

# **Achats**

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)





**TOUTELAFONCTION**

# Achats

Philippe Petit

3<sup>e</sup> édition

DUNOD

Picto p. 317 (gauche) : © Mister Pixel  
from The Noun Project

Mise en page : Belle Page

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<sup>er</sup> 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, 2016

11 rue Paul-Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-074896-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> 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.

## REMERCIEMENTS

Il m'est impossible de revendiquer toute la propriété intellectuelle concernant un sujet si transversal. Les achats établissent des liens entre professionnels afin de créer de la valeur, et chaque partie s'enrichit mutuellement. C'est exactement ce qui arrive au travers du processus continu d'écriture sans cesse renouvelé du présent ouvrage.

Ainsi, que mes collègues spécialistes et experts des achats sachent qu'ils ont grandement influencé cet ouvrage au travers d'échanges d'idées aussi spontanés qu'instructifs.

Merci aux nombreux fournisseurs, clients, étudiants et stagiaires, tous experts qui s'ignorent puisqu'ils ont inspiré le sujet concernant ce merveilleux métier d'acheteur.



# Table des matières

<b>Remerciements</b>		<b>V</b>
<b>Introduction</b>		<b>1</b>
<hr/>		
<b>Savoirs</b>		
<b>Chapitre 1</b>	<b>Le positionnement des achats</b>	<b>5</b>
	Les fondements de la fonction achats	6
	Les missions	14
	Le marketing achats	25
<b>Chapitre 2</b>	<b>Les organisations achats</b>	<b>39</b>
	L'organigramme cible	40
	Quelques spécificités sectorielles	49
	Les postes essentiels de la fonction	52
<b>Chapitre 3</b>	<b>Les enjeux et risques financiers</b>	<b>63</b>
	Comptabilité analytique et générale	64
	Le bilan	69
	Le compte de résultat	72
	Interprétations à l'aide d'indicateurs et ratios clés	76
<b>Chapitre 4</b>	<b>Les aspects juridiques</b>	<b>85</b>
	Principes fondamentaux	86
	Clauses contractuelles essentielles	93
	Textes spécifiques à connaître	99
	Pratiques à risques	105
	Droit des affaires à l'international	106

---

## Savoir-faire

<b>Chapitre 5</b>	<b>Analyser le portefeuille</b>	<b>111</b>
	Recenser les besoins à servir	112
	Classer en familles d'achats	114
	Prioriser à l'aide de Pareto	121
	Regrouper les volumes	125
<b>Chapitre 6</b>	<b>Étudier un marché amont</b>	<b>129</b>
	Typologie des marchés	130
	Caractériser l'offre et la demande	136
<b>Chapitre 7</b>	<b>Identifier les bons fournisseurs</b>	<b>149</b>
	Le principe de l'entonnoir	150
	Le ciblage	151
	La présélection	152
	L'évaluation	162
<b>Chapitre 8</b>	<b>Maîtriser l'expression d'un besoin</b>	<b>165</b>
	L'enjeu	166
	Analyser fonctionnellement un besoin	168
	Analyse de la valeur et conception à coût objectif	180
<b>Chapitre 9</b>	<b>Réaliser un appel d'offres</b>	<b>191</b>
	Pourquoi et quand consulter formellement des fournisseurs	192
	Interroger les fournisseurs	194
	Le dépouillement	199
<b>Chapitre 10</b>	<b>Analyser le prix des fournisseurs</b>	<b>209</b>
	Approcher globalement les prix	210
	Profiter de la structure de coût globale du fournisseur	216



	Évaluer l'influence des quantités	219
	Décomposer ou composer le prix d'un fournisseur	224
<b>Chapitre 11</b>	<b>Travailler en coût complet</b>	<b>235</b>
	Quelques définitions	236
	Investiguer coûts et inducteurs	239
	Le coût complet	242
<b>Chapitre 12</b>	<b>Maîtriser l'entretien de négociation</b>	<b>253</b>
	Préparer l'entretien	254
	Contact	270
	Convaincre	276
	Conclure la négociation	283
<b>Chapitre 13</b>	<b>Piloter la performance de la fonction</b>	<b>287</b>
	L'axe contribution économique immédiate	290
	L'axe performance fournisseurs	298
	L'axe qualité du service rendu aux clients internes	302
	L'axe amélioration des processus et pratiques achats	306
	L'axe développement des ressources humaines achats	310
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto; border: 0.5px solid #00AEEF;"/>		
<b>Savoir-être</b>		
<b>Chapitre 14</b>	<b>Être ouvert et créatif</b>	<b>313</b>
	Être en veille permanente	314
	Être créatif	321

