

# **La fonction achats en entreprise : rôle, évolution et solutions apportées**

## **Sommaire**

### **INTRODUCTION**

## **Introduction**

Le thème que nous nous proposons de développer et d'étudier tout au long de ce travail traite de la fonction achats dans toute sa globalité, c'est-à-dire de ses caractéristiques, de ses spécificités mais aussi de ses outils. Cependant, serait-on tenté de nous poser la question selon laquelle pourquoi avoir choisi la fonction achats et pas une autre fonction importante de l'entreprise ?

En effet, on sait que l'économie mondiale a globalement été relancée et que cela a, par la même occasion, impacté de manière positive les activités des entreprises. Toutefois, avec la nouvelle donne économique, faite d'internationalisation croissante et de mondialisation, la concurrence est devenue très rude, et seules survivent les entreprises qui font preuve d'innovation mais aussi d'adaptabilité et surtout de compétitivité face aux exigences et aux besoins - tant en termes de qualité que de quantité - des consommateurs toujours plus nombreux. De ce fait, la conception et les stratégies des entreprises ont été totalement bouleversées.

Dans ce contexte ultra-concurrentiel, le seul moyen de préserver sa marge consiste aujourd'hui à réaliser des gains sur la productivité et sur les achats puisque les prix de vente sont dorénavant dictés par la loi du marché. C'est ainsi que la fonction achats, autrefois reléguée au second plan, a refait surface et s'est petit à petit imposée comme étant une des fonctions les plus importantes de l'entreprise.

De plus, on peut constater que cette fonction suscite un intérêt croissant pour les entreprises du fait de leur recentrage sur leur activité de base. Ainsi, la part des achats dans le chiffre d'affaires ne cesse d'augmenter au fur et à mesure que l'entreprise se concentre sur son cœur de métier et confie à des spécialistes chacune de ses activités annexes. C'est pourquoi le domaine des achats apparaît désormais comme un véritable centre de profit puisqu'il représente un potentiel de réduction des coûts de plus en plus important.

Dans le même temps, de nouveaux concepts tels que le juste à temps ou la qualité totale sont apparus et ont obligé les entreprises à faire preuve de la plus grande rigueur dans les choix de leurs fournisseurs.

*Il s'agira donc pour nous de comprendre pourquoi et comment cette fonction achats en est arrivée à une telle importance mais aussi quelles sont les solutions qu'elle apporte à l'entreprise.*

Pour apporter des éléments de réponse à ces interrogations, nous nous proposons d'étudier la fonction achats dans le milieu industriel, c'est-à-dire dans un secteur où les achats représentent plus que jamais un pôle d'activité majeur.

Pour cela, nous étudierons dans une première partie le rôle stratégique qu'ont les achats, ceci en revenant notamment sur la notion même d'achats, et en évoquant le contexte économique en partie responsable de l'évolution de la fonction achat. Enfin, nous terminerons cette partie par une première approche de ce qu'est la fonction achats.

Nous nous intéresserons ensuite à l'évolution de cette fonction en général et plus particulièrement dans le secteur industriel. Cette étape sera également pour nous l'occasion de revenir plus en détail sur les responsabilités et les caractéristiques qu'occupe la fonction achats de nos jours et ainsi de mieux comprendre comment cette fonction dont la notoriété est si récente a gagné ses lettres de noblesse.

Enfin, dans une troisième et dernière partie, nous aborderons les outils et méthodes que la fonction achats utilise afin de répondre au mieux aux attentes de la direction générale en termes de profits. Finalement, nous terminerons par une présentation sommaire des solutions alternatives qui existent et permettent aux entreprises de bénéficier des avantages de la fonction achats sans supporter le coût d'un service spécialisé.

## **Première partie**

### **Les achats dans l'entreprise**

#### **Chapitre 1 - Le rôle stratégique des achats**

Avant de donner une définition des achats, il semble nécessaire d'apporter une précision quant à l'acte d'achat lui-même puisque l'on peut distinguer deux types d'achats, dont seul le second nous intéressera ici.

Il existe tout d'abord les achats effectués par les consommateurs finaux ou particuliers pour leur consommation personnelle et que l'on nomme "B to one" ou "B to C" pour "Business to Customer". Dans ce cadre, les entreprises proposent des produits et services aux individus, soit en réponse à un besoin manifesté, soit en prévision d'un besoin, ou encore en créant un besoin chez eux.

L'autre type d'achat correspond aux achats effectués par les entreprises qui acquièrent des biens et services en vue de produire d'autres biens et services. Ces actes d'achats sont appelés achats "Business to business" (ou B to B). Il s'agit là d'une démarche en amont au sein de toutes les entreprises qui se veulent compétitives et qui aboutit à une forme nouvelle de marketing appelé marketing achats. C'est précisément cette dernière catégorie d'achats qui nous préoccupe et qui fera l'objet de notre réflexion dans le cadre de ce travail.

#### **Section 1 - Définition**

Nous pouvons dire, d'une manière générale, que "l'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit, moyennant une contrepartie financière"<sup>1</sup>. Il convient de noter que, sur le marché industriel, l'acte d'achat ne désigne pas uniquement les achats destinés à la production d'autres biens et services mais recouvre également tous les autres achats de l'entreprise.

Si l'on considère qu'il existe plusieurs types d'entreprises (petites, moyennes et grandes) ayant certainement des politiques et des stratégies différentes, on peut donc en conclure que les méthodes d'approvisionnement, le volume et la qualité des achats varient également selon la taille et le poids de ces entreprises, ce qui laisse apparaître une complexité certaine de l'acte d'achat.

En effet, les décisions prises par les acheteurs industriels dépendent de la situation rencontrée. Ainsi distingue-t-on trois types d'achats en milieu industriel. Tout d'abord, le simple rachat qui relève de la routine quotidienne, où l'on se contente de repasser les commandes en ajustant plus ou moins les quantités ou le volume. Cette pratique, qui tend à disparaître dans la plupart des organisations, concernait essentiellement la direction des approvisionnements. Ensuite, il existe le rachat modifié, qui consiste à repasser les mêmes commandes, mais en modifiant certaines caractéristiques plus ou moins importantes au niveau du produit. Le dernier type d'achat correspond aux nouveaux achats qui sont plus élaborés et qui obéissent à une stratégie et une démarche toute particulière.

---

<sup>1</sup> Durand J-P (1995).

C'est cette démarche qui a abouti dans certaines entreprises modernes à la mise en place d'une fonction plus complète et plus adaptée en matière d'achats.

Comme on peut donc le voir, la complexité de l'acte d'achat au sein des entreprises dénote l'importance récemment acquise par la fonction achats.

## **Section 2 - Rôle et Importance**

La fonction achats est devenue aujourd'hui stratégique car son impact sur la performance de l'entreprise est significatif dans de nombreux domaines, notamment sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation<sup>2</sup>.

On peut aisément constater que, face au contexte économique actuel, à savoir une compétitivité accrue des sociétés, l'intensification de la concurrence, une exigence accrue des consommateurs en terme de qualité, les entreprises sont confrontées à la fois à un problème de productivité, mais aussi à celui de la régulation de leurs coûts de production pour maintenir une certaine marge bénéficiaire.

Cependant, il apparaît qu'à partir d'un certain seuil, elles ne peuvent plus réduire leurs coûts sans courir le risque de perdre de l'argent et de briser ainsi leur équilibre. Les achats apparaissent alors comme un gisement de réduction de coûts très important.

Une récente enquête CEGOS montre qu'en moyenne 68% du chiffre d'affaires d'une entreprise sont consacrés aux achats, ce qui confirme le rôle stratégique qu'ont les achats aujourd'hui. Ainsi, gagner 1% sur ses achats équivaut souvent, en termes de marge, à faire 10% de chiffre d'affaires en plus<sup>3</sup>. Ceci est une parfaite illustration de l'importance que revêtent les achats au sein des entreprises de nos jours. D'ailleurs, les fusions acquisitions auxquelles on assiste le montrent assez bien. En effet, les grandes entreprises se regroupent surtout parce qu'elles ont compris que le secret de la réussite se trouve aujourd'hui dans leurs capacités à négocier au mieux leurs achats.

Finalement, on constate que si la fonction achats se positionne comme le garant de la qualité des produits achetés, elle doit désormais correspondre à un centre de profit et non un centre de coût.

### Exemple de l'impact sur le résultat<sup>4</sup> :

Une entreprise présente les caractéristiques suivantes :

Chiffre d'affaires : 100 M€

Achats : 50 M€

Autres charges : 45 M€

Résultat : 5 M€

Admettons que cette entreprise réalise un gain de 3% sur ses achats. Sa structure financière devient alors la suivante :

---

<sup>2</sup> Voir l'exemple de l'impact sur le résultat page suivante

<sup>3</sup> Perrotin R. (2005), voir aussi l'exemple pages 8 et 9

<sup>4</sup> Exemple tiré du livre de H. Person (2000).

