

Première Partie : Fonction achats aujourd'hui: fonction stratégique de l'entreprise.

Chapitre I. La problématique des achats. 10-31.

I. Définition générale. 10.

II. Distinction entre achats et approvisionnements. 12.

III. Achat multiforme : achat de matières premières, prestations de services... 13.

III.1. Les achats d'investissements productifs : détail. 13.

III.2. L'analyse des familles d'achats. 15.

IV. Les enjeux de la fonction achats dans l'entreprise. 17.

IV.1. Les enjeux financiers. 17.

IV.2. Les enjeux commerciaux. 20.

VI.3. Achat ; relations avec les autres fonctions de l'entreprise. 20.

V. Le service achat au sein de l'entreprise . 23.

V.1. L'entreprise ne dispose pas de service achats. 23.

V.2. L'entreprise désire créer un service achat. 25.

V.3. la place des achats dans l'organigramme. 25.

V.4. Fonction achats ; centralisée, décentralisée ou externalisation. 26.

Chapitre II. Pour décider il faut de l'information et un acheteur. 32-58.

I. L'information et l'acheteur. 32.

I.1. L'information sur le marché national. 33.

I.2. L'information sur le marché international. 34.

I.3. L'acheteur un nouveau métier. 39.

II. L'e-sourcing et l'e-procurement. 39.

II.1. Définition. 39.

II.2. Les outils disponibles. 40.

II.3. Les outils d'e-achat. 42. II.4. Faut-il choisir l'e-Sourcing ou l'e-Procurement ? 45.

II.5. Quel est le déroulement de l'achat "e-Sourcé" ? 45.

II.6. Quels sont les avantages et applications de l'e-Sourcing ? 46.

III. La Supply Chain Management : approvisionnement et gestion de stocks. 47.

III.1. La supply chain Management. 47.

III.2. La politique d'approvisionnement. 51.

Deuxième Partie : Mise en oeuvre des stratégies achats.

Chapitre I. La négociation, les appels d'offres, la passation de commande, le suivi de livraison et les tableaux de bord. 60-83.

I. La négociation d'achat. 60.

I.1. La préparation de la négociation. 60.

I.2. La négociation. 62.

I.3. Le suivi de la négociation. 67.

II. Les appels d'offres, le cahier de charges les emballages et l'assurance. 68.

II.1. Les appels d'offres. 68.

II.2. Le cahier de charges. 70.

II.3. Le transport et les incoterms. 71.

II.4. Les emballages et les assurances. 75.

III. La passation de commandes et le suivi de livraisons. 76.

III.1. Comment établir la commande ? 76.

III.2. Comment transmettre la commande du fournisseur ? 77.

III.3. Le suivi de livraisons. 77.

III.4. La réception. 78.

III.5. Le contrôle qualitatif. 79.

III.6. Le paiement de la facture et les tableaux de bord. 79.

Chapitre II : Les procédures d'homologation et de sélections de fournisseurs, les conditions générales du contrat d'achat et de vente et le budget achat. 84-93.

I. Les procédures d'homologation et de sélections des fournisseurs. 84.

I.1. L'évaluation financière. 84.

I.2. L'évaluation des compétences. 86.

I.3. L'audit fournisseur. 87.

I.4. Pourquoi et comment mesurer la performance fournisseur ? 88.

II. Les conditions générales du contrat d'achat. 88.

II.1. Le contrat d'achat : définition. 88.

II.2. La rédaction du contrat d'achat. 89.

II.3. Les conditions générales d'achat. 90.

III. Le budget achat. 92.

III.1. Définition. 92.

III.2. Pourquoi et comment établir le budget achat ? 93.

Introduction

Durant plusieurs siècles, le concept d'entreprise n'était pas présent dans l'esprit de l'homme. Le travail était manuel, les machines n'existaient pas ; c'était l'ère de l'artisanat ou l'amateurisme.

Dès le XIX^{ème} siècle le tissu économique mondial va connaître des bouleversements profonds : c'est la première révolution industrielle marquée par l'apparition de la machine à vapeur.

C'est la naissance de la société industrielle...

Deux acteurs fondamentaux vont faire leur apparition dans le monde de la pensée managériale. Le premier, Taylor (1856-1915), va axer sa pensée sur l'organisation et la rationalisation de la production. Le deuxième, Fayol (1861-1925), va rester dans la même logique que Taylor tout en la complétant par une analyse, plus intéressée, de la condition de l'ouvrier.

Dans ce paysage économique, la notion d'achat n'est presque pas utilisée sinon inexistante car à cette époque l'économie se développe dans une logique purement productiviste. En 1945, à la fin de la seconde guerre mondiale, les pays industrialisés font face aux ravages laissés par la guerre. Il faut reconstruire tout ce qui a été détruit. Les entreprises se retrouvent dans une situation très avantageuse puisqu'elles bénéficient d'un contexte économique de pénurie.

Ceci marque le début des "Trente Glorieuses" (1945-1974).

