchasing Relationship Integrated Model for Enterprises », *Profession Achats*, n° 38, juin 2010, p. 23
- POTAGE J., « A holistic and integrated capability maturity model for purchasing management »
- POTAGE J., IPSERA 2011, conférence 10-13 avril 2011, Maastricht University, Netherlands

Webographie

- www.lettredesachats.com

Possibilité de s'abonner à une newsletter.

- www.decision-achats.fr/Tribunes-Experts/Themes/1

Informations en ligne accessibles sans abonnement ainsi qu'une tribune d'expert dans laquelle l'auteur a publié plusieurs articles.

- www.cdaf.fr

Site de l'association des dirigeants et acheteurs de France.

- www.cxp.fr

Le CXP est un cabinet d'étude et de conseil spécialisé dans les systèmes d'information ; beaucoup d'informations sont disponibles sans abonnement sur le marché des ERP.

- www.capsresearch.org

Le CAPS (Center for Advanced Purchasing Studies) est un organisme américain à but non lucratif qui publie régulièrement des études dans le domaine des achats et de la *supply chain* : études sectorielles, bonnes pratiques et *benchmarks* dont certaines sont accessibles sans abonnement mais en s'enregistrant néanmoins.

- www.redressement-productif.gouv.fr

Le guide de la qualité des relations contractuelles clients-fournisseurs.

- www.association-apeca.org

Site de l'APECA : association regroupant les entreprises utilisatrices de la carte d'achat.

Glossaire

A

ABC fournisseurs

Méthode de classification des fournisseurs – dite aussi classification 20/80 – qui fait référence à la loi de Pareto (voir aussi ce terme) et qui, à partir d'une analyse des dépenses sur un exercice donné, établit une hiérarchie des fournisseurs par chiffre d'affaires décroissant. La classe dite A correspond aux 20 % du nombre de fournisseurs qui réalisent 80 % du CA acheté et qui constituent à ce titre les fournisseurs dits à enjeu – bien que cette notion ne soit pas limitée au CA réalisé ; par exemple, un fournisseur avec un CA annuel d'achats peu élevé mais développant un produit de niche innovant et indispensable à l'activité de l'entreprise.

Achats durables

Un achat durable est un achat qui est respectueux de l'environnement, des lois sociales et de l'éthique. On doit inclure dans cette définition, les 3 sphères de la responsabilité sociale des entreprises (voir RSE) : l'environnemental, le social et le sociétal. L'existence de ces trois univers parallèles a donné naissance à de multiples termes parmi lesquels « les achats durables », « les achats responsables », « les achats verts », « les achats éthiques », « les achats écologiques ou éco-responsables » ou encore, « les achats solidaires ».

Analyse de la valeur

Analyse du coût d'un produit à partir de l'utilité de chacun des éléments constitutifs de ce coût, afin d'obtenir la réponse la plus satisfaisante à la demande des utilisateurs pour un coût final donné.

Application services provider (ASP)

Activité de location d'applications informatiques en ligne, accompagnée généralement d'un ensemble de services (conseil, formation, par exemple) proposés par l'éditeur de progiciels ou la SSII et soutenant la mise en place et l'utilisation de l'application proposée. À noter que l'offre dite SaaS (voir ce terme) prend de plus en plus le pas sur l'offre ASP.

B

Benchmarking

Démarche d'apprentissage qui consiste, à l'origine, à observer et à analyser la conduite de certains processus par une entreprise issue d'un domaine d'activité différent mais aux problématiques comparables. Par extension, le *benchmarking* désigne maintenant la démarche visant à comparer les performances atteintes par l'entreprise sur un processus donné (par exemple, le processus logistique) à celle du leader de son domaine d'activité.

Business intelligence

L'informatique décisionnelle – dite *business intelligence* – est un module permettant de collecter, d'analyser et de traiter toutes les données d'une entreprise selon des critères tels que la catégorie d'achats, le fournisseur ou le pays concerné. Les résultats vont s'afficher sous différentes formes graphiques au choix de l'utilisateur.

C

Cahier des charges

Document écrit associé au contrat commercial formalisant les obligations (réglementaires, administratives, techniques, de sécurité...) des parties en présence (un industriel et son prestataire de services logistiques par exemple).