Chiffre d'affaires :	100,00 M€	
Achats :	48,50 M€	- 3% (-1,50 M€)
Autres charges :	45,00 M€	
Résultat :	6,50 M€	+ 30% (+1,50 M€)

On constate que tout gain réalisé sur les achats a un impact direct sur le résultat. Pour l'entreprise de l'exemple, un gain de 3% sur les achats augmente le résultat de 30 %.

A titre de comparaison, si l'entreprise n'agissait que sur ses produits pour atteindre ce même résultat, elle devrait augmenter ses ventes de 30%, ses charges seraient alors également accrues de 30%. Sa structure financière serait alors la suivante :

Chiffre d'affaires :	130,00 M€	+ 30% (+30 M€)
Achats :	65,00 M€	+ 30% (+15 M€)
Autres charges :	58,50 M€	+ 30% (+13,50 M€) <sup>5</sup>
Résultat :	6,50 M€	+ 30% (+1,50 M€)

Mais il est évident qu'une augmentation du chiffre d'affaires de 30% demande beaucoup plus d'énergie et est moins accessible qu'un gain sur achats de 3%, pour un impact identique sur le résultat.

Ceci confirme donc que la fonction achats constitue bien aujourd'hui le levier privilégié permettant d'améliorer le résultat de l'entreprise. Les enjeux pour la société ne sont pas uniquement financiers mais ont également un impact non chiffrable sur la performance (via l'apport d'avantages concurrentiels par les achats ou encore via l'image de l'entreprise véhiculée à l'extérieur).

## **Chapitre 2 – Les achats face au contexte économique déterminant**

Le rôle prépondérant qu'occupent les achats aujourd'hui et qui aboutira plus tard comme on le verra à la mise en place de la fonction achats et des centres d'achats dans les entreprises est dû en grande partie à un contexte économique et social favorable. Les principales justifications qu'on pourrait évoquer sont les suivantes :

- Une économie mondiale en pleine croissance
- Une amélioration, en général, des conditions de vie des individus
- Dans une plus ou moins large mesure, le développement et l'explosion des nouvelles techniques de l'information et de la communication (NTIC)
- Le passage d'une économie de production à une économie de marché

### **Section 1 - Une croissance économique soutenue**

Les activités des entreprises ont été relancées avec le retour à la croissance. Cette croissance se traduit de plusieurs manières. Tout d'abord, une hausse de la demande, en termes de quantité mais surtout en termes de qualité, qui a obligé les entreprises à augmenter leur productivité. Cette situation amène les sociétés à sans

---

<sup>5</sup>Il conviendrait de n'appliquer la hausse de 30% qu'aux seules charges variables.

cesse rechercher les meilleures politiques économiques, techniques et industrielles pour pouvoir satisfaire cette demande.

Ensuite, nous avons les phénomènes de mondialisation et d'internationalisation qui amènent les sociétés, notamment via les fusions et les acquisitions, à intégrer de nouveaux marchés et trouver ainsi de nouveaux débouchés pour leurs produits et ainsi demeurer compétitives.

Cependant, il faut souligner que cette croissance économique entraîne également une augmentation de la concurrence. Celle-ci devient rude au point que seules survivent les entreprises qui font preuve d'innovation, d'adaptabilité et de compétitivité face aux exigences et aux besoins de qualité des consommateurs toujours plus nombreux et toujours plus exigeants.

## **Section 2 - Une sensible amélioration des conditions de vie des consommateurs**

Si la croissance économique a relancé la consommation, il faut cependant ajouter que la hausse de consommation est surtout tributaire de l'amélioration des conditions de vie de ces consommateurs d'une manière générale.

## **Section 3 - Le développement des NTIC**

Avec les NTIC, et plus particulièrement l'Internet et l'Intranet, on observe une structuration de plus en plus forte dans la gestion et la diffusion des informations en interne. Grâce à ces technologies, les sociétés disposent de nouveaux outils leur permettant de mettre à jour en permanence les données mais aussi de les diffuser à l'ensemble des collaborateurs concernés, ce qui permet une collaboration quasiment en temps réel.

## **Section 4 – Passage à une économie de marché**

A ces premiers constats, nous pouvons ajouter le fait qu'au cours des deux dernières décennies, nous sommes progressivement passés d'une économie de production à une économie de marché. Mais nous reviendrons plus en détail sur ce changement car il est l'un des facteurs explicatifs de l'évolution de la fonction achats.

Face à tous ces facteurs, les entreprises ont dû créer de nouvelles fonctions leur permettant d'engendrer des gains de productivité et de réduire considérablement leurs coûts pour faire face à la concurrence tout en satisfaisant leurs clients. C'est selon ce principe qu'a été créée la fonction achats.

### **Chapitre 3 – La fonction achats dans l'entreprise**

Etant donné la dimension complexe et stratégique des achats désormais admise dans les entreprises, il est donc apparu nécessaire de mettre en place des structures pour coordonner ce nouveau poste important, conférant ainsi aux acheteurs de nouvelles responsabilités et prérogatives importantes.

On peut définir la fonction achats comme consistant à prospecter les marchés, négocier et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes ou externes de l'entreprise. A ce titre, elle doit respecter trois points importants à savoir :

- *un niveau de qualité exigée,*
- *une livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus,*
- *des conditions de sécurité et de service optimales.*

C'est donc à juste titre une fonction qui va s'occuper de gérer les besoins de l'entreprise à la fois à court, moyen et long terme. Toutefois, pour que toutes ces préoccupations puissent engendrer des actions cohérentes, il est nécessaire qu'une stratégie soit exprimée en adéquation avec la politique générale de l'entreprise, de telle sorte qu'elle serve ensuite de guide à toutes les actions engagées à plus ou moins court terme au niveau opérationnel.

L'organisation et la place de la fonction achats ont un impact majeur sur l'efficacité même de la fonction. D'une part, elles reflètent l'importance que la direction accorde aux achats, d'autre part, elles assurent plus ou moins bien la coordination avec l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise. Nous reviendrons sur les relations entre les différentes fonctions au travers de ce que les anglo-saxons appellent les Buying-center (ou centre d'achats) mais nous allons d'abord voir comment a évolué la fonction achats. Quelles sont ses attributions et comment s'organise t- elle en définitive dans l'entreprise ?

## **Deuxième partie**

### **Evolution de la fonction achats dans l'entreprise industrielle**

#### **Chapitre 1 – Evolution des missions de la fonction achats**

Malgré les apparences, acheter est une technique qui ne s'invente pas et qui peut prendre des multiples formes. Nous en avons vu le rôle et l'importance, mais il faut dire que les entreprises ont toujours procédé à des achats, achats de matières premières, produits semi-ouvrés ou encore produits finis. Mais dans la plupart des entreprises, ces achats ne dépendaient pas que d'un service spécialisé dans les achats. Il pouvait s'agir de la direction des approvisionnements, de la direction de la production, parfois de la direction administrative en fonction de la nature des achats à effectuer. Avec la nouvelle dimension qu'ont prise les achats, un service spécifique a vu le jour. Nous allons voir comment s'est opérée son évolution.

La fonction achats a connu trois principales étapes dans son développement :

- Une fonction administrative au départ;
- Une fonction négociatrice dans sa deuxième étape;
- Enfin, une fonction intégrative.

#### **Section 1 - le caractère administratif**

Au départ, le rôle de la fonction achats se limitait principalement à passer des commandes conformes selon les procédures en vigueur dans l'entreprise, ce qui n'en faisait qu'une simple fonction administrative. Elle permettait alors aux comptables de connaître les engagements à payer et le montant exact des factures. L'acheteur n'était qu'un simple exécutant et sa fonction n'était alors centrée que sur le court terme puisqu'elle consistait à mettre à disposition les produits demandés dans les délais et sans aucune formalisation particulière. Ce modèle fonctionnait surtout dans une économie de production et la valeur ajoutée des achats était alors économiquement faible. On peut remarquer que certaines entreprises vivent encore avec ce modèle.

#### **Section 2 - La fonction achats comme une fonction négociatrice**

Lors de la deuxième étape du développement de la fonction achat, l'acheteur a conservé sa fonction administrative à laquelle on ajoute une fonction négociatrice. Dans ce cas, non seulement l'acheteur est investi de la passation des commandes, mais il négocie avec le ou les fournisseurs qu'il peut mettre en concurrence. On constate alors que la valeur ajoutée apparaît déjà beaucoup plus élevée. Ainsi, la fonction achats, par la négociation des prix des produits ou des prestations, contribue au profit de l'entreprise. Il y a alors une recherche d'optimisation des achats à court et moyen terme, celle-ci s'inscrivant généralement dans une procédure budgétaire. On peut remarquer que la plupart des entreprises sont actuellement à ce niveau de développement.