L'objectif principal était de produire car la demande était supérieure à l'offre et tout se vendait... Ensuite le développement des médias permet aux entreprises de promouvoir leurs produits grâce à ce qu'on appelait à l'époque "les réclames". La publicité a donc aussi été un facteur qui a permis à la croissance économique de véritablement exploser.

A cette époque de véritable euphorie, les seules stratégies viables étaient :

Ø Les stratégies de diversification afin de pouvoir être présent sur un maximum de marchés lorsqu'on restait à l'intérieur d'un périmètre géographique national.

Ø Les stratégies d'internationalisation pour les entreprises qui voulaient rester sur leur cœur de métier mais qui voulait aussi profiter de cette conjoncture économique favorable.

Les seuls freins au développement des entreprises étaient leur capacité de production car la demande était supérieure à l'offre. On assistait à des investissements tout azimut.

Le monde était dirigé par une économie de production. Le prix de vente (PV) était fixé grâce à cette formule : **PV = Prix de revient + Marge**

La concurrence était peu présente, les entrepreneurs pouvaient répercuter dans leur prix de vente les variations d'un élément constituant le prix de revient ce qui a d'ailleurs pour conséquence d'engendré l'inflation.

Néanmoins, cette croissance soutenue pendant plus de 25 ans a provoqué une surchauffe de l'économie marquée essentiellement par la saturation des marchés. Effectivement, la multiplication des intervenants sur les différents marchés à créer un climat d'hyper concurrence comme nous le connaissons aujourd'hui.

Les années 70 ont été des années de transition de l'économie mondiale. Cette situation assez rapide a été instrumentalisée par le double crash pétrolier de 1973 et 1979. Le commerce est de plus en plus internationalisé avec l'arrivée des produits japonais et l'ouverture progressive des frontières en Europe. On parle également à cette époque de « troisième révolution industrielle » marquée par l'essor de nouveaux produits de l'électronique, le développement de l'audiovisuel et un consommateur de plus en plus exigeant. Après ces événements, une récession économique a plongé, les investisseurs et les consommateurs dans une période de psychose pendant laquelle l'offre est devenue supérieure à la demande.

C'est le début de l'ère d'économie de Marché : "il ne suffit plus de produire pour vendre ni même de savoir vendre pour réussir : le succès de l'entreprise dépend de sa capacité à adapter son offre à la demande^{1(*)}".

Ce changement à bouleverser l'approche des dirigeants dans leur raisonnement stratégique. Effectivement, dans une économie de marché, le prix de vente est fixé par le marché et les prix ont tendance à baisser. Par conséquent la rentabilité des entreprises s'est rapidement amoindrie car contrairement à une économie de production qui est maintenant directement liée au prix de revient. La concurrence étant devenue une constante, on est passé d'une logique de vendre au meilleur prix à une logique de produire au coût le plus bas possible. La concurrence et le fait de produire avec un prix de revient le plus bas possible sont devenus une véritable obnubilation pour les dirigeants.

Suite à cette évolution de la situation économique, les entreprises n'avaient plus qu'un seul but : conserver leurs parts de marché. Pour cela elles ont dans un premier temps mis l'accent sur la vente puis ont ensuite essayé de se différencier grâce à la qualité. Elles souhaitaient donc pouvoir livrer tout ce qu'elles étaient en mesure de vendre.

Les entreprises ont donc mis en place un système de production basé sur la constitution de stocks afin de pouvoir prévenir tout aléa comme le préconise la pensée de Taïchi Ohno^{2(*)} sur la gestion de stocks et le juste à temps. L'objectif était d'avoir un taux de service client de cent pour cent. Mais ce mode de production a comme caractéristiques principales :

Ø L'augmentation des tailles de lot afin de diluer les coûts fixes de lancement.

Ø Une augmentation de tous les postes de stocks (matières premières, composants, en cours, produits finis).

Cependant, les clients devenant de plus en plus exigeants et la concurrence en perpétuelle augmentation, les entreprises continuaient de diminuer leurs marges afin de rester compétitives.

De plus, les dirigeants ont été confrontés à plusieurs constats allant plus ou moins contre leurs croyances initiales : Les stocks coûtent très cher à l'entreprise du fait de l'immobilisation financière qu'ils entraînent et de leur détérioration si la rotation n'était pas assez rapide. Les délais de livraisons étaient extrêmement longs pour les commandes qui n'étaient pas standard. Réaliser ces commandes était parfois impossible, signe d'un manque de flexibilité et d'adaptation aux besoins du client. La qualité des produits n'était pas linéaire et les taux de rebus relativement importants.

Tous ces constats les ont amenés à repenser leur mode de production. Effectivement, ils étaient arrivés à un point de rupture où il leur était impossible de continuer à ronger leur marge et que pour conserver leurs parts de marché, la différence devait non plus se faire sur le prix de vente mais sur la qualité du service associé au produit (SAV, offre logistique...) Il était donc nécessaire de trouver des solutions pour pouvoir offrir des délais courts même pour les commandes personnalisées, garantir une qualité identique d'une commande à l'autre et diminuer le prix de revient pour retrouver des niveaux de rentabilité acceptable.