<b>Chapitre 15</b>	<b>Adapter son style pour mieux collaborer</b>	<b>333</b>
	Identifier les styles de négociateur	334
	Travailler son profil	344
	D'autres modèles célèbres	350
<b>Chapitre 16</b>	<b>Être un véritable communicant</b>	<b>361</b>
	L'écoute	363
	Répondre au message	367
	Utiliser tous les canaux de la communication	377
<b>Chapitre 17</b>	<b>S'affirmer et pérenniser la relation</b>	<b>385</b>
	Principes et fondements de l'assertivité	386
	Être assertif	394
<b>Chapitre 18</b>	<b>Faire face aux blocages</b>	<b>409</b>
	Nature du conflit	410
	Trois réactions types inefficaces en situation de conflit	414
	Les outils pour gérer un conflit	424
	Faire face aux situations critiques	427
<b>Bibliographie</b>		<b>439</b>
<b>Glossaire</b>		<b>441</b>
<b>Index</b>		<b>452</b>

# INTRODUCTION

Les achats se situent par définition dans la catégorie des fonctions dites « support ». Pourtant, depuis à peine plus de quarante ans, les entreprises y découvrant des vertus jusque-là insoupçonnées, la qualifient volontiers de « stratégique ». Finalement, on découvre que tout peut être sous-traité : des activités liées au cœur de métier ou pas, comme certaines tâches achats d'ailleurs. Cependant, sous la pression du quotidien et le spectre de crises financières, les objectifs réellement donnés par les directions générales se limitent souvent à l'obtention de ces fameux « *savings* (économies) » directement visibles dans le compte de résultat. Cela étant, la nouvelle génération d'acheteurs a besoin de sens et choisit de se projeter sur un horizon bien plus long. Elle souhaite déterminer *a priori* la valeur de ce qu'elle entreprend et surtout co-entreprend avec la planète entière comme terrain de jeu. Ainsi, les achats sont socialement responsables ou ne sont pas.

Pour l'avoir vécu et observé régulièrement sur le terrain, nous sommes convaincus qu'il est possible de maîtriser ces contraintes temporelles ambivalentes. Plutôt que de les nier ou de s'y opposer, nous proposons de les concilier en s'organisant autour d'un processus achats clairement identifié et partagé.

Ce livre explique ainsi comment la professionnalisation de la fonction achats va de pair avec le développement de son efficacité. Que la mise en place du service achats soit récente ou pas, les

dirigeants, les managers, les acheteurs professionnels ou occasionnels y trouveront des pistes concrètes d'amélioration adaptées à leur domaine. Tout en tenant compte de quelques spécificités sectorielles, nous avons mis en évidence des lignes directrices et outils pratiques utilisables par les entreprises de tout secteur d'activité.

Notons que le lecteur pourra parcourir l'ouvrage dans n'importe quel ordre, chaque chapitre renvoyant régulièrement à d'autres. **Les trois parties principales** représentent les clés d'entrée vers les connaissances, méthodes et attitudes permettant la pleine expression des talents propres aux acteurs de la fonction.

## Savoir

Nous décrivons ici l'évolution de la fonction observée depuis quelques décennies étant donnés les nouveaux enjeux et les risques à maîtriser. Très souvent liée au secteur d'activité de l'entreprise, une typologie d'organisations se distingue.

Celle-ci représente distinctement le reflet du niveau de maturité de la fonction. Les « sept domaines de connaissance » qui se dégagent révèlent tout le périmètre que doit finalement couvrir la fonction afin d'assumer pleinement son rôle stratégique. En outre, quelques points clés relatifs aux enjeux financiers et juridiques très évolutifs nécessitent une attention toute particulière. Le contexte international maintenant incontournable implique notamment de s'y attarder.

## Savoir-faire

Cette partie coïncide avec le déroulement chronologique du processus d'achats. Pour chacune des étapes, elle vise à développer l'efficacité des acteurs de la fonction en guidant vers le choix de méthodes appropriées, c'est-à-dire juste nécessaires. Leurs actions, toutes finalement au service de la performance, rendent positivement visibles leurs auteurs. La proactivité exercée en toute transparence représente alors une preuve péremptoire du niveau de professionnalisme dont ils ont besoin pour gommer l'image du négociateur obtus dont le seul but consiste à obtenir des baisses de prix immédiates.

