

MANAGEMENT SUP

---

Olivier BRUEL • Pascal MÉNAGE

# Politique d'achat et gestion des approvisionnements

- ▶ Enjeux, problématiques,  
organisation, changement

5<sup>e</sup> éd.

DUNOD

## 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, 2019

11 rue Paul Bert 92247 Malakoff Cedex  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-078880-4

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

<b>Avant-propos</b>	IX
<b>Introduction – Fonction Achats : historique, importance, enjeux</b>	1
Section 1 Définitions et typologies usuelles des achats	1
Section 2 Impact économique des achats	3
Section 3 Autres enjeux essentiels de performance achat	6
Section 4 Dichotomie entre fonctions Achats et Approvisionnements	8
Section 5 Évolution du positionnement des Achats dans les entreprises	10

## Partie 1

### Principaux leviers : segmentation et choix stratégiques

<b>1 Leviers d'action sur les prix et les coûts d'achat</b>	17
Section 1 Comprendre les évolutions des prix de marché	18
Section 2 Agir sur les composantes du prix : analyse des coûts et de la valeur	20
Section 3 Gérer l'amélioration de productivité des fournisseurs	22
Section 4 Maîtriser les consommations	24
Section 5 Rechercher la minimisation du coût total de possession	25
Section 6 Contrôler les budgets	28

<b>2 Création de valeur, achats durables et responsables et processus d'innovation</b>	31
Section 1 Différentes dimensions de la création de valeur et impact sur les Achats	32
Section 2 Enjeux et dimensions des achats durables et responsables	35
Section 3 Focus sur le processus d'innovation : contribution propre des Achats et approches nouvelles de collaboration avec les fournisseurs	45
<b>3 Maîtrise des risques</b>	49
Section 1 Risques liés aux prix de marché et problèmes de volatilité	52
Section 2 Risques opérationnels fournisseurs	57
Section 3 Risques juridiques et obligations réglementaires	63
Section 4 Risques éthiques, sociétaux et environnementaux	67
<b>4 Segmentation des achats et stratégies opérationnelles associées</b>	71
Section 1 Principes de segmentation stratégique du portefeuille d'achats	72
Section 2 Principales composantes des stratégies achats par segments	74
<b>Partie 2</b> <b>Processus opérationnels et techniques d'achat</b>	
<b>5 Définir et optimiser les besoins d'achat</b>	83
Section 1 Pourquoi agir et faire intervenir les Achats dès la définition des besoins ?	84
Section 2 Les instruments de la définition des besoins : le cahier des charges et ses deux grandes variantes	88
<b>6 Comprendre les marchés et sourcer les fournisseurs</b>	95
Section 1 Questions clé et informations à rechercher	97
Section 2 Comprendre et tirer profit de la stratégie marketing des fournisseurs	99
Section 3 Sourcer à l'international	100

<b>7 Qualifier les fournisseurs et constituer les panels</b>	109
Section 1 Pourquoi qualifier les fournisseurs et constituer des panels ?	110
Section 2 Critères usuels de qualification des fournisseurs	112
Section 3 Démarche et méthode générale de qualification des fournisseurs	117
Section 4 Sources d'information internes et externes	119
Section 5 Équipe de qualification et sélection	123
Section 6 Simplification pour les achats non stratégiques	124
<b>8 De la consultation à la contractualisation</b>	127
Section 1 Les étapes d'un processus de consultation ou d'appel d'offres	128
Section 2 Les étapes du processus d'approvisionnement	136
<b>9 Suivre les réalisations et évaluer les fournisseurs</b>	143
Section 1 Différence entre qualification et évaluation opérationnelle des fournisseurs	144
Section 2 Critères usuels d'évaluation opérationnelle des fournisseurs	145
Section 3 Exploitation et management des axes de progrès	146
Section 4 Impact sur la gestion du panel et le statut des fournisseurs	149
<b>10 Mesurer les résultats et évaluer la performance achat</b>	153
Section 1 Considérations générales : efficacité, efficience et productivité	154
Section 2 Indicateurs et tableaux de bord achats : contenu et élaboration	157

Partie 3  
Articulation des Achats avec le management  
de la *supply chain* et des flux physiques

<b>11 Prévoir et planifier les besoins : choix des systèmes d'approvisionnement</b>	173
Section 1 Typologie des achats du point de vue des approvisionnements	174
Section 2 Approvisionner à partir d'une planification prévisionnelle des besoins	176

Section 3 Réapprovisionner les produits « gérés sur stocks »	181
Section 4 Savoir minimiser le coût d'approvisionnement	185

## **12 Quelques arbitrages entre Achats et *Supply Chain* : convergence ou conflit d'intérêts ?** 195

Section 1 La réactivité : le déploiement du « juste-à-temps »	196
Section 2 Optimiser le taux de service aux clients : choix des niveaux de stock de sécurité	202
Section 3 Intégrer les choix logistiques dans le chiffrage d'une décision de sourcing global	204

## **13 Gérer et garantir la qualité fournisseurs** 213

Section 1 Différentes acceptions de la qualité	214
Section 2 Déployer une démarche préventive : système d'assurance qualité fournisseurs	217

## **14 Participer aux décisions et à la gestion de l'externalisation et de la sous-traitance** 221

Section 1 Décision « faire ou faire faire » : rappels fondamentaux	222
Section 2 Utiliser les bons critères de décision	226

### Partie 4

#### Contexte stratégique : organisation des Achats et choix des moyens à mettre en œuvre

## **15 Comprendre la stratégie générale et s'intégrer dans les politiques d'entreprise** 237

Section 1 Déterminants d'une stratégie générale et stratégies alternatives principales	238
Section 2 Déclinaison en politiques fonctionnelles : contributions attendues des Achats (et de la <i>supply chain</i> )	249