Cloud computing

Le concept de *cloud computing* est comparable à celui de la distribution de l'énergie électrique. La puissance de calcul et la capacité de stockage de l'information sont proposées à la consommation par des entreprises spécialisées et facturées en fonction de leur utilisation réelle.

CLM (*contract lifecycle management*)

Les outils de CLM font partie intégrante de l'offre des principaux éditeurs de solutions de e-sourcing. Ils permettent d'élaborer des contrats d'achats, de les publier et de les gérer de manière dynamique (alertes sur la date d'expiration, application des formules de révision de prix, des remises de fin d'année...).

D

Datawarehousing

Entreposage de données : système informatique de stockage global de données de gestion de formats et d'origines diverses.

E

Electronic data interchange (EDI), échange de données informatisées

Échange de données formatées entre les différentes applications des systèmes informatiques des partenaires (d'ordinateur à ordinateur). Cet échange s'appuie sur la mise en place de langages communs (standard EDIFACT par exemple) et l'utilisation de voies de télécommunication.

Enterprise resource planning (ERP), progiciel de gestion intégré

Application informatique permettant l'intégration de l'ensemble des flux d'informations relatifs à la gestion des différentes fonctions de l'entreprise (module comptable, module de gestion de production, module commercial, module logistique).

E-achats

On désigne sous le terme e-achats l'ensemble des solutions que proposent les éditeurs de logiciels de gestion des achats en mode *full web* et qui couvrent l'ensemble des besoins de la fonction achats : e-procurement, e-sourcing, CLM (gestion des contrats), SRM...

E-procurement

Le terme d'e-procurement désigne les solutions informatiques de gestion des processus de passation et de gestion des commandes dans un univers B to B (business to business). Sa couverture comprend la demande d'achat, sa validation, l'émission du contrat et/ou de la commande, sa réception, le contrôle facture et le suivi budgétaire. On utilise aussi le vocable *Procure to pay* (P2P).

E-sourcing

Le terme d'e-sourcing désigne les solutions informatiques de gestion des appels d'offre dans un univers B to B (business to business). Sa couverture comprend la définition des besoins, la recherche de nouveaux fournisseurs, les demandes d'information, de prix ou d'offres techniques et commerciales auprès des fournisseurs, le support à la négociation et au choix final des offres, ainsi que par extension l'élaboration des contrats associés.

G

GPAO (gestion de production assistée par ordinateur)

Système d'information de gestion de production qui a été progressivement remplacé dans beaucoup d'entreprises par la mise en œuvre d'un ERP (voir ce terme) qui apporte une couverture fonctionnelle élargie aux autres domaines de l'entreprise – en particulier comptabilité et finance. À noter l'équivalent pour la gestion de la maintenance des équipements de production : GMAO pour gestion de maintenance assistée par ordinateur.

L

LCC ou *low cost countries*

Désignent les pays à faible coût de main-d'œuvre où les acheteurs réalisent leurs actions de re-sourcing : Sud-Est asiatique (Chine, Vietnam...), Inde et dans une certaine mesure les pays d'Europe de l'Est (PECO). On les désigne aussi comme les *leading competitive countries* qui a une connotation plus positive.

Loi de Pareto

Méthode de classification (classification ABC ou classification 20/80) utilisée par exemple pour classer les articles et qui permet, par exemple

pour la gestion des stocks, de différencier les produits à forte valeur pour lesquels un contrôle strict sera mis en place, des produits à moindre valeur dont le contrôle sera plus souple. Les articles de classe C sont aussi ceux pour lesquels les coûts administratifs de gestion des approvisionnements sont les plus élevés au regard de la valeur unitaire moyenne des commandes.

M

Materials, repair and overall (MRO)

Ensemble des produits et/ou services achetés qui n'entrent pas directement dans le processus de fabrication (par exemple, les consommables, l'outillage, ou encore les frais de déplacements et de séjours). C'est le domaine par excellence pour déployer une solution e-procurement associée à des catalogues électroniques.