## Savoir-être

La multiplicité des interlocuteurs requiert des qualités particulières de la part de l'acheteur. En effet, il trouve en face de lui tant en interne que chez ses fournisseurs, des personnes aux motivations et aux modes de fonctionnement très différents. L'occurrence de situations à fort enjeu devenant fréquente, la capacité à gérer ses émotions en temps réel devient impérative. Même pour des achats de biens matériels, la subjectivité, dans son sens le plus noble, c'est-à-dire humain, est omniprésente. La stratégie consistant à reconnaître son existence afin de la canaliser apparaît alors comme une alternative sérieuse à la « rationalisation » pure et dure. Bien des conflits trouvent ainsi une fin heureuse pour chacune des parties. Souvenons-nous qu'un mauvais accord est toujours préférable à un bon procès !

Cette diversité des contextes impose une réelle polyvalence de la part des acteurs de la fonction. Pas étonnant donc que les meilleures formations osent aborder des sujets de plus en plus éloignés du cœur de métier « traditionnel » de l'acheteur pour la plus grande satisfaction des entreprises.

Sans slogans incantatoires ni discours académiques, nous proposons d'adopter un angle de vue pragmatique sur une fonction passionnante de l'entreprise qui doit continuer de progresser pour libérer tout son potentiel.



# CHAPITRE 1

## Le positionnement des achats

### Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Toutes les entreprises ont-elles un service achats ?
- Quelle différence fait-on entre achats et approvisionnements ?
- Qu'attendent aujourd'hui les entreprises de leurs acheteurs ?
- RSE, achats responsables, développement durable, est-ce pareil ?
- Quels métiers et activités regroupe le service ?
- Est-ce une fonction stratégique ou support ?
- Pourquoi s'intéresser au marketing d'achats ?
- Comment caractériser les risques en achats ?

## LES FONDEMENTS DE LA FONCTION ACHATS

### PRINCIPES CLÉS

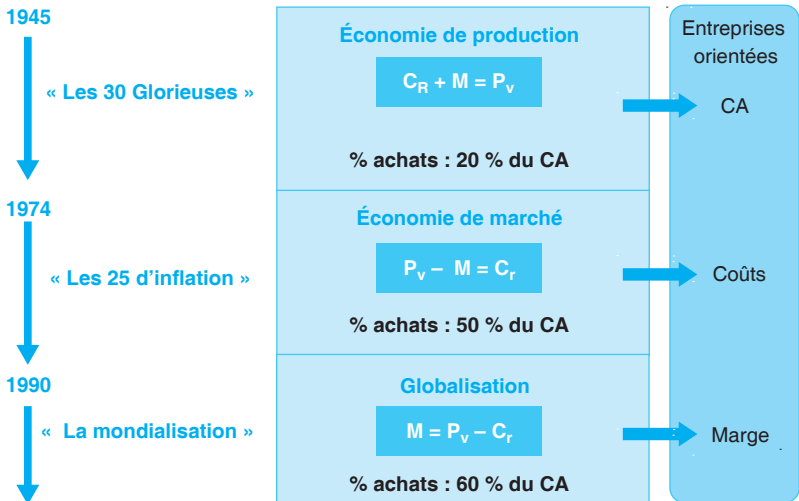
- Une fonction qui devient progressivement incontournable.
- Des raisons impératives de développer la fonction.
- Des secteurs d'activité et des domaines d'achats qui tirent la fonction vers le haut.

### Le fondement historique

Étrange de parler d'Histoire pour une fonction qui n'est réellement visible que depuis une trentaine d'années. Celle-ci existe pourtant depuis toujours puisque la loi impose l'enregistrement codifié des dépenses et des factures de chaque entreprise. En fait, c'est l'évolution macro-économique des sociétés industrielles depuis soixante ans qui a lentement et progressivement révélé l'intérêt essentiel, voire stratégique, de la fonction au sein des entreprises. Cependant, la globalisation des échanges accélère le processus.

📖 **Chapitres 3 et 4**

Le schéma très général suivant illustre cette évolution (**figure 1.1**).



**Figure 1.1 • Évolution en trois périodes majeures**



## La préhistoire : 1945-1974

### Le contexte

Le conflit mondial terminé, chaque pays entame sa reconstruction. La demande s'affirme donc face à une offre rendue inopérante. Les produits s'arrachent « à tout prix », au sens fort du terme, puisque la concurrence est quasi inexistante, du moins en tout début de période. Les producteurs réalisent « ce qu'ils veulent », les clients achètent ce qu'ils trouvent, quand c'est disponible, quitte à patienter. Six mois voire un an ne sont pas rares pour acquérir une automobile, dont il n'est bien entendu pas question d'en choisir la couleur, ni les quelques options. Les pannes quant à elles font partie du paysage. C'est l'économie de production dans toute sa splendeur caractérisée par des flux poussés. Les « Trente Glorieuses », tout en faisant oublier les affres de la guerre, ont encouragé la croyance en un Occident invincible, doté de systèmes industriels élaborés fondés sur un certain rationalisme, fordisme et taylorisme notamment.