Par conséquent, les entreprises sous peine de se faire abandonner par leurs actionnaires, ont dû trouver de nouveaux leviers car même avec un système de production optimisé et des gaspillages à leurs niveaux minimums, ils ne parvenaient pas à présenter une rentabilité certaine.

Un de ces leviers n'est autre que l'optimisation des achats.

Des pôles techniques comme les achats ou la logistique ne peuvent désormais se permettre de rester en retrait.

* 1 Roger PEROTIN, L'entretien d'achat : tactiques de négociation.

* 2 Taïchi Ohno : le père du juste à temps.

Détail d'une mutation profonde...

Des livraisons à la carte et à "vitesse grand V", des prix défiant progressivement toute concurrence, des approvisionnements "non-stop" assurés parfois en direct par les fournisseurs...

Autant d'ingrédients qui viennent enrichir la palette des prestations proposées par les entreprises.

Les nouvelles technologies ouvrent depuis peu les portes de la négociation à l'échelle mondiale, et en un temps record, à des entreprises aux aguets, soucieuses de damer le pion à une concurrence exacerbée. Aussi, les pôles

logistique/achats/transport/production se voient-ils plus ou moins contraints, désormais, de travailler en parfaite intelligence et synchronie. Toutes les fonctions ou presque de l'entreprise se trouvent, aujourd'hui, mobilisées dans un processus d'adaptation permanente. Alors on se consulte. On reste inlassablement en état de veille. On prend du recul par rapport au quotidien pour anticiper les tendances et optimiser les investissements.

C'est à cet instant que la fonction achats trouve sa raison d'être dans une entreprise en quête de profitabilité.

D'après le dictionnaire Larousse, un achat est l'acquisition d'un bien en échange du règlement comptant ou à terme du coût correspondant. En terme d'entreprises nous parlerons plutôt de politique d'achats. La politique d'achats définit un ensemble de règles, de principes directeurs destinés à orienter l'action de la fonction achats.

L'ensemble des achats (comptes 60, 61, 62) est classé dans des familles homogènes, chacune relevant de la même technicité et pouvant faire l'objet de la même stratégie. Il existe une possibilité de commencer le découpage en famille grâce aux codes comptables.

Ø Matières premières, matières consommables,

Ø Marchandises,

Ø Conditionnements,

Ø Fournitures consommables (fournitures de bureau et d'atelier, produits d'entretien...)

Ø Achats d'informatique,

Ø Achats de sous-traitance,

Ø Achats de services peu élaborés (retraitement des déchets, nettoyage des locaux)

Ø Frais de maintenance,

Ø Frais d'assurance,

Ø Frais de transport,

Ø Frais d'intérim,

Ø Frais de publicité,

Ø Frais postaux et de télécommunications,

Ø Frais d'énergie...

La fonction Achats se voit confirmée dans son rôle de « **moteur à économies** » avec une légitimité revendiquée vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise. Elle prend aussi place dans des domaines autrefois « réservés », notamment le marketing, les achats de prestations intellectuelles et les achats d'investissements. La fonction achats fait l'objet d'une nouvelle prise de conscience et constitue une fonction émergente dans un bon nombre d'entreprises. Aussi dans un univers de plus en plus concurrentiel, le seul moyen de préserver sa marge consiste à réaliser des gains sur la productivité et sur les achats. Les entreprises doivent savoir tirer profit de cet univers concurrentiel à l'achat pour rester compétitives à la vente.

L'une des principales facettes de la fonction achat est de rester ouvert sur l'extérieur et de maîtriser autant que possible son environnement : marché, nouvelles technologies, concurrence, produits disponibles, produits de substitutions, normes. Ceci grâce à des systèmes de veille performants désormais indispensables... Parallèlement, de nouveaux concepts sont apparus ; le juste à temps et la qualité totale imposent une plus grande rigueur dans le choix des fournisseurs. Le prix n'est plus le seul critère de choix comme nous le verrons ultérieurement. La légitimité des Achats est ressentie comme forte pour ce qui concerne la recherche de leviers de croissance et le maintien d'avantages concurrentiels car le client est de plus en plus infidèle... Dans les entreprises pour lesquelles les achats représentent plus de 60% du chiffre d'affaires, la fonction achats s'estime correctement positionné dans l'organisation. La diminution des prix de revient couplée avec des stratégies de plus en plus fréquente d'externalisation et de sous-traitance ont vu le poids des achats sans cesse augmenter dans la composition du chiffre d'affaires. Effectivement, il est logique que les achats, soient aussi le poste de dépense le plus important dans le prix de revient d'un produit. Il est donc vital de maîtriser ses achats pour obtenir un prix de revient compétitif lorsque la concurrence est la plus féroce. Selon les secteurs d'activité, les achats peuvent représenter de 30 à 70% du prix de revient.

C'est généralement le plus gros poste du prix de revient, excepté pour les entreprises dont l'activité apporte une forte valeur ajoutée à la matière utilisée. L'entreprise a déjà, en vain, utilisé un grand nombre de solutions pour réduire ses coûts et le seul gisement importants aujourd'hui en termes de gain sont les achats.