## **16 Définir les politiques achats et faire les choix d'organisation** 255

Section 1 Choix en matière de politiques, de processus et d'outils achats	256
Section 2 Nécessité d'intégrer les achats aux processus clés de l'entreprise	257

Section 3 Choix d'un modèle d'organisation : organigramme	259
Section 4 Problématique centralisation/décentralisation	263
<b>17 Organiser et déployer les ressources adaptées</b>	271
Section 1 Choix et management des ressources humaines achats	272
Section 2 Définition et déploiement des systèmes d'information achats	276
<b>18 Piloter l'évolution selon le niveau de maturité</b>	289
Section 1 Concept de stades de maturité	290
Section 2 Transposition à la fonction Achats : conséquence sur les évolutions logiques	291
<b>Partie 5</b>	
<b>Conduite du changement et plans d'action opérationnels</b>	
<b>19 Problématiques usuelles de gestion du changement dans le domaine des achats</b>	299
Section 1 Obstacles au changement dans le domaine des achats	301
Section 2 Facteurs déclenchants du changement	302
Section 3 Alternative possible pour la conduite du changement	303
<b>20 Conduire une démarche de réduction des coûts</b>	307
Section 1 Définir les priorités et choisir le mode d'action	308
Section 2 Choisir les équipes, le processus, la méthodologie et le mode de pilotage	311
Section 3 Mesurer les gains et suivre le déploiement	314
<b>21 Conduire un plan de progrès de la fonction Achats</b>	321
Section 1 Quatre axes possibles d'un plan de progrès des Achats	322
Section 2 Chantiers usuels mis en œuvre	322
Section 3 Déclenchement d'un plan de progrès aux Achats : savoir saisir les opportunités	325

<b>22 Organiser la communication en interne et en externe</b>	327
Section 1 Pourquoi et comment organiser une communication interne ?	328
Section 2 Pourquoi et comment communiquer en externe (environnement, marché amont et fournisseurs) ?	332
<b>Bibliographie</b>	335



# Avant-propos

La fonction Achats est aujourd'hui devenue une fonction stratégique de par sa contribution déterminante à la rentabilité, à la compétitivité et à la création de valeur dans de très nombreuses entreprises, qu'elles soient industrielles, de distribution ou de services.

Depuis un certain nombre d'années, ce mouvement s'est également largement étendu aux organisations publiques de tous ordres, étatiques, collectivités territoriales ou autres, comme dans le domaine de la santé par exemple, qui recherchent, d'une part, à faire baisser leurs budgets de dépenses (notamment leurs achats), et d'autre part, à viser une meilleure utilisation de ces dépenses.

Ainsi, outre sa mission première de maîtrise des coûts, la fonction Achats a vu son périmètre d'action comme ses missions s'étendre de façon considérable ces dernières années, notamment à travers :

- une plus grande couverture des portefeuilles d'achats, notamment dans le domaine des achats dits « hors production » ou « indirects » ;
- le déploiement continu des achats à l'international, à travers des opérations de *sourcing* de produits et de services, ou d'opérations de délocalisation des fabrications dans des zones dites « à bas coûts » (*low cost*) ;
- la gestion et la maîtrise des risques, nécessité accentuée par les crises économiques et les défaillances de fournisseurs qui en ont résulté, pour cause de catastrophes naturelles ou encore d'événements géopolitiques majeurs ;
- l'établissement de relations plus collaboratives avec les fournisseurs pour rechercher de nouvelles sources d'innovation ou de compétitivité ;
- la gestion de la volatilité des prix de marché, qui s'est fortement accrue ces dernières années, notamment pour les matières premières et l'énergie ;
- la prise en compte d'obligations nouvelles, qu'elles soient légales ou réglementaires, de communication et d'image, en matière d'éthique, de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale.

Concernant les outils de la fonction, la mesure des gains et des performances constitue toujours un incontournable, mais qui s'est affiné, notamment par des efforts dans les méthodes de réconciliation des gains sur achats et des gains comptables, ou encore la mise en avant de la notion « d'évitement » de coûts.

En matière de systèmes d'information et d'aide à la décision, ceux-ci ont également connu un essor considérable, qu'il s'agisse des modules achat et approvisionnement des progiciels de gestion intégrés (ERP) qui se sont souvent généralisés, ou d'outils de *e-achat* s'adressant plus particulièrement aux achats hors production, ou encore de fonctionnalités nouvelles comme le *e-sourcing*, ou les interfaces et la gestion collaborative avec les fournisseurs.

Dans le domaine des ressources humaines, le professionnalisme des équipes a également été globalement renforcé, par le développement de la formation et le recrutement de nouveaux collaborateurs de haut niveau.

Cet ouvrage datait dans son contenu et dans ses approches : c'est la raison pour laquelle le lecteur trouvera dans cette nouvelle édition une remise à jour et une actualisation profonde en relation avec l'évolution récente du monde professionnel des Achats et de ses besoins.

Tel qu'il a été conçu et revu, cet ouvrage se veut ainsi balayer les *fondamentaux des achats* dans un certain nombre de domaines que sont :

- les leviers d'achat et les stratégies d'achat qui en résultent, notamment en fonction de la typologie et de la situation du moment des achats concernés, en y intégrant également les notions de gestion des risques et de création de valeur ;
- les processus et techniques opérationnelles d'achat, qui sont les vecteurs et les « moteurs » au quotidien de l'activité, de l'efficacité et de la performance des achats ;
- les aspects liés à la gestion des approvisionnements, c'est-à-dire à l'exécution opérationnelle des achats et à la gestion des flux associée que l'acheteur doit connaître et intégrer dans ses approches achats ;
- l'organisation de la fonction au sens large, couvrant les aspects de structure, d'hommes, d'outils et de processus, ainsi que les différentes options qui se présentent en fonction de la typologie des achats, du contexte et de la culture d'entreprise ;
- la conduite du changement et des plans d'action opérationnels, incluant notamment un aspect fondamental dans le métier des achats qui est celui de la communication.