Avec le recul, il est intéressant de noter quelques faits révélateurs pour l'avenir :

- ✓ le recours, au début des années 1960, à de la main-d'œuvre bon marché ; on ne disait pas « low cost » (bas coût) à l'époque ;
- ✓ les balbutiements de l'offre *made in Japan*, dédaigneusement repoussée : « produits d'un coût anormalement bas et de qualité médiocre qui ne s'imposeront jamais » !

### L'objectif essentiel des entreprises

Développer la production afin d'augmenter le chiffre d'affaires garantissant par ailleurs une marge très confortable.

Le calcul « ascendant » des prix de ventes ne souffrait d'aucune limite (**figure 1.2**).

Notons qu'à l'époque les achats constitués essentiellement de matières premières ne représentaient qu'environ 20 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Lorsqu'il s'agissait très exceptionnellement de baisser les prix de vente, on agissait successivement :

- ✓ sur la marge, puisqu'elle était substantielle ;
- ✓ sur la main-d'œuvre (baisse des salaires ou automatisation).

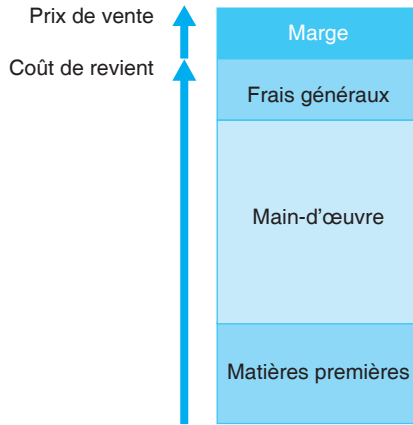


Figure 1.2 • Calcul des coûts en économie de production

## La révélation : 1974-1995

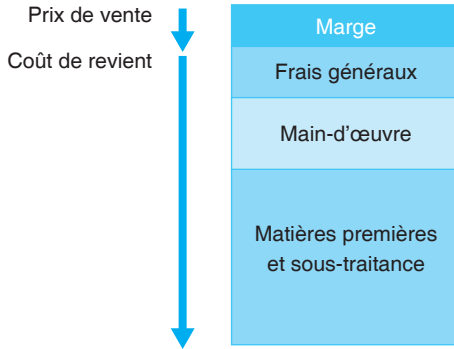
### Le contexte

Fin 1973, le premier choc pétrolier marque la fin de la croissance. Ce quadruplement du prix du pétrole décidé par l'OPEP a provoqué de nombreux déséquilibres dans les pays occidentaux : inflation, aggravation des déficits commerciaux liés à la facture pétrolière, ralentissement de la croissance imposé par la hausse des coûts de production et les déficits extérieurs, montée du chômage. S'ensuit une réduction de l'investissement et une baisse de la confiance des ménages qui se mettent à épargner. Privés d'une croissance soutenue, confrontés à une concurrence forte et plus lointaine, l'occident doit revoir ses schémas industriels et économiques. En bref, l'économie de marché remplace l'économie de production.

### L'objectif essentiel des entreprises

Développer des produits dont le prix est dicté par le marché avec une marge minimum permettant de survivre.

Le calcul des coûts devient donc logiquement « descendant » car il est maintenant indispensable de valider *a priori* la pertinence de chaque nouveau projet client (figure 1.3).



**Figure 1.3 • Calcul des coûts en économie de marché**

Il devient donc impérieux pour les entreprises de rechercher des pistes de réduction des coûts leur permettant de rester présentes sur des marchés maintenant très concurrencés :

- ✓ baisse des coûts ;
- ✓ baisse des prix d'achats ;
- ✓ externalisation des activités en dehors du cœur de métier.

La maîtrise des achats apparaît comme un contributeur à l'atteinte de ces objectifs vitaux d'autant plus que la part achetée passe conséquemment à plus de 50 % du chiffre d'affaires.

## L'ascension : depuis 1995

### Le contexte

La chute du mur de Berlin en 1989 suivie par l'éclatement de la bulle Internet en 2000 vont à nouveau changer les repères. Si nous demeurons en économie de marché, celle-ci devient « ultra » mondiale. Les barrières géographiques, voire politiques et commerciales tombent les unes derrière les autres. En outre l'information circule à la vitesse de la lumière partout sur terre révélant des sources d'approvisionnement et débouchés commerciaux jusqu'à présent largement sous estimés. Les affrontements Est-Ouest terminés fournissent des opportunités à des pays pleins de potentiel. Étant donnée l'étendue du terrain de jeu commercial, la concurrence est exacerbée et multiple.