Tout gain réalisé sur les achats a un impact direct sur le résultat.

Les économies sur le produit fini dépendront moins de la capacité à faire baisser le prix du fournisseur que de trouver ensemble des solutions innovantes permettant de remplir la fonctionnalité à moindre coût. C'est grâce à cette approche qu'en un an Carlos Ghosn a réduit de 18% le coût de ses achats permettant de ce seul fait à rendre Nissan bénéficiaire, changeant ainsi l'avenir du groupe Renault^{3(*)}. La fonction achat constitue le levier privilégié permettant d'améliorer le profit de l'entreprise.

L'amélioration des ventes assure la pérennité de l'entreprise alors que les gains sur achats génèrent une augmentation du profit.

Les achats représentent également des enjeux non financiers. L'avantage concurrentiel apporté par les achats ne se situe pas uniquement au niveau du prix mais aussi dans le choix des matières utilisées pour la réalisation du produit. Les achats sont donc également stratégiques dans la mesure où ils peuvent permettre un développement des ventes et une différenciation de la concurrence par un choix judicieux des matières constituant le produit fini. De toute évidence, la qualité des produits fabriqués commence par la qualité des matières premières...

Aujourd'hui, le métier d'acheteur est devenu une fonction stratégique aux multiples facettes. L'acheteur est un acteur incontournable pour assurer la compétitivité de l'entreprise. Il intervient à tous les niveaux : achats de biens, achats de prestations externes, achats de services... Plus qu'un intermédiaire entre les services internes et les fournisseurs, il se positionne comme un " **facilitateur** " : identification et centralisation des besoins, veille sur le marché, mise à disposition de nouveaux outils...

Dans ce cadre, la fonction achat prend une dimension stratégique. Son rôle n'est plus uniquement d'assurer un approvisionnement des chaînes de production au moindre coût et au moindre risque. C'est un nouveau management qui se met en place.

Il est d'anticiper le marché, de prendre sa part de la définition des produits par une recherche en amont des composants et des matériaux avancés. D'où évidemment une nouvelle approche de la fonction. La question des achats reste très mal comprises chez certains managers surtout dans les Petites et Moyennes Entreprises. Cette fonction du quotidien et du moyen terme, d'interface, d'ouverture, d'analyse, d'action et de communication demande qu'on prête une oreille plus attentive à elle.

La problématique de nos travaux se résume donc à mettre sur pied un document détaillé qui montre tous les aspects qui font des achats une fonction stratégique et l'origine d'un nouveau métier dans une entreprise.

Conformément au programme d'enseignement de Master I « Management et Stratégies d'Entreprises » de l'Institut de Communication et de Commerce Supérieur (Metz), j'ai été amené à réaliser un mémoire du 05 décembre 2005 au 31 mai 2006.

La réalisation de mon mémoire fut en réalité plus qu'une mise en situation professionnelle mais un enrichissement des connaissances aussi bien techniques que théoriques et rationnelles. Il a été question à partir des documents divers issus de livres, d'Internet et d'entretiens de faire ressortir l'importance des achats au sein d'une entreprise.

Le thème retenu pour mon mémoire est : « **Les stratégies achats : émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise** ».

Il s'agit ici pour moi de rédiger un document qui met en évidence l'importance de la fonction achats dans l'entreprise aujourd'hui tout en faisant un pont entre le choix des fournisseurs, la supply chain management, les différents aspects du contrat d'achat et le suivi de relation.

Le rapport que je mets à votre disposition est articulé en deux grandes parties.

La première fait le point sur la fonction achats, comme elle est vécue dans l'entreprise aujourd'hui, en faisant allusion à la problématique achats, l'information, et la place de la fonction achats dans l'entreprise, le métier d'acheteur et la supply chain.

La deuxième partie, quant à elle, développe plusieurs points relatifs aux achats ; la négociation, le suivi de relation, les tableaux de bord, les appels d'offres, les procédures d'homologation et de sélections de fournisseurs, les conditions générales du contrat d'achat et le budget achat.

³ Source : www.entreprise-internet.net.

Première partie :

FONCTION ACHATS AUJOURD'HUI; FONCTION STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE.

Chapitre I. La problématique des achats.

I. Définition générale.

D'après le dictionnaire Larousse, un achat est l'acquisition d'un bien en échange du règlement comptant ou à terme du coût correspondant. En terme d'entreprises nous parlerons plutôt de politique d'achats. La politique d'achats définit un ensemble de règles, de principes directeurs destinés à orienter l'action de la fonction achats. Pour que la politique achats soit efficace, elle doit être formalisée. Dans la réalité, le dirigeant façonne son entreprise en fonction de sa perception des priorités. Il ne se donnera les moyens de disposer d'une politique achats performante que si celle-ci est importante à ses yeux. La politique achat est donc préalable à toute rationalisation des achats puisqu'elle traduit la volonté du dirigeant de perfectionner les achats de son entreprise. L'existence d'une politique achats constitue un cadre général à l'action d'une fonction qui gère plus de 50% du chiffre d'affaires de l'entreprise et qui a un impact important sur la qualité des produits et l'image de l'entreprise. La contribution de cette fonction au succès de la politique générale est donc essentielle.