Pour expliquer l'évolution de la fonction achats, il faut également évoquer les récentes transformations de notre économie. En effet, comme nous le disions au

Chapitre 1, nous sommes passés d'une économie de production à une économie de marché au cours des deux dernières décennies, ce qui a modifié en profondeur l'activité et l'organisation des entreprises. Pour l'acheteur, le mode de calcul des prix des produits s'en est trouvé aussi transformé.

En effet, en économie de production, le prix de vente d'un produit ou d'une prestation est la somme des coûts de l'entreprise majorée d'une marge bénéficiaire. En économie de marché, le prix de vente est dicté par le marché puisque l'offre est bien souvent supérieure à la demande, et il ne suffit plus de produire pour vendre. Ainsi, l'entreprise doit être capable de fabriquer le produit au prix de revient le plus bas. Or, selon les secteurs d'activité, on constate que le poids des achats représente 40 à 70% du prix de revient<sup>6</sup>, ce qui confère à l'acte d'achat un rôle stratégique. Le prix de revient devient donc un objectif qui permettra à l'entreprise de dégager des bénéfices et d'assurer ainsi sa pérennité. Certaines entreprises performantes ont ainsi mis en place une technique nouvelle appelée "Conception à Coût Objectif" (CCO) ou encore "Design to cost". Cette technique consiste à fixer un objectif de prix de vente, en fonction de la volonté de développer telle ou telle part de marché, puis à concevoir le produit selon cet objectif. Toutes les fonctions de l'entreprise participent à la réalisation de cet optimum mais les achats y ont bien entendu une action déterminante.

Ainsi, l'approche des achats change et les compétences nécessaires pour exercer cette fonction deviennent complexes. En outre, cette nouvelle dimension de la fonction achats tend à s'accroître puisque les entreprises consacrent de plus en plus leurs ressources financières à leur cœur de métier, externalisant dorénavant ce qu'elles fabriquaient auparavant.

### **Section 3 - La fonction achats comme fonction intégrative**

Dans sa troisième phase de développement, la fonction achats devient à fois administrative, négociatrice et technique au sens où le choix des solutions techniques est pris en compte d'une façon active car elles influencent la détermination des prix d'achat sur les marchés amont à court, moyen, et long terme. La fonction doit intégrer les informations produits, marché, prix disponibles à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. C'est ce que l'on appelle le marketing achat, où le coût global l'emporte sur le prix.

L'acheteur professionnel doit donc être capable de réussir une action marketing achats permettant à l'entreprise d'optimiser son interaction avec son environnement sur le moyen terme. Sa démarche doit alors être à la fois créative, active, mais aussi structurée, outillée, suivie, avec des objectifs prédéterminés. L'acheteur va alors être à la fois un apporteur d'informations grâce à la veille stratégique et une aide à la mise en œuvre de la stratégie générale de la société.

Pour réussir, l'acheteur doit mener une action sur quatre plans : commercial, industriel, technique et administratif.

Sur le plan commercial, l'acheteur doit faire part de sa propre puissance d'achat à l'extérieur de son entreprise pour stimuler la concurrence entre ses divers

---

<sup>6</sup> Perrotin R. (2005)

fournisseurs. Il est aussi en charge de la négociation et de la conclusion, avec les fournisseurs, de contrats clairs, complets et équilibrés.

Sur le plan industriel, il doit connaître la gestion de production mise en œuvre dans son entreprise.

Sur le plan technique, il doit inciter ses partenaires internes et externes à concevoir les produits en termes de fonctionnalité mais aussi savoir repérer les bons fournisseurs, aussi bien au niveau national qu'au niveau international, compte tenu de la mondialisation des sources d'approvisionnement. Il doit également introduire dans son entreprise les produits émergeant pour l'inciter à innover.

Enfin, sur le plan administratif, il est tenu de mettre en place une gestion des ordres de commandes, de livraisons, de facturations, etc., compatible avec le système de gestion de production de son entreprise, non seulement auprès des fournisseurs mais aussi auprès des services internes. Il doit également établir des tableaux de bord complets permettant de vérifier que les objectifs fixés sont bien atteints. Enfin, il faut qu'il donne aux fournisseurs un plan d'"assurance-qualité" pour un produit donné, afin de vérifier qu'aucune étape du processus de fabrication de ce produit n'a été omise ou ne s'est déroulée de façon anormale.

Cette mission implique que le service achats organise une communication plus large avec d'autres fonctions de l'entreprise sur laquelle nous reviendrons plus loin.

En définitive, nous pouvons dire que la fonction achats a connu une évolution importante mais progressive qui a engendré de nombreux mouvements dans les entreprises et qui lui ont permis de gagner la place qu'on lui connaît aujourd'hui. Cependant, les sociétés ont dû entreprendre d'importantes modifications dans leur mode de fonctionnement, notamment dans leur stratégie et leur politique d'entreprise, mais surtout dans leur structure en mettant en place des mécanismes de fonctionnement pour une intégration optimale de cette fonction, ce qui n'a pas toujours été simple.

#### **Section 4 - Les responsabilités de la fonction achats**

La fonction achats se doit d'assurer les quatre missions suivantes :

- acquérir le bien ou le service demandé en interne grâce à des solutions externes ;
- contribuer au profit de la société en augmentant sa marge par une bonne négociation des achats ;
- rechercher les meilleures matières et produits possibles afin de contribuer à la valeur ajoutée grâce aux avantages concurrentiels qui en découleront ;
- assurer la qualité des produits et services consommés ;

Afin de satisfaire les besoins internes, la fonction achats doit ainsi assister les utilisateurs dans la définition de leur besoin mais aussi consulter les marchés fournisseurs pour relever l'ensemble des biens et services disponibles. Elle doit également négocier tous les aspects de l'achat, formaliser les accords avec les fournisseurs et s'assurer de leur bonne exécution. Enfin, elle doit assurer la

pérennité des sources d'approvisionnement et transmettre l'ensemble des informations nécessaires aux acteurs concernés.

Pour contribuer au profit de la société, elle doit rechercher en permanence le meilleur rapport qualité/prix/service et être capable de déterminer les quantités d'achat les plus intéressantes pour l'entreprise. Elle doit faire attention à prendre en compte le coût global de l'achat et non seulement le prix affiché du produit. Elle doit également tenter de limiter au maximum le nombre de fournisseurs et le nombre d'articles achetés (standardisation).

En vue d'apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise, elle doit également prospecter en permanence de nouveaux fournisseurs potentiels, recueillir et classer toutes les informations disponibles, visiter les salons professionnels et tenter d'anticiper sur les futurs besoins de l'entreprise, à court terme mais aussi à moyen et long terme. Il s'agit donc d'effectuer une véritable veille stratégique et technologique permettant d'informer l'entreprise des innovations qui la concernent, mais aussi éventuellement de participer à la conception des nouveaux produits en apportant sa connaissance des marchés.

Enfin, pour assurer la qualité des produits et services consommés, la fonction achats se doit d'effectuer un suivi de la performance de ses fournisseurs et de réaliser des audits chez les plus importants d'entre eux, ceci afin de se prémunir de tout risque.

Ces missions fondamentales seront adaptées selon la nature technique du bien ou du service concerné, selon son importance, et la spécificité du marché fournisseur. Ainsi donc, si la gestion des capitaux et des hommes est traditionnellement confiée à deux fonctions spécialisées, la fonction achats est responsable en grande partie du bon fonctionnement de l'entreprise.

## **Section 5 - Les caractéristiques de la fonction achats**

Les missions de la fonction achats vont exiger qu'un certain nombre de tâches soient remplies, s'articulant autour de trois niveaux de responsabilités différentes qui caractérisent cette fonction.

D'une part, la fonction achats s'occupe en amont de définir et d'appliquer une politique d'achats. A ce titre, elle se fixe des objectifs au premier rang parmi lesquels la gestion des stocks de matières premières. La fonction achats élabore une politique d'achats en se préoccupant de la diversification des sources d'approvisionnement, des décisions d'intégration, de sous-traitance, et des systèmes d'évaluation et de sélection des fournisseurs.

Plus encore, la fonction achats doit développer un marketing achat avec ses politiques de produit, prix et communication s'adressant au marché amont de l'entreprise. Tout comme le service marketing vente fait fabriquer ce qui, selon lui, pourra se vendre, le marketing achat fait connaître ce qu'on peut trouver sur le marché fournisseur pour satisfaire les besoins de l'entreprise. Son organisation doit donc être adaptée à ses exigences et une mise en place de tous les systèmes de contrôle de gestion est nécessaire au pilotage de son action.

Enfin, d'un point de vue opérationnel, la fonction s'occupera outre des responsabilités classiques relevant des approvisionnements à savoir passation des commandes, relances fournisseurs, suivi et réception des commandes, gestion des stocks etc., mais aussi de l'enregistrement des besoins, élaboration des cahiers de charges, réalisation des consultations d'appel d'offres, négociation et rédaction des contrats.