### **Objectif essentiel des entreprises : préserver la marge et sécuriser**

Dans les pays occidentaux, les grandes entreprises sont alors prêtes à diminuer leur taille et à se réorienter vers des marchés connexes, parfois très éloignés de leur métier de base. Ainsi, telle multinationale originellement spécialiste des technologies électriques se dirige vers le marché de la finance et du conseil en achats. Un groupe du bâtiment développe des activités dans le domaine du multimédia.

Cela nécessite d'acquérir des compétences en un temps record en ayant recours le plus souvent à des ressources extérieures.

En même temps que ces réseaux de fournisseurs s'étendent, les liens deviennent de plus en plus éloignés, voire même se « virtualisent », soutenus par les systèmes d'information. Ce faisant, la maîtrise des risques achats devient essentielle pour sécuriser l'ensemble de l'entreprise.

### **Aujourd'hui, trois types d'entreprise dans le monde**

L'évolution économique en trois étapes observée en occident a deux conséquences à l'échelle de la planète.

#### **1. Répétition du même schéma**

Les pays émergents eux aussi vivent la même chronologie mais bien plus rapidement. Par exemple, la ruée des donneurs d'ordre occidentaux vers la Chine place les fournisseurs de ce pays en situation d'économie de production. Cependant, la concurrence d'autres parties du monde, dont l'Europe elle-même (!), amène la Chine vers l'économie de marché.

Une entreprise innovant sur une niche\* de marché, par exemple dans le domaine des hautes technologies, se place pendant quelques courtes années en situation de monopole technique avec une offre exclusive face à une demande naissante.

### **📖 Chapitre 6**

#### **2. Cohabitation et choc frontal**

Conséquence « de cette conséquence » : des entreprises correspondant aux trois types d'économie pour leur activité principale sont confrontées à des fournisseurs d'un type différent.

\* Niche : segment de marché très étroit comportant une demande limitée en volume mais toutefois bien supérieure à la demande

## Le fondement financier (l'effet de levier)

Dans un contexte où toutes les forces vives de l'entreprise doivent converger pour garantir l'atteinte de la marge, les achats se révèlent comme un levier plus efficient que celui traditionnellement proposé par la force de vente, dans un contexte où les prix de vente ne peuvent croître. Prenons ainsi la situation d'une entreprise correspondant à la moyenne française en termes de montant d'achats, de frais fixes et de valeur ajoutée (VA) comparés au chiffre d'affaires (CA). Un gain de 5 % sur les dépenses d'achats, toutes choses égales par ailleurs, correspond à un montant que l'on retrouve intégralement dans la marge (**figure 1.4**). Cependant, pour obtenir la même progression de marge (+ 25 %), il faut réaliser un effort de + 12,5 % sur le volume des ventes.

	Situation de départ	Gain de 5 % sur les achats	Même marge avec achats inchangés
Ventes (CA)	1 000	1 000	1 125 (+ 12,5 %)
Achats	500 (50 %)	475 (- 5 %)	563 (50 %)
VA	300 (30 %)	300	337 (30 %)
Frais fixes	100 (10 %)	100	100
<b>MARGE</b>	<b>100</b>	<b>125 (+ 25 %)</b>	<b>125</b>

Figure 1.4 • Contribution comparée à la marge

Un tel constat réalisé par la direction d'une entreprise contribue à lancer le processus de développement de la fonction. Celui-ci consiste à la transformer en véritable service achats doté des moyens humains, matériels, et financiers *ad hoc*.

## Les quatre facteurs d'évolution influents

Même si le contexte très global favorise l'émergence d'une fonction achats majeure dans les entreprises, toutes n'éprouvent pas le même besoin de développer la leur. Différents facteurs expliquent ce phénomène (**figure 1.5**).