Une courte bibliographie est également proposée en fin d'ouvrage et suggère un certain nombre de lectures complémentaires (ouvrages uniquement) pour ceux qui voudraient ensuite approfondir leur connaissance et leur compréhension de la fonction Achats.

Enfin, cet ouvrage vise tout particulièrement le public des étudiants de l'enseignement supérieur, notamment ceux qui suivent un cursus spécialisé dans le domaine, qui y trouveront un corpus de type généraliste, mais qui se veut néanmoins assez complet en termes de connaissances.

# Introduction – Fonction Achats : historique, importance, enjeux

Cette introduction est destinée à présenter ce qu'est la notion d'achats en général et en quoi, à travers ses enjeux, cette notion a conduit à l'émergence et au développement de fonctions Achats au sein des entreprises industrielles et commerciales de tous ordres, comme au sein des entités publiques.

Par extension, le terme « entreprises » utilisé dans cet ouvrage désignera donc l'ensemble de ces organisations, privées ou publiques, à vocation industrielle, commerciale ou de services, et qui sont amenées à gérer des dépenses externes d'achats au sens où nous le définirons ci-après.

## Section 1 DÉFINITIONS ET TYPOLOGIES USUELLES DES ACHATS

De façon simple, nous définirons le concept d'achats comme *l'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise*, en excluant les dépenses sociales.

Se trouvent donc de fait exclus du champ des achats :

- les salaires et les charges de personnel ;
- les impôts, taxes, cotisations et dépenses diverses du même ordre ;
- les subventions, les dépenses de sponsoring et de mécénat.

Entrent en revanche dans le champ des achats, grâce à cette définition simple mais large, certaines dépenses comme les assurances, les dépenses de marketing et de communication, les travaux (construction, entretien, rénovation, etc.), les honoraires juridiques, et un large périmètre de prestations de toutes natures, qui – encore aujourd'hui – ne sont pas toujours considérées comme des dépenses d'achats par un

certain nombre d'entreprises, ou en tout cas ne font pas partie du périmètre de responsabilité des Achats dans ces entreprises.

*A contrario*, si cette définition donne une couverture large à la notion d'achats, un travers pourrait être de réduire la notion de fonction Achats qui en découle à la pratique de la négociation. C'est ce qu'ont fait pendant longtemps et ce que font encore aujourd'hui un certain nombre d'entreprises, ou un certain nombre de dirigeants et responsables d'entités opérationnelles ou fonctionnelles au sein des entreprises où la maturité achat est encore faible. Nous verrons par la suite que les missions, les rôles et les tâches de la fonction Achats vont bien au-delà de cette seule notion de négociation.

En symétrie du portefeuille des produits (ou services) que vend une entreprise en « aval » sur les marchés clients, le « portefeuille d'achats » d'une entreprise est ainsi constitué de l'ensemble des familles de produits et/ou services (ou prestations) achetées et nécessaires à son activité, qu'ils entrent dans la composition des produits finis vendus (on parle alors d'*achats de production* ou d'*achats directs*), ou qu'il s'agisse de produits ou prestations nécessaires au fonctionnement interne de l'entreprise (on parle alors d'*achats hors production* ou d'*achats indirects*).

Voici une structure de référence type d'un portefeuille d'achats plus détaillé, classé par familles de différentes natures avec leurs caractéristiques principales :

- les achats dits *de production* ou *directs*, qui sont très variés : matières premières, composants, sous-ensembles, qu'il s'agisse de *standards* du marché (aussi appelés souvent commodités) ou de produits techniques ou de haute technologie réalisés à partir de cahiers des charges *spécifiques* ;
- les *produits de négoce* ou *OEM* (provenant de fabricants qualifiés d'*Original Equipment Manufacturers*), produits finis que l'entreprise achète pour les revendre en l'état et ainsi compléter son offre ;
- les prestations de *sous-traitance de fabrication*, qui sont des achats directs aussi, qu'ils correspondent à un besoin ponctuel non récurrent ou à la fabrication en pleine responsabilité d'un sous-ensemble complet sur toute la durée de vie d'un produit fini ;
- les *transports et prestations logistiques* (stockage, plateformes de distribution, etc.), pour approvisionner les achats de production si le fournisseur ne livre pas franco rendu et, en aval, pour distribuer les produits finis vers les clients finaux ;
- les achats d'*énergies* et de fluides divers ;
- les *achats techniques*, qu'il s'agisse de pièces détachées, d'équipements industriels, de construction ou de travaux neufs, ou encore de maintenance d'unités industrielles ou de bâtiments de bureaux ;
- les *prestations intellectuelles* couvrant par exemple les achats d'études, les prestations d'expertise ou d'assistance technique de tous ordres, le conseil, etc. ;
- les achats de *télécommunications et de systèmes d'information* (logiciels spécifiques ou progiciels intégrés (ERP), systèmes d'exploitation, infogérance, développements informatiques divers et prestations de mise en place associées) ;
- les *achats de marketing et communication* (achats d'espace, d'études de marchés, imprimerie et chaîne graphique, objets promotionnels, etc.) ;

- les *prestations de ressources humaines* (intérim et prestations de main-d'œuvre diverses, formation, recrutement, coaching...);
- les achats de *frais généraux et autres services de fonctionnement de l'entreprise* (locations d'équipements ou de véhicules, transports et déplacements des collaborateurs, prestations diverses comme le nettoyage ou la surveillance des locaux, restauration collective, reprographie, fournitures de bureau, consommables divers, location de bureaux, prestations de *facility management*, etc.).