## **Chapitre 2 – Mise en place des mécanismes de fonctionnement**

Cette partie va nous amener à étudier l'organisation d'un service achats en nous posant des questions quant à la nécessité d'avoir un tel service mais aussi quant à la nécessité de procéder à un marketing achats en amont, et l'importance des missions et la qualité des acheteurs.

### **Section 1 - L'Organisation de la fonction achats.**

L'organisation de la fonction achats repose sur deux critères majeurs : la politique des achats et les relations avec les autres fonctions de l'entreprise.

#### ***1) La politique des achats***

La politique achats est l'application au niveau des achats de la politique générale de l'entreprise. Elle définit un ensemble de règles et de principes directeurs destinés à orienter l'action de la fonction achat. C'est à la direction générale d'établir et de formaliser une politique générale qu'il faudra ensuite décliner en une politique commerciale, une politique de fabrication, une politique d'achats, etc. Ceci permettra alors à chacun, quel que soit son domaine de compétence, de contribuer à la performance de l'entreprise. En effet, la définition et la formalisation d'une politique générale et de ses déclinaisons permettront d'orienter les actions de chacun et de les rendre cohérentes.

La définition d'une politique achats a de nombreux avantages. Elle permet tout d'abord de traduire la volonté du dirigeant de perfectionner les achats de l'entreprise. Elle aide également à mettre en place un cadre général à l'action d'une fonction essentielle puisqu'elle gère plus de la moitié du chiffre d'affaires. En outre, lorsque la société ne dispose pas d'un service achats mais des personnes chargées des achats, la politique achats permet d'indiquer à chacun les critères qui devront prévaloir dans la négociation et le choix des fournisseurs. Enfin, elle permet de fixer des objectifs à atteindre qui contribueront à la stimulation de l'acheteur et donc à l'amélioration de la performance de la fonction achats.

D'une manière générale, les éléments constitutifs d'une politique d'achats sont:

- Les objectifs qui peuvent se décliner selon la maîtrise des achats au sens du prix du marché, de l'autofinancement, du coût de revient, de la réduction des coûts de fonctionnement du service ;
- Les relations avec les fournisseurs organisées en fonction de la typologie du marché (concentré ou atomisé) et de la puissance relative des parties (fournisseurs et donneurs d'ordres).

- Les règles déontologiques nécessaires au bon déroulement de la mission des achats.
- Enfin, les règles de communication tant internes qu'externes.

La politique achats constitue un cadre pour l'action mais la même stratégie ne peut pas être appliquée à toutes les familles de produits achetés (le poids et les contraintes de chacune étant différents). Il est donc primordial de classer l'ensemble des achats par familles homogènes. Ce découpage pourra s'effectuer en faisant référence aux codes comptables du PCG et être ensuite affiné en fonction des spécificités techniques de chaque produit.

Il conviendra alors d'analyser ses différentes familles sous différents aspects. Pour cela, l'utilisation de la méthode ABC semble être un bon moyen qui permettra de distinguer les familles stratégiques des familles sensibles ou marginales. Les familles stratégiques devront faire l'objet d'une attention particulière puisqu'elles regroupent 20% des familles mais représentent 80% du chiffre d'affaires achats, ce qui laisse supposer des possibilités d'économies importantes. Les familles sensibles quant à elles regroupent 30% des familles d'achats mais représentent 15% du chiffre d'affaires achats et seront également susceptibles de dégager des gains significatifs puisqu'elles sont généralement plus faciles à négocier. Enfin, les familles marginales regroupent 50% des familles d'achats mais représentent 5% du chiffre d'affaires achats. Cette dernière catégorie devra faire l'objet du minimum de ressources et l'acheteur devra s'efforcer de minimiser les frais administratifs, trop lourds par rapport au montant de ces achats.

Il conviendra ensuite de déterminer des objectifs pour chaque famille d'achats. Il sera nécessaire de respecter les points suivants :

- Les objectifs doivent être chiffrés ;
- Ils doivent comporter une échéance ;
- Ils doivent être raisonnables ;
- Ils doivent être attribués à une seule personne pour qu'elle en soit responsable ;
- Ils doivent être discutés et non imposés par la direction ;
- La personne en charge doit avoir les moyens nécessaires pour les réaliser.

Ces différents objectifs devront ensuite faire l'objet d'un suivi de la performance grâce à un tableau de bord achats comportant les indicateurs significatifs nécessaires (ex : le ratio CA achats facturés/CA ventes réalisées, la part des achats dans le prix de revient ou encore le nombre de livraisons ayant été refusées, non conformes, etc.).

## **2) Les relations avec les autres fonctions de l'entreprise**

Du fait de ses nombreuses missions, la fonction achats est amenée à travailler en collaboration avec beaucoup d'autres fonctions de l'entreprise que nous allons présenter rapidement.

Tout d'abord, la fonction achats est amenée à travailler avec la Direction Générale. Comme nous venons de le voir, elles travaillent ensemble afin de définir une politique achats en adéquation avec la politique générale de l'entreprise. Elles

échangent également quant à l'organisation de la fonction achats et aux budgets à moyen et long termes.

La fonction achats est aussi en relation directe avec la fonction marketing. En effet, la fonction marketing permet d'indiquer au service achats quels sont les éventuels sources et produits que le client de l'entreprise veut absolument retrouver lors de son propre acte d'achat. Il permet également de préciser quels seront les besoins futurs en termes de produit, de pérennité et d'après-vente. De son côté, le service achats peut informer le service marketing quant aux sources et produits utilisés par les concurrents mais aussi quant à l'évolution et la durée de vie des produits achetés. Ceci permettra à chacun des services d'anticiper les nouveaux besoins des clients et d'y répondre au mieux afin d'accroître les profits de l'entreprise.

La fonction achats est également amenée à travailler en collaboration avec le service de recherche et développement ou les bureaux d'études. Leurs échanges se font dès la conception de nouveaux produits puisque la fonction achats peut apporter de nombreuses informations quant aux derniers produits, matières et prix disponibles sur le marché. En retour, le service de recherche et développement communique à l'acheteur l'ensemble de ses besoins au travers de spécifications techniques des produits à acheter, ce qui permettra à l'acheteur de cibler au mieux ses contacts avec les fournisseurs.

Les fonctions achats et approvisionnements sont aussi en communication permanente. En effet, la fonction achat réalise le travail qui se trouve en amont de l'approvisionnement puisqu'elle sélectionne et négocie les articles. Ceci lui impose donc de transmettre toutes les informations nécessaires au passage des commandes. Réciproquement, la fonction approvisionnement informera la fonction achats de toutes les relations et problèmes qu'elle aura avec les fournisseurs, ce qui servira lors des négociations suivantes.

La fonction achats est en relation avec la direction financière d'un point de vue administratif. Leur collaboration permet à la comptabilité de contrôler et régler les factures mais elle aide aussi le contrôleur de gestion (ou à défaut le comptable) à établir le budget achats. En échange, la fonction achats pourra se faire aider pour l'évaluation de financière des fournisseurs ou la décomposition de leurs prix de revient.

Les relations entre la fonction achats et la fonction production sont très importantes, même si celle-ci est davantage en contact avec la fonction approvisionnements. En industrie, la fonction production est en effet le principal utilisateur des achats. La fonction production communique ses exigences en termes de délai de livraison, de volumes mais aussi de conditionnements. En retour, la production informe la fonction achats de la qualité des produits et matières achetées, ce qui permettra encore une fois d'évaluer le fournisseur et de renégocier avec lui en conséquence. Ceci est vrai sauf dans le cas où l'entreprise dispose d'une fonction qualité. Dans ce cas précis, c'est ce service qui sera chargé d'évaluer la qualité des matières achetées, en se basant sur un ensemble de critères de contrôle définis avec le service des achats.

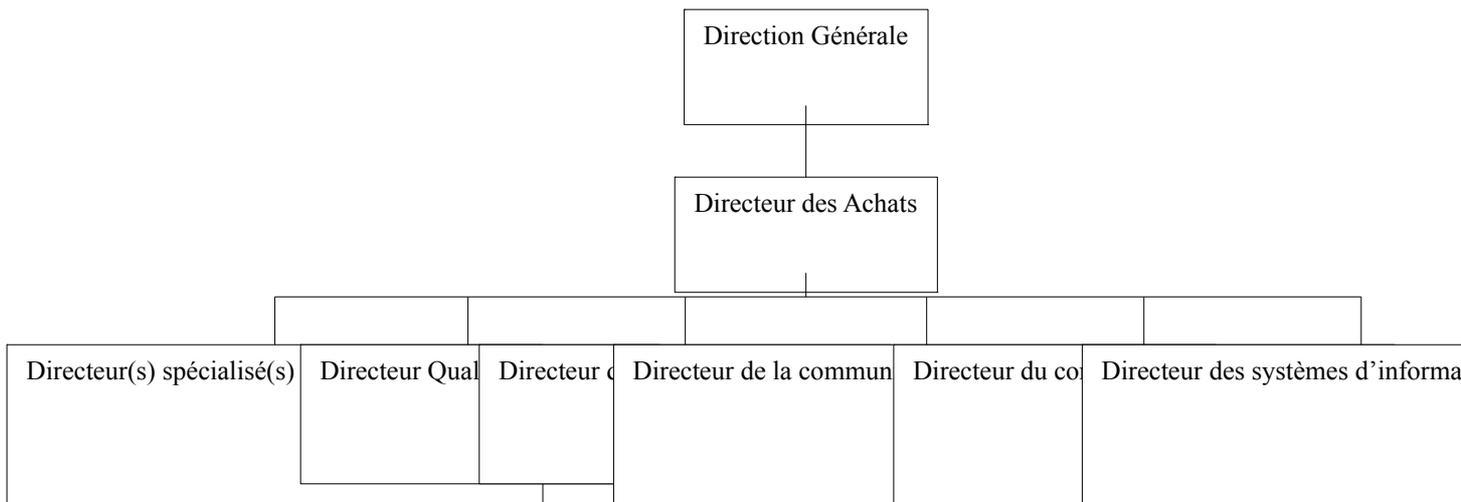
Après cette mise en évidence des différents éléments qui président à l'organisation du service achat, il est important de revenir plus en détail sur la structure de la fonction achats.