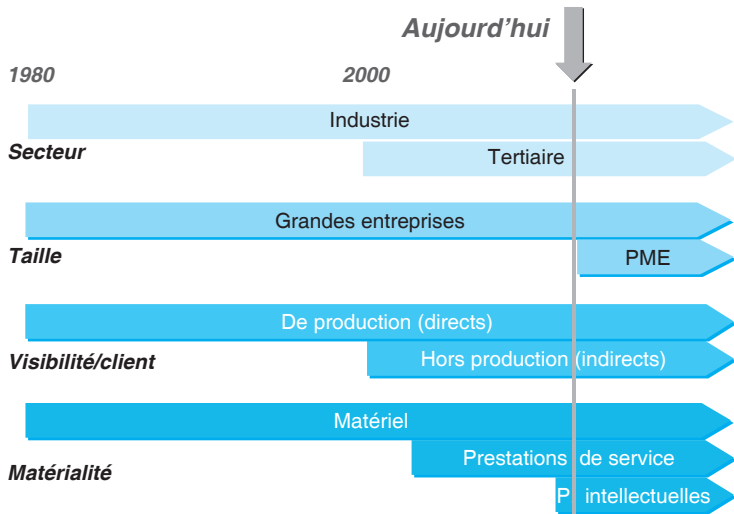


Figure 1.5 • Quatre facteurs influents

### La taille de l'entreprise

Le seuil d'effectif minimal à partir duquel le service achats apparaît dans l'entreprise se situe à partir de 100 salariés, car en deçà on ne justifie pas un poste à temps plein. En outre les petites entreprises commencent tout juste à s'imaginer des stratégies pour « peser » face à leurs (« très gros ») fournisseurs.

### Le secteur d'activité de l'entreprise

L'industrie (notamment automobile) accorde historiquement à la fonction achats une importance plus forte que le domaine tertiaire. La distribution, spécialisée ou non, se situant au milieu.

L'explication provient principalement du poids financier des deux postes de dépenses les plus importants, les achats et la masse salariale (**tableau 1.1**).

Tableau 1.1 • Poids de la fonction

	Industrie	Services
	<i>Distribution</i>	
$\frac{\text{Achats}}{\text{CA}}$	60 %	30 %
$\frac{\text{Salaires + Charges}}{\text{CA}}$	30 %	60 %

## La visibilité des achats par le client final

- ✓ **Achats de production** : l'entreprise soit revend en l'état ces produits (négoce) ou prestations, soit elle les transforme, assemble ou intègre à d'autres. Par définition, ces achats « directs » sont visibles du client final. Dans le domaine de la distribution, on utilise le terme « achats marchands ».
- ✓ **Achats indirects** : ce sont les produits ou prestations dits « de fonctionnement » invisibles directement des clients finaux. On parle d'achats « non marchands » dans la distribution.

### Trois secteurs singuliers

#### L'assurance

Une grande partie des achats de ces compagnies ou mutuelles entre également dans cette catégorie d'achats directement visibles du client final (l'assuré). Les achats « assurantiels » sont les produits, mais surtout les prestations que fait réaliser l'assureur suite à un sinistre, ainsi que ceux qui viennent en complément (financements par exemple).

#### La banque

La gestion des systèmes d'information, des centres de relation client, s'apparente de plus en plus à des achats « directs », car ils s'avèrent bien visibles des clients de la banque.

#### Le Public

Les grandes directions reconnaissant finalement le concept de *client* plutôt que d'*usager*, d'*administré* ou de *contribuable*, les administrations (parapubliques largement en tête\*) se lancent dans le management des achats avec le soutien du législateur. Celui-ci assouplit en effet les procédures du

Code des marchés publics en donnant davantage de libertés à l'acheteur.

\* Les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) notamment.

## La matérialité des achats

La facilité apparente qui émane des achats de biens matériels, les met en avant au sein des entreprises qui en comptent beaucoup.

*A contrario*, les prestations de service et notamment intellectuelles, ne sont guère prioritairement traitées par les services achats.

## Synthèse et perspectives

- ✓ Hier : acheter pour produire.
- ✓ Aujourd'hui : acheter pour vendre et créer de la valeur.
- ✓ Part des achats et couverture encore en croissance.
- ✓ L'automobile, l'aéronautique et les très grandes entreprises restent leaders.
- ✓ Le secteur public se rapproche des pratiques du privé.
- ✓ Début de l'externalisation de certains achats (on confie ces achats à des prestataires spécialisés).
- ✓ Implication des achats dans la recherche d'innovation.
- ✓ Développement des systèmes d'information spécifiques.
- ✓ Professionnalisation du métier : outils et formations de haut niveau.
- ✓ Mise en avant de l'éthique dans le cadre plus large de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise (RSE).

## LES MISSIONS

### Définition de la responsabilité globale de la fonction achats

- ✓ L'objet : recherche et acquisition de produits, services et prestations correspondant aux besoins de clients internes tout en anticipant et maîtrisant les divers risques encourus à moyen et long termes.



- ✓ Le cadre : en respectant les règles juridiques et éthiques qui permettent de s'inscrire dans les orientations stratégiques de l'entreprise.

## La RSE, le Développement Durable et les Achats Responsables

Toutes ces notions sont intimement liées, voire synonymes.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'impose maintenant partout. La question n'est plus « pourquoi » s'y intéresser mais clairement « comment » déployer une telle stratégie, notamment aux Achats.