## Section 2 **IMPACT ÉCONOMIQUE DES ACHATS**

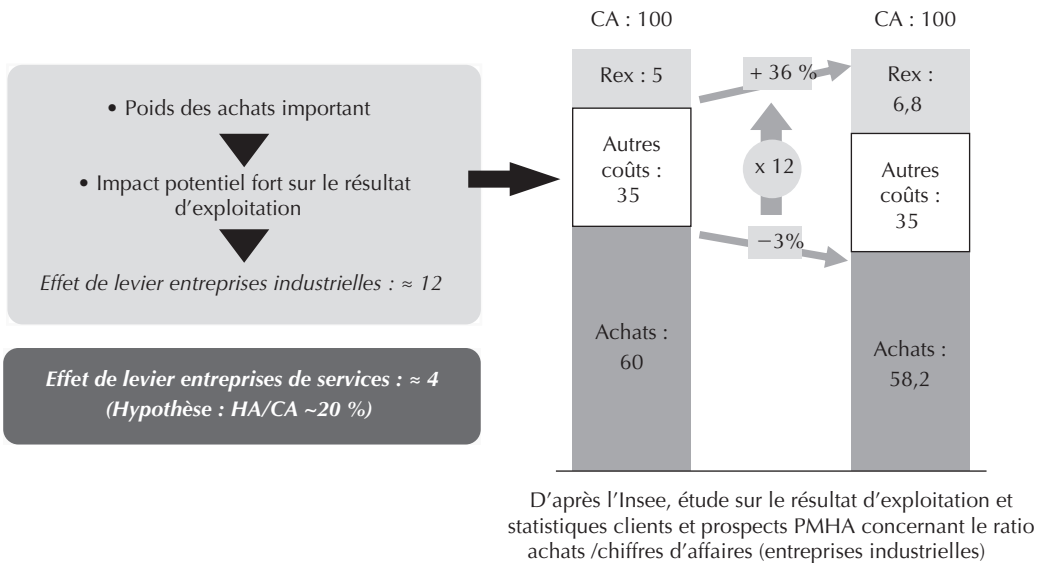
La part des achats est éminemment variable d'un secteur d'activité à un autre. Cela étant, dans le domaine des entreprises de nature commerciale, on peut généralement distinguer trois grandes sous-catégories que sont les entreprises industrielles, les entreprises de services et la distribution. Nous aborderons ici le cas des entreprises industrielles. Nous dirons également un mot du secteur public dans lequel les évolutions au plan achat sont fortes.

### **1 Impact économique et contribution à la rentabilité dans les entreprises industrielles et commerciales**

Dans les entreprises industrielles, la part des achats se situe généralement dans une fourchette autour de 60 % du chiffre d'affaires. Elle représente donc un poste de dépenses important. On trouve évidemment certaines organisations industrielles où ce taux est nettement plus bas (par exemple : 40 %), notamment lorsque le « taux d'intégration » de ces entreprises est fort, c'est-à-dire lorsqu'elles ont choisi de conserver en interne la fabrication d'un grand nombre de composants et sous-ensembles plutôt que de les confier à des fournisseurs extérieurs, pour des raisons de maîtrise de la qualité ou de préservation du savoir-faire et du secret industriel. En revanche, dans certaines entreprises des secteurs de haute technologie ou de l'automobile, mais aussi également du secteur de l'agroalimentaire par exemple, la part de ces achats peut atteindre 80 % du chiffre d'affaires.

Il en résulte qu'une variation même faible de la performance achat a un impact très significatif sur le résultat des entreprises comme l'illustre la figure 0.1 ci-dessous où est représentée l'incidence d'une baisse de 3 % des achats sur le résultat d'exploitation.

Impact type d'une baisse des achats de 3 % sur le résultat d'exploitation pour une entreprise industrielle



**Figure 1 - L'impact des achats sur le résultat économique**

Dans cet exemple inspiré de la réalité, on voit en effet qu'une réduction des coûts d'achats de 3 %, résultant d'un effort significatif de réduction des coûts par l'entreprise, aura pour conséquence une augmentation de 36 % du résultat opérationnel, soit un effet de levier de 12 (rapport entre ces deux pourcentages). Pour obtenir le même effet, on peut calculer que la réduction des autres coûts de l'entreprise devrait être de plus de 5 %, ce qui est nettement plus important.

Bien entendu pouvoir réduire ses coûts d'achats de 3 % dépend d'un certain nombre de paramètres et en particulier « du point de départ ». Si évidemment on a déjà déployé un plan d'action efficace, l'espérance de taux de gains sur achats sera moindre ; si en revanche elle ne l'a pas été ce taux sera plus important. Cela dépend aussi de la nature des achats concernés, comme décrit plus haut. Les espérances de gains sont en effet en général plus faibles sur les achats directs ou « de production », car entrant dans la composition des produits finis et des ventes et faisant souvent l'objet de plus d'attention. En revanche, dans le domaine des achats indirects ou « hors production », il n'est pas rare de réaliser des taux de gains se situant couramment entre 10 et 30 % des coûts lorsque la situation de départ n'a pas encore été « travaillée » sous l'angle achat.

Il est également important de se rappeler que cette mécanique de calcul de gains et d'impact sur le résultat opérationnel fonctionne dans l'autre sens. Ainsi, une augmentation des prix des marchés fournisseurs, comme les augmentations de prix des matières premières ou du prix de l'énergie observées ces dernières années, peut

avoir pour conséquence une baisse significative du résultat opérationnel en dehors de toute « réaction » de l'entreprise, si la part de ces achats (matières premières, énergies, autres, etc.) est importante.