## Section 2 - Structure de la fonction achats

Ayant vu les critères d'organisation et surtout les missions et les activités du service achat (ou marketing achat), l'organisation du service ainsi que son rattachement hiérarchique deviennent moins complexes. Cependant, il est important de tenir compte de la taille de l'entreprise elle-même.

On peut considérer qu'il existe un service achat dès lors qu'au moins une personne exerce cette fonction à temps plein, et seulement cette fonction. Dans les PME-PMI, on ne peut parler de service achats mais plutôt d'actions ponctuelles faites par un ou des acheteurs. De plus, même lorsque l'on note l'existence d'un service achats, la portée de son action est souvent très limitée, notamment de par l'influence même du dirigeant de l'entreprise.

Dans les grands groupes, on parlera plutôt de la direction des achats, qui est souvent directement rattachée à la direction générale. Elle est alors beaucoup plus complexe et peut se composer comme ceci :



On peut constater qu'il existe plusieurs formes d'organisations différentes mettant en évidence la fonction achats. Cependant, et quel que soit le type d'organisation mis en évidence, on peut remarquer que la fonction jouit d'une certaine autonomie même si elle reste assez tiraillée par le poids des autres fonctions de l'entreprise avec lesquelles elle est en interaction.

## Section 3 - Les centres d'achats ou Buying Center.

En général, même si les fournisseurs n'ont affaire qu'à un seul acheteur stricto sensu ou encore à un service des achats, d'autres personnes représentant d'autres fonctions de l'entreprise interviennent dans le processus tel que nous l'avons décrit plus haut. Toutes ces personnes forment, pour une décision d'achat à prendre, "un centre d'achat" aussi appelé "Buying Center" ; ce centre pouvant parfaitement

évoluer dans sa composition lors d'une autre décision d'achat. Mais il comprendra la plupart du temps des personnages que l'on peut identifier selon leur rôle comme :

- Utilisateurs
- Prescripteurs
- Filtres
- Décideurs
- Acheteurs

Nous essaierons brièvement de donner le rôle de chacune de ces catégories qui, nous le verrons, influencent considérablement la décision des acheteurs quant au choix des futurs fournisseurs.

### ***Les utilisateurs***

Il s'agit de ceux qui sont souvent à la source de la détection du besoin et subissent directement les inconvénients de l'inadaptation des produits ou services puisque, comme leur nom l'indique, ce sont les utilisateurs finaux. Il peut s'agir du service de production, du service après vente, du service technique, etc.

### ***Les prescripteurs***

On les trouve aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise : ce sont eux qui définissent les caractéristiques techniques des produits à acheter et influencent ainsi la décision finale. Il peut donc s'agir des bureaux d'études, des centres de recherches et développement, des cabinets d'engineering, etc. Généralement, le rôle des bureaux d'études est prépondérant mais il ne faut toutefois pas minimiser l'impact des autres prescripteurs.

### ***Les conseillers***

Il s'agit de ceux qui suggèrent les choix des produits ou de fournisseurs, ou encore communiquent des informations susceptibles d'influencer ces choix. Il est difficile pour les vendeurs de repérer les individus et leur degré d'influence car ce rôle dépend des structures informelles de l'entreprise. Les conseillers peuvent être des contrôleurs de fabrication, les contrôleurs de réception dont le souci est la qualité du produit, et même parfois l'acheteur qui doit limiter au maximum les risques inhérents aux produits.

### ***Les filtres***

Ce sont les personnes qui font écran ou contrôlent la communication entre les membres du centre d'achats et leur environnement, par exemple les fournisseurs potentiels. Un acheteur peut par exemple agir en tant que filtre, souvent en empêchant la relation directe entre les fournisseurs, les utilisateurs et les prescripteurs de son entreprise. Mais ce rôle peut être tenu par n'importe quel responsable intervenant dans le centre d'achats.

### ***Les décideurs***

Ce sont les personnes ayant le dernier mot dans le processus d'achat et décidant de finaliser ou non l'accord avec un fournisseur. Il peut s'agir du directeur de vente, du directeur technique, etc.

## **Les acheteurs**

On le sait déjà, ce sont ceux dont la fonction explicite dans l'entreprise est de sélectionner les fournisseurs, informer les services concernés sur les possibilités du marché et son évolution, négocier les contrats, les conditions de la commande (prix, délais, conditions de paiement etc.). Ce rôle est généralement tenu par un membre du service des achats.

## **Chapitre 3 – Importance du secteur d'activité**

Pour mieux comprendre l'enjeu et l'importance de la fonction achats dans l'entreprise, il nous semble judicieux de parler du secteur d'activité qui joue un rôle prépondérant. On le sait, la fonction achats trouve sa raison d'être dans le milieu industriel, où l'activité est très forte et où les achats se font en très grande quantité, que ça soit pour produire ou pour l'achèvement de produits en cours de fabrication. Nous allons voir ce qui caractérise les marchés industriels, et quels sont les biens ou services en majorité concernés.

### **Section 1 - Les caractéristiques des marchés industriels**

Un certain nombre d'éléments caractérisent les marchés industriels:

#### ***1) La technique y joue un rôle essentiel***

De plus en plus, la transaction ne concerne pas seulement le produit mais inclus tout un ensemble de services, de garanties, etc. ce qui rend le produit complexe. Cependant, la définition des produits se faisant de plus en plus en conformant à des normes de type ISO, elles-mêmes établies en fonction de besoins très précis (sécurité, qualité, résistance à l'usure, etc.), rend le produit plus facilement identifiable. Ainsi, il est plus facile de mesurer de façon objective les caractéristiques, qualités et défauts du produit.

#### ***2) La demande est dérivée***

Les entreprises achètent en fonction du marché final de consommation, puisqu'elles produisent ou transforment avant de mettre sur le marché. Le producteur de biens industriels doit donc surveiller non seulement son marché aval afin de répondre à la demande, mais aussi le marché amont afin de se munir des meilleurs moyens de satisfaire l'utilisateur final. C'est ce qui explique l'existence d'un marketing achat (ou amont) et du marketing vente (ou aval).

#### ***3) Le nombre restreint de clients***

Les acheteurs sont de dimensions très différentes et leur nombre est souvent réduit, ce qui peut impliquer une forte dépendance vis-à-vis d'un client. Par ailleurs les marchés sont souvent concentrés : géographiquement, en raison de la localisation des sources d'énergies ou de matières premières mais aussi sur le plan industriel, où l'on note une relation directe entre les concentrations de producteurs et celles d'utilisateurs. Une des conséquences en est la très forte concurrence entre les producteurs.

En outre parmi les caractéristiques, on peut citer le délai de fabrication, la durée de vie du produit, l'importance du négoce technique, le niveau d'information de la clientèle industrielle ; autant d'éléments qui caractérisent le marché industriel et qui en justifient l'importance.

## **Section 2 - Typologie des marchés industriels**

### ***1) Les matières premières***

Il s'agit des minerais, fibres textiles, végétales et animales etc. Ce type de produits, vendus plus souvent par un nombre restreint d'entreprises à des industries de première transformation, fait l'objet d'achats spéculatifs dans le cas de produits stratégiques. La concurrence a lieu non seulement sur le prix, mais sur la garantie de suivi de la qualité et sur la sécurité d'approvisionnement.

### ***2) Les produits intermédiaires***

On les appelle également produits semi-finis ou semi-ouvrés. Ce sont des produits banalisés, vendus par l'intermédiaire de négociants grossistes, à de nombreuses entreprises de transformation de toutes tailles. La concurrence a lieu ici sur le prix, la régularité de la qualité des produits, les délais de livraison.