Lorsque l'entreprise ne dispose pas d'un acheteur et que plusieurs personnes sont chargées des achats, la politique achats est la façon la plus claire, simple et précise de donner une cohérence à leurs actions et de leur indiquer les critères qui doivent prévaloir dans la négociation et le choix des fournisseurs. Pour situer l'importance de la fonction achats dans l'entreprise il est nécessaire de tenir compte des points suivants ;

Ø Le secteur d'appartenance de l'entreprise (primaire, secondaire, tertiaire.)

Ø La branche de l'entreprise dans le secteur.

Ø La taille de l'entreprise par ses effectifs et son chiffre d'affaires.

La fonction achat doit fournir les meilleurs produits et les meilleurs services dans les délais les plus courts et dans des conditions de prix et de paiement les plus avantageuses. La fonction achat peut être considérée à égalité avec la fonction

étude et comme la fonction la plus importante des fonctions connexes à la production dans certains cas.

Pour ce faire, les multinationales et les grandes entreprises l'ont structuré en plusieurs services distincts :

Ø Budget achat,

Ø Fichier des fournisseurs,

Ø Marketing achats,

Ø Documentation,

Ø Service opérationnel d'achats avec ses groupes spécialisés,

Ø Transports...

Dans les entreprises de grande ou moyenne taille, la fonction achat est le plus souvent représentée par un service qui comporte plusieurs postes spécialisés en fonction du volume des commandes à traiter chaque jour et de la diversité des achats. Dans une entreprise de toute petite taille, elle peut se résumer en un poste polyvalent d'encadrement assisté par un secrétariat d'exécution.

Ø On assiste aussi à l'avènement du Marketing Achats. C'est une branche de la fonction achats qui a pour activité :

Ø Lire les annonces de la presse spécialisée dans les relations industrielles pour les offres de produits et de services aux entreprises, afin de retenir celles qui pourraient éventuellement être intéressantes à la fonction achats de l'entreprise.

Ø Demander de la documentation technique aux fournisseurs précédemment retenus.

Ø Analyser leurs documentations, et pour celles paraissant au premier abord intéressant, demander au groupe opérationnel d'achats concerné les prix et les délais de ses fournisseurs, pour les produits similaires ou les services techniques.

Ø Lancer des appels d'offres par lettre personnalisée, en précisant bien les quantités potentiellement à commander dans l'année, la fréquence des commandes et les délais de livraison souhaités, ainsi que les conditions de ventes.

Ø Comparer les prix de l'appel d'offre à ceux des fournisseurs actifs pour placement éventuel de commandes par le groupe opérationnel d'achats approvisionnant le produit ou le service.

Ø Demander un rendez-vous au fournisseur potentiel si les prix comparés et les délais s'inscrivent dans la moyenne de ceux des fournisseurs actifs du groupe opérationnel d'achats.

Si le contact a été fructueux et si l'opinion du marketing achats est positive, Il est important de ;

Ø Lancer un fournisseur potentiel une commande test.

Ø Relancer, plus tard, sur un autre produit une seconde commande test, et si le rapport de contrôle réception est encore favorable, rédiger à l'intention du fournisseur une lettre d'homologation de fournisseur agréé.

Ø Attribuer le moment voulu le fournisseur au groupe opérationnel d'achats concerné, après avoir fait une demande d'homologation au fichier fournisseurs du groupe de logistique.

Ø Remettre la documentation du fournisseur à la documentaliste qui la conditionnera et la classera, afin de la distribuer à la requête du groupe opérationnel d'achats quand le fournisseur sera devenu un actif du groupe.

II. Distinction entre achats et approvisionnements.

Durant un nombre incalculable d'années, tout le monde a fait un amalgame entre la fonction approvisionnements et la fonction achats.

Malheureusement dans des petites structures la distinction n'est pas encore bien établie. Cette confusion est tout à fait préjudiciable à l'optimisation des achats et des approvisionnements. Néanmoins, les dirigeants des petites structures, n'ont souvent pas un budget conséquent, et emploient une seule personne pour s'occuper des achats et des approvisionnements, ce qui peut créer une certaine confusion dans l'esprit des autres employés. Malgré le fait que ces fonctions soient souvent en étroite collaboration, elles ne réalisent absolument pas les mêmes activités. Voici donc les principales missions de ces deux fonctions. Les achats sont en charge de :

Ø Répondre à un besoin exprimé ;

Ø Consulter et sélectionner les fournisseurs ;

Ø Négocier les conditions d'achats (prix, conditions de paiement...).

Il est clair que l'achat ne désigne pas uniquement les achats destinés à la production mais recouvre également tous les autres achats de l'entreprise.