On comprend ainsi rapidement pourquoi, d'une part, les entreprises industrielles à fort ratio d'achats sur chiffre d'affaires se sont généralement préoccupées de leurs achats plus tôt que les autres, et, d'autre part, pourquoi la fonction achats représente, ne serait-ce qu'au plan économique, une variable importante voire « stratégique » de la performance économique de l'entreprise.

*A contrario*, dans les entreprises de services, le taux d'achats sur chiffre d'affaires est généralement plus bas, et surtout très disparate d'un secteur économique à un autre, mais se situant le plus souvent entre 10 % et 30 % du chiffre d'affaires. Ceci explique en partie pourquoi les entreprises de services se sont généralement préoccupées plus tard de leurs achats. Néanmoins, plusieurs facteurs les ont progressivement conduites à s'intéresser à ce domaine :

- *Un phénomène de « mode » et de diffusion des bonnes pratiques* : au cours de ces dernières années la fonction achats a en effet été (et est encore) une fonction dont on a beaucoup parlé ; les conférences et les interventions d'experts sur le sujet se sont multipliées, les recherches académiques ou appliquées, ainsi que les dispositifs de formations *ad hoc* et des revues spécialisées à large diffusion se sont développées, notamment en France, comme *La Lettre des achats* et *Décision Achats* ;
- *Les crises et le besoin (ou la volonté) de trouver de nouvelles sources de réduction des coûts* : dans le domaine des assurances ou de la banque par exemple, la crise de 2008 a provoqué une baisse sensible de la rentabilité des placements et a poussé à réduire les coûts par tous les moyens ; ainsi, dans nombre d'entreprises, et bien que le taux d'achats soit faible, la recherche de postes d'optimisation nouveaux a propulsé le sujet des achats sur le devant de la scène ;
- *L'essaimage de professionnels des Achats* : beaucoup d'entreprises de services sont ainsi allées chercher des directeurs et responsables Achats dans les secteurs avancés, notamment dans l'industrie (et en particulier dans l'automobile) ; cette arrivée de professionnels confirmés a *de facto* accéléré le développement de la fonction Achats dans nombre de sociétés de services.

Concernant le secteur de la distribution (industrielle ou de grande consommation comme les grandes enseignes connues), son métier est d'acheter pour revendre (hormis d'autres achats pour son propre fonctionnement interne). Dans ce secteur, les achats sont évidemment stratégiques : le marketing a pour vocation d'attirer les clients potentiels dans les magasins, et les achats font la marge pour l'essentiel ! C'est d'ailleurs un secteur économique où la maturité achat s'est développée très tôt, avec l'émergence des grandes centrales d'achats nationales ou internationales, développées par toutes les enseignes connues dans le monde.

## **2 Impact et importance croissante dans le secteur public**

---

Dans les entités publiques (administrations, services publics, entreprises publiques ou parapubliques), on ne peut évidemment pas parler de contribution à la rentabilité au sens du profit. Cependant, ces entités sont généralement pilotées par un processus budgétaire de plus en plus strict, et on connaît les efforts actuels de réduction des coûts lancés au niveau de l'État dans le contexte de réduction des dépenses et de la dette.

Cette démarche oblige également sur bon nombre d'administrations ou d'entités diverses, par le biais de la réduction des subventions, à réduire leurs budgets et leurs dépenses propres en conséquence. Ainsi, depuis un certain nombre d'années maintenant, elles sont fortement poussées à déployer un processus de maîtrise et de réduction des coûts d'achats, même si le poids de ces achats dans le total des dépenses est inférieur à celui de bon nombre d'entreprises, et que le poste « salaires et charges » reste souvent la part prépondérante.

### **Section 3 AUTRES ENJEUX ESSENTIELS DE PERFORMANCE ACHAT**

Les enjeux économiques ne sont en général pas les seuls auxquels on est confronté dans le domaine des achats.

## **1 Qualité et service**

---

Il ne sert à rien en effet de négocier à la baisse le coût des achats si, pour essayer de maintenir ses marges, le fournisseur rogne sur la qualité de ses produits ou dégrade la qualité de son service. C'est d'ailleurs une des premières craintes qu'expriment en général les clients « internes » des Achats dans toute entreprise vis-à-vis d'une action portant sur la réduction des coûts.

Par ailleurs, on constate souvent que, lorsqu'un domaine d'achat n'a pas été « travaillé » et qu'ainsi les prix sont élevés par rapport à ceux qui pourraient être obtenus par une négociation ou une nouvelle consultation du marché des fournisseurs, la qualité et le service ne sont pas nécessairement au rendez-vous : de ce fait une action sur ces achats produit souvent des gains sur l'ensemble des critères attendus (prix, qualité, service) par le recadrage des fournisseurs concernés, ou le choix et l'introduction d'autres fournisseurs plus performants.



## 2 Maîtrise des risques

---

La crise de 2008 avait déjà mis en évidence la notion de risques marché amont et pays, et de risques fournisseurs en lien avec leur santé financière et leur pérennité. Des situations de crise étaient déjà survenues par le passé (1993, 2002-2003), mais elles furent de durée plus brève et souvent entrecoupées de périodes florissantes plus longues. Rude et prolongée, cette crise a mis à mal un certain nombre de fournisseurs qui parfois même ont disparu, notamment dans les secteurs où la pression des clients est importante et la compétition entre fournisseurs forte, comme dans le domaine de l'automobile.

Certains événements naturels ont également renforcé cette notion de risques comme le climat avec les inondations sévères de zones industrielles en Europe Centrale et en Thaïlande, ou – plus médiatisé – le Tsunami qui a eu lieu au Japon en 2011, pays fortement industrialisé qui alimente le monde en produits industriels de tous ordres, et dont les défaillances de fournisseurs qui s'ensuivirent ont occasionné des perturbations fortes dans nombre de secteurs, comme l'automobile (à nouveau) et l'électronique. Depuis, les phénomènes climatiques se sont encore amplifiés dans de nombreux pays...