### ***3) Biens lourds d'équipement***

Leur vente est irrégulière et peu fréquente, car ils sont pour celui qui les achète un investissement important à long terme. C'est une vente sur devis très concurrentielle où la qualité du produit, ses possibilités, son prix et les conditions de paiement sont fondamentaux.

### ***4) Les services industriels***

Il s'agit de plusieurs types de service ; la clientèle potentielle de ces services est la grande majorité des entreprises, petites et grandes, qui y trouvent une compétence qu'elles n'ont pas ou qui leur coûterait trop cher à posséder de manière permanente. Par contre, certains services peuvent être assimilés, en raison de leur importance et de leur prix, à un équipement lourd, alors que d'autres sont analogues à des biens de consommation.

Comme nous venons de le voir, la fonction achats a connu une profonde évolution ces dernières années et au point de faire désormais partie des fonctions les plus importantes de l'entreprise. Nous allons voir maintenant quels sont les outils dont dispose la fonction achats.

## **Troisième partie**

### **Les solutions pour rationaliser ses achats**

#### **Chapitre 1 – Les outils et méthodes**

Après nous être intéressés à la fonction achats elle-même et ses caractéristiques, nous allons donc revenir en détail sur les outils dont elle dispose pour réussir au mieux ses missions et donc contribuer au profit de l'entreprise.

#### **Section 1 – La veille technologique**

Comme nous l'avons vu précédemment, deux des missions de l'acheteur consistent à s'efforcer d'adapter la demande de son entreprise à l'offre du marché mais aussi lui permettre de bénéficier des dernières évolutions technologiques et de tirer le meilleur profit des opportunités du marché. Afin de réussir ces deux missions, l'acheteur doit donc se tenir informé en permanence des moindres évolutions, qu'elles soient technologiques ou économiques, mais également faire en sorte de s'impliquer dans la conception des nouveaux produits de l'entreprise.

Pour satisfaire ces besoins internes, la veille technologique et la prospection sont indispensables et constituent un travail permanent (et non ponctuel) permettant à l'acheteur de répondre aux problèmes de façon rapide et efficace. Pour réaliser cette veille, la fonction achats dispose d'une multitude de moyens parmi lesquels :

- Internet ;
- La presse ;
- Les rencontres avec les fournisseurs ;
- Les rencontres avec d'autres acheteurs ;
- Les salons et manifestations ;
- Les syndicats de professionnels.

Concernant Internet, il s'agit d'une source d'informations grandissante et aujourd'hui incontournable pour les acheteurs, qui y trouveront une multitude de sites spécialisés dans les achats et les dernières évolutions technologiques. Il faut cependant respecter certains principes si l'on veut éviter de se perdre parmi la multitude d'informations à disposition.

On pourra ainsi commencer par utiliser les moteurs de recherche tels que Google qui permettront d'obtenir des renseignements en effectuant une recherche par mots clés.

Les annuaires de recherche tels que Yahoo pourront également aider l'acheteur à réaliser un travail assez similaire.

Les annuaires de fournisseurs tels qu'Europages ou Kompass, ou encore l'annuaire de l'AFAQ (permettant de trouver des fournisseurs certifiés par cet organisme) sont un autre moyen très utile de trouver des informations sur le net.

L'acheteur pourra aussi consulter les sites d'appels d'offres qui permettent de mettre en ligne les besoins de l'entreprise, ce qui évite d'avoir à rechercher des fournisseurs puisque ce sont eux qui se manifesteront directement à l'entreprise.

Il existe également des listes de diffusion qui correspondent à des lettres ou bulletins d'informations qui seront directement envoyés à l'adresse électronique de l'acheteur qui se sera inscrit.

Enfin, les forums de discussion, basés sur la diffusion et l'échange sur un thème précis, peuvent également être précieux pour la collecte de données.

S'agissant de la presse, il existe différents types de revues, générales ou spécialisées dans un secteur d'activité particulier, qui permettront à l'acheteur d'être au courant des dernières technologies mais aussi de l'économie via le suivi du cours des matières premières ou les rachats et fusions d'entreprise par exemple.

En ce qui concerne les salons et manifestations, les acheteurs pourront y faire de nombreuses rencontres importantes (des fournisseurs mais aussi des acheteurs concurrents), y découvrir les dernières technologies ou encore obtenir les catalogues des exposants.

Les syndicats de professionnels sont quant à eux une source d'informations non négligeable dont on peut obtenir l'annuaire auprès du MEDEF.

Pour ce qui est des rencontres avec les fournisseurs, elles peuvent s'avérer très enrichissantes car ils peuvent présenter plus en détail leur(s) activité(s) et sont souvent très bien informés sur les fournisseurs et acheteurs concurrents. Ces rencontres peuvent se faire après que l'acheteur ait recherché une liste de fournisseurs à rencontrer mais aussi lorsqu'un fournisseur vient prospector l'entreprise, la deuxième solution étant un excellent moyen de découvrir des fournisseurs potentiels jusque là inconnus.

Enfin, les rencontres avec d'autres acheteurs peuvent aussi être très fructueuses pour ce qui est du recueil d'informations et les clubs d'acheteurs peuvent être très utiles.

## **Section 2 – Les fichiers fournisseurs**

Comme nous venons de le voir, le service achats est amené à gérer une quantité importante d'informations. Il est donc primordial qu'un système de classement soit mis en place afin d'utiliser au mieux ces données. C'est en constituant des fichiers fournisseurs que le service achats pourra y parvenir. Ces fichiers pourront être de deux types : papier et/ou informatique.

Dans tous les cas, l'entreprise se doit de constituer des dossiers fournisseurs permettant de classer l'ensemble des informations qu'il a recueillies mais aussi les échanges de courriers et les brochures de chaque fournisseur. Un système de classement efficace de ces dossiers fournisseurs doit être mis en place si l'on veut que les informations puissent être facilement retrouvées lorsque l'entreprise en aura besoin. Ces informations pourront servir à la fonction achats lorsqu'elle devra trouver un fournisseur de substitution ou encore renégocier avec un des fournisseurs actuels, mais elles pourront également s'avérer utiles à la production ou au bureau d'études lors de la conception d'un nouveau produit.

Il conviendra donc de classer les fournisseurs, par exemple par ordre alphabétique, et de constituer un dossier complet pour chacun d'eux. Il pourra s'agir d'informations sur les fournisseurs actuels mais aussi de données recueillies grâce à la veille stratégique sur des fournisseurs potentiels.

Chaque dossier devra comporter plusieurs sous-dossiers parmi lesquels un dossier de suivi regroupant l'ensemble des courriers, propositions et comptes rendus de rendez-vous. Chaque dossier comportera également un dossier technique rassemblant toutes les brochures et données techniques des produits. On pourra aussi y placer un dossier d'évaluation du fournisseur reprenant les notes que l'on aura attribuées par le passé mais aussi les rapports d'audit et les éléments concernant la qualité des produits (avec un historique des problèmes rencontrés). Enfin, un dossier concernant les commandes pourra être constitué, ceci afin de pouvoir rapidement connaître les quantités consommées.

En ce qui concerne les fichiers informatiques, ils viennent compléter les fichiers papier et ont un certain nombre d'avantages. Tout d'abord, la mise à jour de ces dossiers y est plus simple que dans les dossiers papier. D'une manière générale, les dossiers informatiques permettent de gérer plus facilement les informations et ceci en temps réel, ce qui simplifiera ainsi le calcul des besoins ou encore la gestion des stocks. Cependant, il conviendra de réaliser des fichiers produits et fournisseurs bien détaillés et codifiés afin d'accéder rapidement aux informations.

A côté de ces dossiers, il est également très utile de constituer un catalogue de contacts fournisseurs reprenant les coordonnées du fournisseur, les noms des contacts ainsi que diverses observations (type de produits disponibles...)

Après avoir recueilli toutes ces informations et les avoir classées, l'acheteur va pouvoir se lancer dans l'acte d'achat proprement dit. C'est que nous allons exposer dans la section suivante.

### **Section 3 – Le processus d'achat**

Il s'agit ici du processus qui va permettre à l'acheteur de mettre plusieurs fournisseurs en concurrence. On part donc de l'hypothèse selon laquelle le marché étudié est concurrentiel. Afin d'obtenir des conditions d'achats satisfaisantes, l'acheteur pourra s'appuyer sur son pouvoir d'achat et la relation de partenariat à long terme avec le fournisseur. Cependant, il faut remarquer que seules les grandes entreprises pourront réellement utiliser leur pouvoir d'achat comme argument lors de la négociation.

#### **1) *Le besoin***

Après avoir classé ses achats grâce à la méthode ABC<sup>7</sup>, l'acheteur pourra mettre en place un processus d'achat plus ou moins complexe selon l'importance de l'achat. Mais avant d'acheter le bon produit aux conditions optimales, il convient d'identifier précisément le besoin de l'entreprise. Comme nous l'avons vu précédemment, c'est à l'acheteur de définir au mieux le besoin en collaboration avec l'utilisateur.

---

<sup>7</sup>Voir Partie 2 Chapitre 2.