La fonction achats joue un rôle d'interface dans l'entreprise. Elle est le fournisseur attitré de l'entreprise c'est-à-dire qu'elle doit répondre au mieux et au plus vite aux besoins de ses clients internes.

Mais elle est également le client de ses nombreux fournisseurs externes, elle a pour mission d'acquérir les biens et services dont ses clients ont besoin, dans les meilleures conditions commerciales. Les approvisionnements ont quant à eux en charge :

Ø Le calcul de la quantité à commander et de la date à laquelle cette quantité doit être livrée,

Ø Le passage de commandes,

Ø Le suivi de livraison,

Ø La gestion des stocks.

Ces deux fonctions n'ont souvent pas été dissociées car elles travaillent conjointement dans l'évaluation des fournisseurs, le traitement des litiges ainsi que sur la définition des conditions de mises à disposition des produits (taille de lot, délai de livraison...).

III. Achat multiforme : achat de matières premières, prestations de services...

La nature de achats est identifiée au niveau de certains comptes d'immobilisation de la classe 2, de certains comptes de charges de la classe 6 du plan comptable. Les premiers concernent les achats d'investissements productifs nécessaires à la fabrication des produits et des biens commercialisés par l'entreprise. Les seconds couvrent à la fois les achats effectués à destination de la production et les achats de services divers consommés par les nécessités de l'exploitation en tant que support logistique, technique, administratif et financier de la production.

III.1. Les achats d'investissements productifs : détail.

Classe 2 Immobilisations.

On prendra ici tout ou partie des postes suivants, en fonction de la branche d'activité de l'entreprise.

Immobilisations corporelles.

Ø Agencements et aménagements de terrains.

Ø Constructions ; bâtiments, installations générales...

Ø Installations techniques, matériels et outillages industriels.

Ø autres immobilisations corporelles, matériels de transport, de bureau et bureautique, mobilier, emballages récupérables identifiables...

Immobilisations encours.

Ø Immobilisations corporelles encours, terrains, installations techniques, matériels et outillages industriels, autres immobilisations corporelles.

Ø Terrains, constructions.

On prend également en compte les achats d'approvisionnements destinés à la production des biens commercialisés par l'entreprise dans son exploitation normale et courante.

Classe 6 Charges par nature.

Ici nous retiendrons également tout ou partie des postes suivants en fonction de la nature des activités de la production.

Achats et variation de stocks.

Ø Approvisionnement, marchandises ; achats de matières premières, matières consommables, fournitures consommables, combustibles, produits d'entretien, fournitures d'atelier d'usine, fournitures de bureau, fournitures de magasin, emballages perdus, emballages récupérables non identifiables, emballage à usage mixte, achats d'approvisionnement non stockés, eau, énergie fournitures d'entretien et petit équipement, fournitures administratives, autres fournitures...

Ø Achats de marchandises, frais accessoires d'achat sur matières premières, approvisionnement et marchandises.

Achats de sous-traitance et de services extérieurs.

Ø Achat de sous-traitance, locations mobilières, locations immobilières, entretiens et réparations immobilières et sur biens mobiliers, primes d'assurance ; vol, incendie et assurance transport, documentation, frais colloques, séminaires, conférences...

Autres services extérieurs.

Ø Personnel intérimaire, rémunérations d'intermédiaires et honoraires, commissions et courtage sur achats, rémunérations de transitaire, rémunération d'affacturage, honoraires, frais d'actes.

Ø Publicité, propagande, publications ; annonces et insertions, échantillons, foires et expositions, cadeaux à la clientèle, primes, catalogues et imprimés, pourboires et dons courants, transports sur achats, transports collectifs du personnel, divers, voyages et déplacements, missions et réceptions, frais postaux et frais de télécommunications, services bancaires, location coffres...

En résumé, on classe l'ensemble des achats, dans les comptes 60, 61, et 62 du plan comptable, dans des familles homogènes, chacune relevant d'une même technicité et pouvant faire l'objet d'une même stratégie.

III.2. L'analyse des familles d'achats.

Lorsque les différentes familles d'achat ont été identifiées, il convient de les analyser sous différents aspects.

L'analyse ABC.

L'analyse ABC consiste à distinguer l'essentiel de l'accessoire, c'est l'application au niveau des achats de la loi universelle de Pareto dit loi des 80/20. Elle permet d'identifier les familles qui représentent 80% de la valeur du portefeuille d'achat mais seulement 20% du nombre total de familles.

Cette loi, applicable à toute entreprise, est très utile car elle permettra de mesurer l'ampleur de l'action à mettre en oeuvre suivant le poids relatif de la famille des achats. Voici les étapes de l'analyse ABC ;

Ø Identifier le montant de achats réalisés sur l'année pour chaque famille.

Ø Classer les familles de produits en ordre décroissant du montant d'achat annuel.

Ø Dresser un tableau dans lequel apparaît les colonnes suivantes ; famille d'achats, montant des achats par famille, part que représente chaque famille sur la totalité des achats,

Ø Construire la courbe d'analyse ABC ; ce graphique comporte en abscisse les familles d'achats, et en ordonnée la part cumulée en % de la dépense annuelle (cf. annexe 1).