Enfin le renforcement des dispositifs législatifs en France et en Europe notamment a obligé la plupart des entreprises à revoir leurs contrats d'achat et leurs modalités d'action vis-à-vis de leurs fournisseurs, dans des domaines comme la prise de position dominante chez un fournisseur, ou la régularité de l'emploi des salariés d'un fournisseur au regard de la loi, etc. En outre et surtout au cours de ces dernières années, le développement durable s'est déployé de façon importante dans les entreprises, sur le plan international mais de façon plus particulière en France.

Ce déploiement a notamment concerné le domaine des achats, où il s'est traduit par des préconisations ou des obligations nouvelles dans les trois dimensions : éthique, sociale et environnementale. En cas de non-respect, les risques économiques et d'image sont réels et importants, car toute entreprise est en permanence sous la surveillance de nombreuses parties prenantes (associations de consommateurs, ONG, agences de notation extra-financière, gestionnaires de portefeuilles « éthiques », clients eux-mêmes, voire fournisseurs) qui ne manquent pas de réagir à tout manquement prouvé par Internet ou voie judiciaire.

Ces diverses classes de risques seront détaillées en partie 1. Mais dans cette introduction générale, on comprend déjà pourquoi, pour toutes ces raisons, la problématique d'identification, d'anticipation et de prévention des risques s'est accrue fortement ces dernières années dans le domaine des achats

### **3 Contribution au développement et à l'innovation**

---

Historiquement, le développement et l'innovation des produits étaient considérés par les entreprises comme partie intégrante et exclusive de leur savoir-faire propre, devant rester intégrés et sous responsabilité de la Recherche et Développement. L'augmentation au fil du temps de la part achetée des produits dans nombre d'entreprises a progressivement changé la donne : passant de l'achat de sous-traitance à l'achat de produits fonctionnels ou de systèmes complets, elles ont progressivement confié – en partie au moins – la conception d'un certain nombre des produits qu'elles achetaient aux fournisseurs, parfois sans s'en rendre compte de façon explicite. Dans un certain nombre de domaines, la contribution au développement et à l'innovation a ensuite été transférée volontairement et de façon croissante à l'extérieur.

En parallèle, l'accroissement général de l'offre de produits et services qu'on peut constater depuis les quinze dernières années sur la plupart des marchés a renforcé l'environnement concurrentiel de la plupart des entreprises. Pour défendre leurs parts de marché (et leurs marges), elles ont eu notamment pour stratégie (mis à part la réduction des coûts) de renforcer l'innovation. Ceci les a amenées à reconnaître qu'une part du potentiel d'innovation se trouvait bien désormais chez les fournisseurs, et à vouloir mieux susciter et canaliser cette innovation fournisseurs à leur profit.

## **Section 4 DICHOTOMIE ENTRE FONCTIONS ACHATS ET APPROVISIONNEMENTS**

Souvent encore, les deux vocables sont utilisés indifféremment et sans discernement. En fait ils ne recouvrent pas du tout la même notion.

### **1 Fonction Achats**

---

Nous définirons la fonction Achats comme la fonction responsable de l'acquisition des produits, biens et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services que cette entité produit et vend.

Une mission doit en général être assortie d'objectifs opérationnels clairs. Ainsi, selon les enjeux que nous avons abordés précédemment, les Achats doivent remplir cette mission dans les meilleures conditions possible aux plans économique (prix/coûts), de qualité, de livraison et de service, ainsi qu'en termes de sécurité des actes d'achat et d'approvisionnement. De fait, la fonction Achats comporte ainsi une dimension stratégique et tactique importante autant qu'un versant opérationnel.

Cette mission doit évidemment être précisée et adaptée, comme on le verra, selon les enjeux stratégiques et économiques de l'entreprise, les types de produits et services achetés et les caractéristiques des marchés fournisseurs concernés.

## 2 Fonction Approvisionnements

---

On parle principalement de fonction approvisionnements dans le domaine des entreprises industrielles ou du secteur de la distribution. Cela concerne *l'exécution opérationnelle de l'achat*, la fonction approvisionnements s'inscrivant fonctionnellement dans le management de la *supply chain*.

Cette fonction traite ainsi de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de commande ou d'appels de livraison, de gestion des stocks, de magasinage et de logistique liée au transport amont.

Ainsi définie, cette fonction correspond donc à l'exécution et à la gestion opérationnelle des contrats d'achat : elle est complémentaire et directement connexe de la fonction Achats. De plus, les problématiques d'optimisation et de sécurité des approvisionnements doivent être intégrées dans les contrats d'achat comme on le verra plus loin.

Dans le cas des entreprises non industrielles, on est également confronté à la question des approvisionnements pour les achats indirects récurrents, généralement encadrés par un contrat d'achat, qu'il s'agisse de fournitures de bureau, de fournitures de petit matériel informatique, de pièces pour la maintenance des bâtiments (par exemple : matériel électrique), etc.

## 3 Liens entre fonctions Achats et Approvisionnements

---

Dans beaucoup d'entreprises (notamment industrielles) deux philosophies s'affrontent :

- La première considère qu'Achats et Approvisionnements sont deux notions et donc deux fonctions liées de façon indissociable, ce qu'on retrouve généralement dans les entreprises industrielles de petite taille : dans ce cas, elles sont assumées par les mêmes personnes, qualifiées généralement d'« acheteurs/approvisionneurs », sous une direction unique.
- La seconde énonce au contraire qu'achats et approvisionnements sont deux métiers distincts, requérant des compétences et des profils de personnes différents. En outre, ces deux fonctions agissent sur des horizons de temps différents, plutôt sur le court terme pour les approvisionnements et à moyen/long terme pour les achats. Dans cette

approche, acheteurs et approvisionneurs doivent être des acteurs séparés de profils différents. Les approvisionneurs peuvent alors constituer une entité spécifique au sein d'une fonction qualifiée toujours d'« achats/approvisionnements », ou être séparés et dépendre en responsabilité directement d'une fonction *supply chain* autonome.