## 2) ***Le cahier des charges***

Après avoir acquis un maximum d'information quant au besoin, l'acheteur va alors pouvoir passer à la rédaction d'un cahier des charges qui va lui permettre de démarcher les fournisseurs et servira de base à la négociation d'un contrat. Il faut remarquer qu'un cahier des charges n'est pas nécessaire pour tous les types d'achats car sa rédaction reste longue et complexe. Afin de ne pas se placer seulement du point de vue de l'acheteur, il est important que le cahier des charges soit rédigé par plusieurs personnes à la fois. Il doit y avoir au moins un technicien, un utilisateur et l'acheteur lui-même qui, même s'il ne rédige pas le cahier seul, doit être impliqué puisque c'est à lui qu'incombera la négociation qui suivra.

Il convient de respecter deux règles lors de la rédaction d'un cahier des charges. Tout d'abord, il doit être suffisamment clair et précis pour que le fournisseur démarché puisse facilement le comprendre. D'autre part, il ne doit pas être trop technique et rester suffisamment ouvert afin que les fournisseurs démarchés puissent proposer des solutions qui leur sembleront adéquates.

## 3) ***L'appel d'offres***

Avant de réaliser un appel d'offres auprès de fournisseurs potentiels, il convient d'abord de fixer un objectif de prix qui permettra de mieux se situer lors de la négociation. Dès lors, l'acheteur peut lancer la phase de l'appel d'offres. Afin de pouvoir comparer plus facilement les offres des fournisseurs, il conviendra d'imposer un document de réponse et de le joindre au cahier des charges alors rédigé. Dans le cas où l'entreprise n'aurait obtenu que peu de renseignements sur le fournisseur, l'appel d'offres sera l'occasion de compléter ses informations. Enfin, il convient de préciser lors de l'appel d'offres une date limite de réponse.

Concernant le choix des fournisseurs à contacter, quatre règles principales sont à respecter :

- Ne pas retenir les fournisseurs avec lesquels l'entreprise ne veut pas travailler ;
- Consulter un minimum de trois fournisseurs afin d'obtenir suffisamment d'éléments, et un maximum de sept fournisseurs afin de ne pas consacrer trop de temps au traitement des réponses ;
- Retenir des fournisseurs pérennes, ayant une bonne réputation et de bonnes compétences techniques ;
- Ne pas oublier l'impact de la localisation du fournisseur sur les délais.

## 4) ***La comparaison des offres***

Afin de faciliter l'évaluation et de la rendre la plus objective possible, il convient de préparer un tableau comparatif reprenant l'ensemble des critères à prendre en compte. L'acheteur pourra également attribuer, en collaboration avec l'utilisateur, des coefficients de pondération à chaque critère afin d'être le plus objectif possible. Il ne restera alors plus qu'à attribuer une note pour chaque critère de chaque réponse à l'appel d'offre. Mais avant de retenir une offre plutôt qu'une autre, l'acheteur devra également s'intéresser au coût global. En effet, le coût global n'est

pas constitué uniquement du prix d'achat mais également des coûts de maintenance, des pièces de rechange, des coûts de transport, d'assurance, de stockage, etc.

## **Section 4 - La négociation d'achat**

Lorsque la comparaison des offres est achevée et qu'un fournisseur a été retenu, la phase de négociation peut alors commencer. Elle comporte trois phases :

- La préparation
- Le déroulement
- Le suivi

### **1) La préparation**

Il s'agit de la phase la plus importante de la négociation puisqu'une bonne préparation est souvent synonyme d'achat optimum. Afin de se préparer correctement, l'acheteur doit à nouveau réunir l'ensemble des informations dont il dispose, qu'elles soient techniques, commerciales ou encore inhérentes au fournisseur.

A partir de là, l'acheteur peut tenter d'anticiper au mieux l'entretien qui aura lieu. Pour cela, il doit prévoir, en fonction des informations dont il dispose et de la réponse à l'appel d'offre, les questions à poser mais surtout l'ensemble des points à négocier. Pour chaque point, il doit être capable de fixer des objectifs et d'associer à chacun des arguments pour les atteindre mais aussi les concessions que l'entreprise est prête à faire pour arriver à un accord. L'ensemble de cette préparation doit ensuite être synthétisé dans un document qui servira pendant la négociation.

### **2) Le déroulement**

Avant toute chose, l'acheteur ne doit pas oublier que pour formaliser un bon accord, il faut se baser sur une relation gagnant-gagnant afin qu'aucune des deux parties ne se sente lésée. Afin d'obtenir les résultats fixés lors de la préparation, l'acheteur doit arriver à mener la négociation afin de ne pas subir.

Après la présentation de chacun, l'acheteur peut commencer par rappeler les points positifs de l'offre du fournisseur, ceci pour le mettre en confiance. Lors de la négociation proprement dite, il convient de commencer par les problèmes qui posent le moins de problèmes sachant que l'acheteur devra toujours argumenter ses requêtes pour convaincre le fournisseur. L'acheteur doit prendre note au fur et à mesure des accords obtenus et des concessions afin de pouvoir refaire le point à la fin de l'entretien.

"Dans une négociation, c'est celui des deux interlocuteurs qui estime avoir obtenu des résultats satisfaisants qui essaie de prendre l'initiative de la conclusion"<sup>8</sup>, ceci afin d'éviter que l'autre ne demande d'autres concessions. L'acheteur devra alors reprendre tous les points négociés en démontrant que chacun est gagnant. Il conviendra bien entendu de confirmer par écrit les accords ainsi obtenus afin de les officialiser. Ensuite, selon le type d'achats, il conviendra ou non de convertir ces accords en contrats. En effet, si l'achat est à la fois complexe et stratégique, il

---

<sup>8</sup> Perrotin R. (1999)

conviendra de passer un contrat afin de s'assurer que les accords soient bien respectés.

### **3) Le suivi**

L'objectif de la négociation étant d'arriver à ce que les accords soient réalisés, il est important de mettre en place un suivi de l'achat pour vérifier que tout est bien respecté. Ce suivi se fera au travers de la vérification des délais de livraison prévus, de la quantité commandée, de la qualité convenue et enfin des prix négociés.

## **Section 5 – Le budget achats**

Le budget achat est une prévision des dépenses achats qui vont avoir lieu. Il est généralement réalisé sur une année. Il concerne les achats courants et son objectif est d'anticiper au mieux les dépenses de la fonction. Même s'il sert à la fonction achats pour connaître les montants qui lui sont alloués, son intérêt est surtout financier. En effet, il permet de se préparer aux dépenses à venir, de planifier la trésorerie mensuelle et d'affecter les dépenses achats aux produits finis. Même si l'acheteur pourra s'en servir pour vérifier qu'il a bien respecté ces budgets, le budget achats ne doit pas être considéré comme une mesure de la performance de la fonction achats.

Le budget achats est ajusté grâce aux informations que le service achats aura communiqué mais c'est le contrôleur de gestion (ou à défaut le comptable) qui le construit puisque c'est avant tout un outil financier.

En règle générale, il est établi en se basant sur l'analyse du passé et grâce aux prévisions de vente et d'évolution du marché que le service marketing aura communiqué. Cependant, lorsque l'entreprise ne dispose pas d'un historique, du fait de sa création récente par exemple, il est alors basé sur les informations du marché fournisseur que l'acheteur fournira.

## **Chapitre 2 – Les solutions alternatives**

Nous avons vu que créer un service achats au sein de son entreprise était désormais incontournable de nos jours du fait de son rôle stratégique. Cependant, il est évident que de nombreuses petites et moyennes entreprises ne peuvent se permettre d'avoir un tel service, tout simplement car leur niveau d'activité ne justifie pas la création d'un tel poste à temps complet. Mais cela ne doit pas les empêcher complètement de bénéficier des avantages de la fonction puisqu'il existe trois solutions adaptées à ce type de sociétés.

Il s'agit du groupement d'achat, de l'embauche d'un acheteur en temps partagé ou encore de l'externalisation des achats, solutions que nous allons étudier maintenant.

### **Section 1 – Le groupement d'achat**

Le principe du groupement d'achat est simple : réunir le potentiel d'achat de plusieurs sociétés afin de bénéficier d'un effet volume sur les prix, un meilleur service

ou encore une qualité supérieure. Un autre des avantages du groupement d'achat est que l'entreprise peut bénéficier des compétences d'un acheteur professionnel sans en supporter la charge annuelle. Enfin, l'adhésion à un tel groupement permettra de libérer du temps puisque les personnes qui étaient alors en charge des achats n'auront plus à s'en occuper et pourront ainsi se recentrer sur d'autres activités.

On compte trois types de groupements :

- Les centrales de référencement
- Les centrales d'achat
- Les centrales d'achat avec stockage

### **1) La centrale de référencement**

La centrale de référencement sert d'entremetteur entre les entreprises et les fournisseurs. Elle se charge de négocier des conditions d'achat, de la sélection de fournisseurs, de la conclusion des contrats et, dans certains cas, du suivi et de l'évaluation. L'entreprise reste totalement libre de travailler ou non avec les fournisseurs mais elle doit conserver sa fonction approvisionnements puisque l'entreprise reste en contact direct avec les fournisseurs.