Identifier les trois catégories A, B et C ;

La catégorie A regroupe 20% des familles : celle qui représente 80% du chiffre d'affaires achat. Ainsi les achats de cette catégorie devront faire l'objet d'une attention toute particulière. Un faible pourcentage de gain sur ces familles d'achats permettra de dégager une économie importante. Cependant ces familles sont généralement très sensibles. La catégorie B regroupe 30% des familles d'achats qui représentent 15% du chiffre d'affaires achats.

Les achats de cette catégorie seront également susceptibles de dégager des gains significatifs. Ils sont moins stratégiques pour l'entreprise donc plus faciles à négocier. La catégorie C regroupe 50% des familles d'achats qui représentent 5% du chiffre d'affaire achats. Ce sont des achats marginaux. Ici il est essentiel de minimiser les frais administratifs car ils sont lourds par rapport au montant des commandes. Il est par exemple important de regrouper les commandes pour minimiser les frais de port.

La famille technologique.

La famille technologique regroupe les produits par marchés fournisseurs tels que :

Ø Une famille matières premières, lorsque l'entreprise utilise des métaux comme le cuivre, l'or, l'argent...

Ø Une famille papeterie/imprimerie, regroupant tous les articles liés aux besoins quotidiens administratifs de l'entreprise...

Ø Une famille équipement chargée des acquisitions de nouveaux investissements...

Ø Une famille services généraux dans laquelle on retrouve tous les matériels électriques, tous les tubes et raccords, le nettoyage, le gardiennage...

La famille liée au type d'application.

La famille liée au type d'application lorsque le découpage par technologie n'est pas suffisant. Par exemple pour une entreprise utilisant des composants électroniques en grande quantité on pourra décomposer cette famille en trois :

- Ø Une famille de composants à usage militaire,
- Ø Une famille de composants à l'usage des télécommunications,
- Ø Une famille de composants à l'usage du grand public.

Cette décomposition montre qu'en fait si elle s'est effectuée en fonction du type d'application elle s'est également faite en fonction de sa nature technologique.

En conclusion, le regroupement des produits par familles n'est pas une opération simple. On doit donc pour l'effectuer, utiliser un processus itératif qui tient compte à la fois du marché fournisseurs et des caractéristiques essentielles du produit.

L'analyse des contraintes.

Il est important d'identifier les contraintes internes et externes. Les contraintes internes sont celles générées par l'entreprise, on citera par exemple ;

- Ø les fournisseurs imposés par les clients,
- Ø Insuffisance de puissance d'achat.
- Ø Situation de mono source : un seul fournisseur est capable de l'approvisionner.
- Ø Manque de standardisation des matières et produits achetés ; achat d'un grand nombre de références mais en faible quantité,

Les contraintes externes sont celles que subit l'entreprise de la part des marchés amont ou aval, par exemple :

- Ø Une réglementation très stricte,
- Ø Un marché de pénurie (difficulté d'acheter des matières...)
- Ø Une durée de vie des produits très courte,
- Ø Des coûts d'outillage élevés,
- Ø Un marché de technologie à évolution rapide.

IV. Les enjeux de la fonction achats dans l'entreprise.

La fonction achats présente des enjeux aussi bien financiers que commerciaux au sein d'une entreprise.

IV.1. Les enjeux financiers.

La diminution des prix de revient couplée avec des stratégies de plus en plus fréquente d'externalisation et de sous-traitance ont vu le poids des achats sans cesse augmenter dans la composition du chiffre d'affaires. Afin d'identifier précisément la part des achats dans le chiffre d'affaire, il suffit de reprendre le compte de résultat, d'additionner les montants des trois comptes suivants et de rapporter la somme au chiffre d'affaires :

Ø (60) Achats.

Ø (61) Services extérieurs.

Ø (62) Autres services extérieurs.

Le poids des achats dépend évidemment de l'activité de l'entreprise.

Dans l'industrie on considère que les achats représentent en moyenne 68% du chiffre d'affaires de l'entreprise et plus largement de 40 à 75% selon les secteurs d'activité^{4(*)}. Voici quelques exemples plus précis du pourcentage des achats dans le chiffre d'affaires de très grands groupes.

Ces chiffres sont tirés de diverses éditions des Echos :

Ø 46,3% pour Essilor.

Ø 72,4% pour PSA.

Ø 81,1% pour Pinault-Printemps-La Redoute (PPR) groupe opérant dans le secteur de la distribution^{5(*)}.

Tous ces chiffres montrent à quel point les achats lorsqu'ils sont correctement rationalisés peuvent être un levier de gains très important.

Tout gain réalisé sur les achats a un impact direct sur le résultat.

Toutes les actions mises en place dans les entreprises à la fin du 20ème siècle que se soit en réduisant les stocks, les gaspillages, en augmentant la productivité ou la qualité avaient comme objectif principal de baisser le prix de revient des produits. Cela a eu comme conséquence principale d'augmenter considérablement le poids des achats dans le prix de revient des produits. Les entreprises avaient de plus en plus de mal à vendre et à gagner des parts de marché, elles ont donc cherché à faire des gains ailleurs. D'abord, dans la production, en améliorant la productivité, puis en rationalisant les achats.