Le même débat et les mêmes constats existent dans les entreprises de services. Certaines entreprises de services font reposer sur les mêmes têtes (acheteurs/approvisionneurs) la pratique d'achat et la notion d'approvisionnement pour les achats récurrents sur contrats. D'autres vont au contraire mettre en place des fonctions spécifiques d'approvisionneurs ou bien dites de « gestionnaires », voire encore – comme c'est souvent le cas – décentraliser l'acte d'approvisionnement sur les utilisateurs eux-mêmes. Et pour ce faire, elles vont s'appuyer sur des outils informatiques dédiés leur permettant d'engager eux-mêmes des dépenses de produits et de prestations sans intervention des Achats (ce qui est parfaitement justifié, la décision d'engagement étant juste une notion de décision de consommation et d'engagement budgétaire dans le cas d'achats récurrents).

Dans les deux cas, l'expérience conduit généralement à privilégier le second point de vue, sachant que les profils professionnels requis ne sont pas du tout les mêmes, et que, par ailleurs, les préoccupations et les problèmes à régler à court terme l'emportent généralement sur les préoccupations à moyen terme, conduisant les acheteurs/approvisionneurs à privilégier par tendance « naturelle » les approvisionnements au détriment de la fonction Achats.

Certaines exceptions doivent néanmoins être admises dans le cas de très petites entreprises, limitées en moyens, et pour lesquelles la charge de travail au niveau achat ne permet pas d'occuper des personnes à temps plein.

## Section 5 ÉVOLUTION DU POSITIONNEMENT DES ACHATS DANS LES ENTREPRISES

Dressons rapidement un historique du positionnement de la fonction Achats dans les entreprises.

### 1 Les secteurs pionniers

---

Historiquement, les secteurs où la fonction Achats a été présente et développée tôt sont ceux où, d'une part, la pression économique était forte (pression du marché, des clients) et, d'autre part, où le poids relatif des achats était important. Parmi ces secteurs, on retrouve notamment l'automobile, l'électronique professionnelle et grand

public et l'électroménager. Ces entreprises se sont ainsi intéressées très tôt à la « part achats » dans leurs produits finis, aux moyens d'optimiser ces achats, et ont très tôt créé puis développé des fonctions Achats au sens où nous l'avons défini précédemment.

Les mouvements d'externalisation (*outsourcing*) de certaines activités dans certains secteurs industriels qu'on a connus dans les années 1990-2000 (mécanique de précision, haute technologie, télécommunications, avionique, etc.), dus à des politiques de recentrage sur le « cœur de métier », ont également poussé mécaniquement à augmenter la part des achats, et donc amené de façon induite le développement à augmenter et l'accroissement de la *maturité* de la fonction.

Toujours dans un souci de recherche d'économies et de réduction des coûts, et observant que les marges de manœuvre se réduisaient petit à petit dans le domaine des achats directs au fur et à mesure d'une meilleure maîtrise par les Achats, ces mêmes entreprises se sont ensuite intéressées aux achats indirects, qui n'étaient pas au départ des dépenses externes aussi « visibles » ni aussi importantes en valeur, ce qui en faisait un nouveau périmètre d'achat intéressant à « travailler ».

Ces mêmes évolutions se sont ensuite développées et généralisées dans tous les autres secteurs économiques, sur le même mode que vu précédemment.

## **2 Situation générale aujourd'hui et facteurs d'évolution**

De nos jours, la situation de la fonction Achats dans les entreprises se caractérise à notre sens par les principaux points d'évolution suivants :

- les mêmes secteurs pionniers continuent « à avancer », abordant en général plus tôt que les autres les problématiques et enjeux nouveaux ;
- globalement, le domaine des achats de production (directs) est plus organisé que celui des achats hors production (indirects) ;
- des disparités existent toujours entre entreprises industrielles et de services ; cependant ces disparités nous paraissent se réduire si l'on limite les comparaisons aux grandes entreprises ;
- un mouvement de diffusion vers les plus petites entreprises et notamment les ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) s'est engagé, certaines étant parfois fort bien organisées, au moins dans le domaine des achats directs.

À la lumière de ce qui précède, on comprend aisément et on retiendra que les principaux facteurs explicatifs des évolutions des Achats dans les entreprises soient les suivants :

- *La pression économique* qui s'exerce sur toute entreprise (du point de vue des attentes du marché client, ou sous la pression des concurrents, ou du fait des objectifs de rendement attendu par les actionnaires), celle-ci pouvant être continue

(comme dans l'automobile ou l'électronique), ou pouvant être le résultat d'une crise, d'une évolution du marché (par exemple : baisse de la consommation), ou encore liée à la situation particulière de l'entreprise elle-même (perte d'un ou plusieurs marchés importants) : ainsi il existe un paradoxe selon lequel les crises sont favorables au développement de la fonction Achats, au moins dans un premier temps, sauf lorsque ces crises aboutissent à une concentration de fournisseurs venant inverser le rapport de force.