Material requirement planning (MRP)

Méthode de planification industrielle qui consiste à établir un programme directeur de production et d'approvisionnement à partir de la demande finale. Sa modélisation dans le système d'information (GPAO / ERP) va permettre de déterminer le calcul de besoin net à partir duquel les approvisionneurs vont pouvoir adresser aux fournisseurs les commandes ou ordres de livraison.

P

Portail fournisseur

Le portail fournisseur est un sas (*hub*) d'échange entre le fournisseur et son client. On distingue fonctionnellement les échanges de nature informationnelle (appels d'offres...) et de nature transactionnelle (commandes, factures...).

R

RSE (responsabilité sociétale des entreprises)

La RSE est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et éco-responsabilité.

S

SaaS

Le SaaS (*software as a service*) est un modèle de livraison d'une solution informatique où l'éditeur propose dans le cadre d'un abonnement, l'accès à des fonctionnalités. Les clients ne paient pas pour posséder le logiciel en lui-même mais plutôt pour l'utiliser.

Scorecard

Terme utilisé pour désigner une mesure de performances selon différents axes, par exemple dans la gestion d'un panel fournisseurs, au format d'un radar appelé aussi diagramme de Kiviat.

SLA (*service level agreement*)

Le SLA est un document qui définit la qualité de service requise entre un prestataire et un client. Le SLA (que l'on pourrait traduire en français par « accord de niveau de service », ou « convention de service ») est un contrat (ou la partie du contrat de service) dans lequel on formalise la qualité du service en question. Dans la pratique, le terme SLA est quelquefois utilisé en référence aux modalités et/ou à la performance (du service) tel que défini dans le contrat.

Spend management

Les outils de *spend management* intègrent l'ensemble des pratiques, outils et méthodes permettant d'optimiser les dépenses et les coûts relatifs aux achats d'une entreprise.

Les outils de *spend management* permettent de mieux connaître la cartographie des achats, le cube des achats, de définir et de déployer au niveau de l'organisation des stratégies par catégorie, suivre les plans d'actions correspondants et *in fine* piloter la performance achats.

SRM

Le SRM (*supplier relationship management*) intègre l'ensemble des pratiques, outils et méthodes permettant d'optimiser la relation d'une entreprise avec ses fournisseurs aux différents niveaux de collaboration (stratégique, contribution à l'innovation, performance opérationnelle, transactionnel...).

Les outils de SRM permettent de gérer le cycle de vie d'un fournisseur, de capitaliser et partager au sein de l'entreprise certaines informations clés (identité, finance, développement durable, réglementaire...), de piloter la performance et les plans de progrès associés, de soutenir la relation avec les fournisseurs stratégiques.

T

TCO (total cost of ownership)

L'approche dite de TCO ou coût complet d'acquisition consiste à ne pas se limiter à comparer les prix d'achats entre plusieurs offres fournisseurs, mais à évaluer l'ensemble des coûts relatifs à l'acquisition du produit ou du service concerné : coûts d'installation, de fonctionnement, d'entretien, etc. jusqu'au coût de destruction.

Index

A

- achat 63, 89
 - amont 40
 - aval 40
 - durables 27
- analyse
 - ABC 62
 - de la valeur 61, 85
 - des offres 48
 - fonctionnelle du besoin 85
- appel à candidature 88
- approvisionnement 9
- assurance qualité 122

B

- benchmark* 149

C

- cahier des charges fonctionnel 43
- capital immatériel 137
- cartographie des achats 10
- classification 63
- co-développement 89
- contract lifecycle management* 109
- coût complet 86

E

- ERP 96

G

- gouvernance 14

I

- indicateur
 - de moyens 148
 - de performance 148
 - de situation 148
 - QCD 126

L

- LCC 89
- loi de Pareto 62

M

- marketing achat 59
- mode de gouvernance 12

N

- négociation 49

O

- outil
 - de e-procurement 100
 - de e-sourcing 104
 - de gestion de production 96

P

- panel fournisseur 126
- PGI 96
- politique achat 23

Q

QCD 121

R

RFI 105

RFP 106

RFQ 106

RSE 23

S

sourcing 45, 124

supplier profile 114

supplier relationship management
(SRM) 27, 114

supplier scorecard 127

T

taux de dépendance fournisseur
129

Dans la même série





44405 Rezé cedex

