

**ACHATS POUR
NON-SPÉCIALISTES**

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 978-2-10-059235-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o 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 !

2 La politique achats

Se poser les bonnes questions

La direction générale de Megatronix 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 viendrait prendre ses fonctions.

Dans les grandes lignes, les principes retenus 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 les principes d'achat qu'il propose de mettre en œuvre.

Le problème est alors le suivant :

- 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

(Ré)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 engagée avec les fournisseurs stratégiques (voir chapitre 7).
- Aller à l'essentiel sans dilier 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 définis dans l'organisation achats.
- Adapter l'organigramme si possible prescripteurs et non directeurs.
- Identifier les principales tâches nature de l'activité à monter en compétence.
- Évaluer les besoins.

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.

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 ou tout mettre « dans le cahier des charges ou la demande qu'il honore ».
 - l'écrit a ses limites ! Même si le rédacteur du document possédait de fortes qualités rédactionnelles, il ne pourra pas tout exprimer sous la forme d'un écrit, sauf à ce que le document en question soit entièrement volumineux, et donc difficilement exploitable par les entreprises répondantes. De plus, certains aspects importants comme les attentes personnelles du décideur par rapport à la société 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.
- Rares 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. La solution souhaitée n'est pas forcément la meilleure par rapport au besoin que le client veut couvrir. Ce dernier ne connaît peut-être pas l'état de l'art dans ce domaine.

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

- de détecter les attentes personnelles des interlocuteurs client.

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 « pont à grotter » qui à remettre en cause certains 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 révéler le meilleur « offering » 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 ce 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 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

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 ». vrai faux
2. L'organisation achats inclut généralement la population des approvisionneurs. vrai faux
3. Réaliser une cartographie des achats, c'est identifier où les acheteurs sont localisés géographiquement. vrai faux
4. Les achats sont une fonction support c'est-à-dire qu'ils interviennent à la demande des autres directions de l'entreprise. vrai faux
5. Les achats de production concernent tout ce qui a trait à l'activité d'un site de production. vrai faux
6. Les organisations achats efficaces sont en général organisées en équipe centrale qui gère les principales tâches nature d'achats à enjeu de manière à favoriser la globalisation des négociations fournisseurs. vrai faux
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. vrai faux
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

Réponses p. 199

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

Mettez 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 ?
- > Faites réaliser une cartographie achats sur l'ensemble du portefeuille des deux sociétés.
- > Identifier les principales 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.

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).

1

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 ;