- *Le poids et la visibilité des achats dans l'entreprise* : il est clair en effet qu'un poids des achats important et des achats visibles comme le sont les achats directs inciteront à plus d'attention, à l'inverse des achats de poids relativement faible en valeur et noyés dans des budgets globaux comme s'agissant des achats hors production.
- *La puissance des entités prescriptrices* (clients internes de la fonction Achats ou prescripteurs divers intervenant dans les décisions d'achats) : dans le domaine des achats indirects par exemple, il est en général plus aisé de s'attaquer d'abord aux domaines où la prescription est faible voire inexistante, comme les fournitures de bureau ou les voyages, même si cette faiblesse induit un travail d'analyse plus important pour comprendre ce que l'on achète, et d'élaborer un cahier des charges de besoins qui n'existe généralement pas au préalable.
- *La maturité et l'implication du management et de la direction générale* : dans un certain nombre de cas, l'évolution de la fonction Achats dans une entreprise part de la vision d'un dirigeant nouvel arrivant, ayant déjà conduit ou vécu à son niveau une expérience forte du développement de la fonction Achats, ou d'un dirigeant déjà en poste, mais qui de par ses contacts avec des pairs à l'extérieur a acquis des convictions (ou *a minima* un intérêt pour le sujet des achats) et déclenche une évolution de la fonction Achats dans son entreprise.

Cependant si cette impulsion initiale en provenance du management est généralement importante et déterminante pour créer un mouvement d'évolution de la fonction Achats, elle ne se suffit généralement pas à elle-même si elle n'est pas soutenue par une implication continue du dirigeant.

Ce mouvement fonctionne d'ailleurs également dans l'autre sens : on constate aussi, lors d'un changement de dirigeant ayant une vision différente de la fonction Achats, des « retours en arrière », comme une décentralisation rapide voire brutale d'une fonction achats « centrale » (les exemples de ce genre ont été multiples, ne serait-ce que dans le paysage français, au cours de ces dernières années).

## Questions de réflexion

---

- 1 ■ Quelle définition donneriez-vous des « achats » d'une entreprise ?
- 2 ■ Quelles doivent être les principales missions opérationnelles d'une direction des Achats ?
- 3 ■ En quoi la fonction Achats peut-elle constituer une fonction clé d'une entreprise ?
- 4 ■ Pouvez-vous décrire les différences existant entre achats et approvisionnements ?
- 5 ■ Quelles sont les principales familles (par nature) constituant le portefeuille d'achat type d'une entreprise industrielle ?

# Partie

# 1

Leviers d'action sur les prix  
et les coûts d'achat

Chapitre 1

Création de valeur,  
achats durables  
et responsables  
et processus  
d'innovation

Chapitre 2

Maîtrise des risques

Chapitre 3

Segmentation des achats  
et stratégies  
opérationnelles  
associées

Chapitre 4



# Principaux leviers : segmentation et choix stratégiques



Chapitre

1

# Leviers d'action sur les prix et les coûts d'achat

---

## OBJECTIFS

- Comprendre les prix de marché et leurs facteurs déterminants.
- Savoir analyser les coûts d'achats plutôt que les prix.
- Profiter des gains de productivité des fournisseurs.
- Maîtriser les consommations en parallèle.
- Chiffrer le coût total de possession (TCO).
- Contribuer à la maîtrise des budgets.

---

## SOMMAIRE

**SECTION 1** Comprendre les évolutions des prix de marché

**SECTION 2** Agir sur les composantes du prix : analyse des coûts et de la valeur

**SECTION 3** Gérer l'amélioration de productivité des fournisseurs

**SECTION 4** Maîtriser les consommations

**SECTION 5** Rechercher la minimisation du coût total de possession

**SECTION 6** Contrôler les budgets

**C**e premier chapitre décrit l'ensemble des méthodes et des leviers que l'acheteur doit connaître pour assurer ce qui constitue sa mission économique, perçue usuellement comme son principal objectif de performance.

Sont d'abord traités les leviers d'action sur les prix, tournés vers les fournisseurs et les marchés fournisseurs, et dont la mise en œuvre constitue une mission classique et historique de la fonction Achats, néanmoins complexifiée ces dernières années par l'accroissement du phénomène de volatilité des prix sur les marchés de matières premières et d'énergies en particulier.

Sont ensuite traités dans un deuxième temps les leviers d'actions sur les coûts d'achat, qui concernent un périmètre d'action plus large dans lequel sont généralement impliquées nombre d'autres fonctions internes de l'entreprise avec lesquelles les Achats sont en interface.

## Section 1 **COMPRENDRE LES ÉVOLUTIONS DES PRIX DE MARCHÉ**

De manière générale dans une approche marketing, un prix résulte d'un équilibre entre une offre et une demande. À un instant donné, dans une situation concurrentielle « pure et parfaite », les divers fournisseurs potentiels situent leurs prix de vente dans une fourchette relativement étroite, dont la moyenne détermine un « prix de marché ». Ce raisonnement s'applique assez rigoureusement dans le cas de fournitures relativement standardisées.

Dans les périodes de mauvaise conjoncture, où la demande est inférieure aux capacités de production existantes, il est fréquent que les fournisseurs proposent des prix bas. De leur point de vue, tant que leur prix de vente est supérieur à la somme des coûts directs variables, la fabrication de l'article concerné permet de dégager une contribution à la couverture des coûts fixes et la pérennité de l'entreprise n'est pas remise en cause.

Ce raisonnement n'est pas faux en soi. Mais cette pratique n'est efficace que si elle est limitée dans le temps, car elle ne permet pas à l'entreprise de dégager les bénéfices nécessaires demandés par l'actionnaire, qu'il soit privé ou public, voire attendus par le marché pour les entreprises cotées, ni de dégager des marges d'autofinancement (investissements de productivité, investissements de renouvellement des équipements, ou investissements liés aux produits nouveaux).

À moyen terme, si ce type de situation se prolonge, les entreprises doivent prendre alors généralement des mesures drastiques de réduction de leur production, qu'il s'agisse de réduction temporaire par la mise à l'arrêt de certaines installations, comme cela s'est vu dans le passé dans la sidérurgie par exemple, ou de réduction définitive (arrêt d'activité, cession d'actifs, etc.).