### Les notions clés

Ainsi, les Achats Responsables (ou Achats Durables) représentent une déclinaison de la RSE (ou Développement Durable) qui adresse trois domaines indissociables, les 3 « P » :

- ✓ **People** : conditions sanitaires et sociales acceptables.
- ✓ **Planet** : maîtrise des opportunités et risques environnementaux.
- ✓ **Profit** : pérennité et développement économique.

### Développement Durable et RSE

#### Le « Développement Durable »

Ce vocable apparaît pour la première fois en 1987 dans le Rapport Brundtland de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement :

*« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. »*

#### La « Responsabilité Sociétale des Entreprises »

Définition de la RSE selon le Livre Vert de la Commission européenne :

*« Déclinaison pour les entreprises du développement durable. C'est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations **sociales**, **environnementales**, et **économiques** dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. »*

## Les moyens pour les achats

Trois axes permettent aux acheteurs d'agir en matière de Développement Durable :

- ✓ Rechercher des produit et prestations ayant des performances explicitement respectueuses de l'environnement.
- ✓ Sélectionner des fournisseurs qui de leur côté prennent déjà en compte les exigences du Développement Durable (politique RSE, processus et organisation ad hoc).
- ✓ Décrire les comportements éthiques des acteurs du processus achats directement en contact avec les fournisseurs.

La norme française NFX50-135 devenue l'ISO 20-400 « Achats responsables » guide les acheteurs ainsi que leurs managers en matière de politique, stratégie et déploiement opérationnel.

La charte « Relations fournisseur responsables » décrit les dix engagements concrets que prennent les entreprises qui la signent pour construire des relations équilibrées et durables avec leurs fournisseurs. Il s'agit ainsi de respecter des fondamentaux en matière de droit, de pratiques achats et de management ([www.relations-fournisseur-responsables.fr](http://www.relations-fournisseur-responsables.fr)). Depuis 2010, près de 2 000 entreprises engagent leur direction achats en ce sens.

## Parallèle fonction commerciale/achats

La comparaison permet de constater une grande symétrie (**tableau 1.2**).

### Domaine d'activités « marketing »

Cette activité très anticipatrice, décline les orientations stratégiques de l'entreprise en une politique spécifique et des plans d'actions (voir plus loin). Pour les achats, on utilise parfois le terme de « reverse marketing » qui traduit également la proactivité de cette discipline en général, les achats positionnés en amont du processus global de l'entreprise, orientés vers le marché fournisseurs, alors que les ventes en aval se tournent vers le marché des clients.

Tableau 1.2 • Symétrie fonction commerciale/achats

Fonction commerciale	Fonction achats « étendue »	
Marketing Vente • Stratégique • Opérationnel	Marketing Achats • Stratégique • Opérationnel	Marketing
Vente	Achats	Commerce
Administration des ventes	Approvisionnements	Flux transactionnels
Expéditions	Réceptions	

Savoirs

Savoir-faire

Savoir-être

### Domaine d'activités « commerce »

La finalité de contractualisation commune aux deux fonctions autorise très naturellement l'utilisation du même vocable « commerce ».

### Domaine d'activités « flux transactionnels »

Chargées des opérations permettant de servir leurs clients, externes ou bien internes, cette fonction se doit d'appliquer les directives correspondant aux engagements contractuels passés par leur fonction commerciale « de tutelle » (référente).

### Description en processus

La comparaison juste avant, présente en fait de manière macroscopique chacun des processus. Décrivons maintenant plus précisément les processus respectivement achats et approvisionnement (**figure 1.6**).

Quelques constats globaux tout d'abord :

- ✓ La schématisation de ces processus se veut la plus universelle possible. Elle concerne donc tout type d'entreprise et tout type d'achat.