### **2) Les centrales d'achat**

La centrale d'achat joue plus le rôle d'un intermédiaire que d'un entremetteur. En effet, en plus des missions de la centrale de référencement, elle s'occupe du passage des commandes ainsi que des règlements aux fournisseurs. Cela permet à l'entreprise de se décharger de la fonction achat mais aussi de l'approvisionnement et du règlement des factures. Cependant, la société n'est plus en contact direct avec ses fournisseurs, ce qui n'est pas sans poser problème pour les achats stratégiques.

### **3) Les centrales d'achat avec stockage**

Ces centrales ont exactement les mêmes missions que les centrales d'achats mais elles gèrent en plus les flux physiques de matières, ce qui permet ainsi à l'entreprise de réduire considérablement ses stocks. La société est alors totalement coupée de ses fournisseurs et c'est pourquoi il ne faut réserver ce type de centrale qu'aux achats non stratégiques.

## **Section 2 – Un acheteur en temps partagé**

Le principe est ici encore assez simple. De nombreuses entreprises n'ont ni le besoin ni les ressources nécessaires pour payer un acheteur à temps complet. Ainsi, comme elles se privent d'un acheteur, elles sont moins performantes que d'autres sur ce type de dépenses. La solution qui est alors proposée est de partager un acheteur professionnel entre plusieurs sociétés. Le coût que représente l'acheteur sera alors réparti entre les deux entreprises. Ce coût pourra même être plus que divisé par deux dans le cas où les deux sociétés font partie du même secteur

d'activité. En effet, le temps ainsi que les frais consacrés à la veille technologique bénéficieront aux deux sociétés en même temps. Malgré ces avantages, cette solution reste peu utilisée du fait de la crainte que des informations soient transmises par l'acheteur d'une entreprise à l'autre. En revanche, on peut ajouter à ces avantages le fait que l'acheteur pourra potentiellement grouper certains achats et ainsi obtenir des réductions de prix supérieures.

### **Section 3 – L'externalisation des achats**

Dans le cas de l'externalisation des achats, l'entreprise va confier tout ou partie de la gestion de ses achats à une autre société spécialisée dans les achats. L'externalisation des achats se distingue du groupement d'achats par le fait que l'objectif n'est pas de regrouper les achats de plusieurs entreprises mais d'accéder à une société spécialisée. Le service offert par l'externalisation est également beaucoup plus personnalisé.

Une fois encore, cela permet à l'entreprise de bénéficier des compétences d'un acheteur professionnel mais cette solution apporte d'autres avantages.

Tout d'abord, elle permet de laisser l'entreprise traiter les achats quotidiens et non stratégiques et de ne faire appel à l'externalisation que pour des achats plus complexes (ex : achats à l'étranger, achats exceptionnels et importants, etc.).

Ensuite, si l'entreprise a une activité saisonnière, elle peut n'avoir recours à cette option qu'à certains moments de l'année, lorsqu'elle est surchargée.

Enfin, la société à qui l'on s'adresse étant spécialisée dans un domaine, elle a la possibilité de fournir de précieuses informations sur son domaine grâce à la veille technologique qu'elle opère en permanence.

Ici aussi, cette solution est encore assez peu utilisée de nos jours car les deux entreprises doivent se comporter comme de vrais partenaires et travailler en étroite collaboration, ce qui suppose l'échange d'informations confidentielles et donc une réticence des entreprises.

## **Conclusion**

Le travail que nous avons effectué nous a permis de mettre en évidence ainsi que nous le pensions la prépondérance de la fonction achats dans la stratégie de l'entreprise, contribuant ainsi à son équilibre financier.

Nous avons pu constater que les gains financiers attendus sont importants et l'on peut dès lors se poser la question de savoir pourquoi elle a été aussi longtemps négligée.

La principale cause réside certainement dans la méconnaissance, en général, des gains attendus à partir des achats. Chaque secteur d'activité étant régi par ses propres règles, il n'est pas en effet toujours facile de chiffrer les bénéfices que l'on peut espérer réaliser en rationalisant nos achats, ou tout simplement en renégociant avec ses fournisseurs.

Deuxièmement, mettre en place une telle fonction dans une entreprise qui n'en avait pas jusqu'alors nécessite une profonde restructuration à laquelle bon nombre de sociétés n'avaient pas encore voulu se risquer. En effet, la mise en place d'un tel service demande beaucoup de temps pour un résultat qui ne se fera en général sentir que sur le long terme.

Enfin, le coût engendré par la création d'une telle fonction a pu être un frein déterminant pour les structures plus modestes, même si, comme nous l'avons vu, diverses solutions alternatives s'offrent à elles.

Toutefois, et même si cela est assez récent, compte tenu de l'impact croissant des achats sur le chiffre d'affaires des entreprises, tous les dirigeants des sociétés ont aujourd'hui pris conscience de cette importance de mieux gérer leurs achats.

C'est pourquoi on peut aisément conclure que la fonction achats va continuer à se renforcer dans les prochaines années et que les entreprises ne l'ayant pas encore mis en place vont certainement devoir s'y préparer.

## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

Perrotin R. (2005), *Le marketing achats : Stratégies et tactiques*, 3<sup>ème</sup> Edition, Editions d'Organisation.

Perrotin R., Heusschen P. (1999), *Acheter avec profit*, 2<sup>ème</sup> Edition, Editions d'Organisation.

Person H. (2000), *Guide pratique de la Fonction Achats et Approvisionnements en PME/PMI*, Editions MAXIMA, Laurent du Mesnil.

Durand J-P (1995), *Le Langage des Achats*, Editions Méthodes et Stratégies.

### **Sites Internet**

[www.weka.fr](http://www.weka.fr) : consultation en ligne de l'ouvrage sur les prestations des services généraux.

[www.acheteursinfo.com](http://www.acheteursinfo.com) : Article : *les nouvelles facettes de la fonction achat*.

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (encyclopédie gratuite en ligne)

[www.marketing.thus.ch](http://www.marketing.thus.ch) : cours sur le marketing industriel

Divers documents internes à REAGROUP (descriptif de la fonction achats, projet de procédure achat à mettre en place)

## **Résumé**

La Fonction Achats est devenue aujourd'hui stratégique puisque son impact sur la performance de l'entreprise est significatif dans de nombreux domaines. En effet, les achats représentent aujourd'hui en moyenne 68 % du chiffre d'affaires dans l'industrie.

On constate ainsi que, si la Fonction Achats est le garant de la qualité des produits achetés, elle doit désormais correspondre à un centre de profit.

Une des causes de ce changement est que nous sommes passés à une économie de marché, où les prix de vente sont dictés par le marché, faisant ainsi du prix de revient la seule variable sur laquelle l'entreprise peut jouer. Or ce prix de revient est constitué dorénavant à plus de 50 % par les achats, ce qui rend les achats stratégiques pour assurer la compétitivité de l'entreprise.

Les acheteurs ont ainsi obtenu de nouvelles responsabilités telles que la prospection, la négociation et la sélection des produits ou services répondants aux besoins de l'entreprise.

C'est pourquoi la Fonction Achats est rapidement passée d'une fonction purement administrative à une fonction négociatrice voire technique selon les organisations.

Deux critères majeurs conditionnent cependant la réussite de cette fonction : la définition d'une politique achats et les relations avec les autres fonctions de l'entreprise. Le premier permettra d'orienter les actions de chacun et ainsi contribuer à la performance de la société. Le second, lui, conditionnera l'efficacité du service au sein même de l'entreprise puisque la réussite Fonction Achats est avant tout le résultat de collaborations, tant en interne qu'à l'extérieur.

Afin de répondre au mieux aux attentes de rationalisation des achats, la fonction va pouvoir s'appuyer sur de nombreux outils et méthodes aussi importants les uns que les autres. Tout d'abord, la veille technologique, indispensable pour répondre efficacement aux besoins formulés, mais aussi les fichiers fournisseurs permettant d'organiser toutes les informations recueillies. La rédaction de cahiers des charges et de contrats permettent quant à eux de formaliser les accords entre l'entreprise et ses fournisseurs. Enfin, les tableaux de bord et le budget achats qui servent pour leur part d'outils techniques.

Enfin, il ne faut pas oublier que de nombreuses sociétés ne peuvent se permettre de constituer un service achats mais qu'il existe des solutions alternatives pour bénéficier des avantages de cette fonction. Tels sont les cas du groupement d'achats, de l'acheteur en temps partagé ou encore de l'externalisation des achats.

## **Mots clefs**

### *Français*

### *English*

Achat

Purchase

Acheteur

Buyer

Coût total

Total cost

Profit

Profit

Stratégie

Strategy