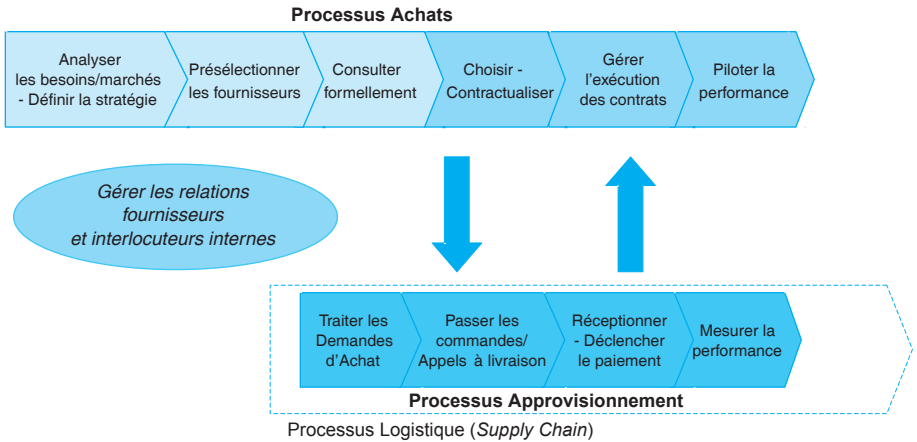


Figure 1.6 • Processus achats et approvisionnement

📖 Chapitre 12

- ✓ Certes, les approvisionnements se situent en aval des achats, cependant les deux processus se chevauchent. Par ailleurs, le premier fait lui-même les étapes amont du processus logistique global (supply chain) dédié à la gestion des flux.
- ✓ Tous les deux sont impliqués dans la relation avec des interlocuteurs internes et externes.
- ✓ La fonction approvisionnement représente l'implication très opérationnelle de réalisation des contrats. Même sans avoir des approvisionneurs en titre, la fonction approvisionnement existe dans toutes les entreprises, industrielles ou non. Étant donné les relations avec les achats, il est donc fondamental pour l'acheteur de l'identifier au travers de ses interlocuteurs. Par exemple, le PDG d'un groupe qui fait réaliser une prestation de conseil en stratégie la commande et en suit lui-même la réalisation. Il est donc identifié comme « approvisionneur (occasionnel) ».

Détaillons à présent les étapes de ces processus en mentionnant les informations principales issues de chacune d'elles.

## Processus achats (tableau 1.3)

Tableau 1.3 • Processus achats – données de sortie essentielles

Étapes	Données de sortie essentielles
Analyse des besoins/marchés – Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie par famille</li> <li>• Politique fournisseurs</li> <li>• Organisation achats</li> </ul>
Présélection des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panel ou <i>long list</i> fournisseurs</li> </ul>
Consultation formelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Short list</li> </ul>
Choix – Contractualisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grilles de critères</li> <li>• Contrats</li> </ul>
Réalisation du contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avenants contractuels</li> <li>• Résultats fournisseur</li> </ul>
Pilotage de la performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableaux de bord</li> <li>• Plans de progrès</li> </ul>

### Analyse des besoins/marché – stratégie

📖 Chapitres 5 et 6

Cette étape cruciale constitue la démarche du marketing d'achats stratégique. Elle est décrite plus loin dans ce chapitre et ses outils principaux font partie essentiellement de deux autres. La donnée de sortie essentielle est la description de la stratégie, qu'elle soit générique au service ou bien propre à un projet ou un achat ponctuel.

Elle inclut principalement, la segmentation du **portefeuille**, les axes opérationnels de travail par domaine d'achat, les orientations pour la recherche de fournisseur (« *sourcing* ») et l'organisation (création ou aménagement de la structure achats).

📖 Chapitre 8

#### « Analyse des besoins » versus « expression du besoin »

Attention à ne pas les confondre. En effet, la première se situe bien plus en amont du travail sur le cahier des charges. Elle constitue le fondement même de la posture « stratégique » reconnue et exploitée dans les entreprises très matures en achats. Autrement dit, les opérations d'analyse de marché et de *sourcing* débutent pertinemment avec un (ou des) besoin(s) décrits dans leurs grandes lignes.

## Présélection des fournisseurs

 Chapitre 7

Appelée également « *sourcing* », cette étape s'inscrit dans le cadre stratégique achat décrit précédemment.

Il s'agit de qualifier des fournisseurs à partir de critères globaux les rendant aptes à être consultés formellement par la suite, dans le cadre d'un achat ponctuel (constitution d'une « *long list* ») ou bien de la gestion habituelle du panel fournisseurs travaillant régulièrement avec l'entreprise.

## Consultation formelle

 Chapitres 8 et 9

L'acheteur obtient du client interne (qui peut être lui-même comme c'est souvent le cas dans la distribution) la description détaillée du besoin à servir (cahier des charges). Ce qui permet de lancer un appel d'offres consistant à interroger des fournisseurs présélectionnés. Cette **mise en concurrence** donne lieu à une sélection réduite de fournisseurs (« *short list* ») auprès de qui l'acheteur négociera. Cette liste doit recevoir l'agrément direct ou délégué du client interne

## Choix et contractualisation

 Chapitres 4 et 12

Pour les entreprises ayant peu de culture achats, c'est le seul domaine d'intervention d'un acheteur. En effet, c'est à ce moment que se déroulent les négociations éventuelles. Quel que soit le contexte, cette étape consiste à améliorer les offres des fournisseurs retenus précédemment. La transparence sur les critères de choix est la règle, facilitée par l'usage de supports *ad hoc*.

La contractualisation formalise l'accord obtenu avec le fournisseur, qu'il s'agisse d'un acte ponctuel ou bien l'accord cadre, point de départ de transactions répétées par la suite.