La part des achats dans le coût de revient du produit fini ayant beaucoup augmentée, les entreprises se sont rendues compte qu'il y avait là un levier sur lequel elles pouvaient agir.

La fonction achat constitue donc le levier privilégié permettant d'améliorer le profit de l'entreprise. L'amélioration des ventes assure la pérennité de l'entreprise alors que les gains sur achats génèrent une augmentation du profit. Les achats de biens et de prestations, tels que les matières premières, les emballages, le transport, la sous-traitance entrent dans la composition du prix de revient. Selon les secteurs d'activité, les achats peuvent représenter de 30 à 70% du prix de revient.

Dans un contexte de concurrence toujours accrue, le seul moyen de maintenir sa marge consiste à maintenir, voire à réduire son prix de revient. L'entreprise doit donc jouer sur :

Ø Sa productivité,

Ø Ses achats.

Les gains de productivité passent généralement par de lourds investissements et parfois par « un plan social ». En revanche, les gains sur achats sont accessibles plus facilement, si l'on s'y accorde de l'importance et du temps. Les achats représentent un pourcentage conséquent du chiffre d'affaires, il en est de même pour la composition du prix de revient. Effectivement, il est logique que les achats, soient aussi le poste de dépense le plus important dans le prix de revient d'un produit. De plus, on sait que le prix de revient d'un produit évolue à l'inverse de sa courbe de vie. C'est le phénomène insidieux mais inéluctable d'érosion de la valeur ajoutée de l'activité. Cette dégradation résulte de l'augmentation de la productivité du métier et de la diminution de la marge nette. Par conséquent, la plus grande part du prix de revient résulte des achats de matière et de composants dont la proportion augmente avec l'âge du produit. Il est donc vital de maîtriser ses achats pour obtenir

un prix de revient compétitif lorsque la concurrence est la plus féroce c'est-à-dire lorsque le produit est dans sa phase de maturité sur sa courbe de vie.

L'autre incidence des achats sur le prix de revient est due au fait que la fonction achats est en connexion directe avec tous les services de l'entreprise. Lorsqu'un service met en oeuvre une action pour diminuer le prix de revient du produit, il existe une forte probabilité pour que le service achats soit impliqué directement ou indirectement. Par exemple, le service achats peut participer à la diminution du prix de revient d'un produit en faisant son apport :

Ø A la Recherche et Développement lors de la conception, en intégrant la technologie d'un fournisseur ou en amenant un nouveau concept découvert lors de la veille commerciale.

Ø A la logistique, en proposant des standardisations ou des équivalences de produit permettant la diminution des coûts de gestion de stocks.

Ø A la qualité, en mettant en place des AQF (Assurance Qualité Fournisseur) visant à sécuriser les processus du fournisseur et en collaborant avec le fournisseur sur des plans de progrès.

Ø A la production, en amenant le savoir-faire des fournisseurs pour optimiser notre production.

IV.2. Les enjeux commerciaux.

Les achats représentent également des enjeux non financiers. L'avantage concurrentiel apporté par les achats ne se situe pas uniquement au niveau du prix mais aussi dans le choix des matières utilisées pour la réalisation du produit. Les achats sont donc également stratégiques dans la mesure où ils peuvent permettre un développement des ventes et une différenciation de la concurrence par un choix judicieux des matières constituant le produit fini. Ainsi, par exemple, une société de confection qui a trouvé un fournisseur capable de fabriquer un tissu en coton qui ne se froisse pas. Cette nouvelle matière première apporte un avantage concurrentiel à ses produits finis, elle est susceptible de contribuer au développement des ventes de l'entreprise en question.

L'intégration de la fonction achats très en amont, dès la conception des produits, permettra à l'entreprise de tirer le meilleur profit des opportunités du marché fournisseur. De toute évidence, la qualité des produits fabriqués commence par la qualité des matières premières. Les clients et donneur d'ordre sont de plus en plus

amenés à s'assurer de la performance de leurs fournisseurs, gage de leur propre performance. Ainsi dans le cadre de leur démarche qualité, ils développent les audits de leurs fournisseurs. Ils veillent à leur performance au niveau des achats, en effet, les grandes firmes ont tendance à choisir des sous-traitants capables de comprendre la dimension stratégique des achats. Lorsqu'on évoque l'image de l'entreprise, on pense généralement à la fonction commerciale. Or la fonction achats est-elle aussi en contact permanent avec l'extérieur, elle véhicule l'image de l'entreprise. Il faut donc en tenir compte lors du choix de l'acheteur, de l'aménagement des locaux dans lesquels il reçoit et plus largement dans la gestion quotidienne des relations avec les fournisseurs.

L'honnêteté, le respect de la parole donnée, le professionnalisme, l'ouverture d'esprit sont autant de comportements vis-à-vis des fournisseurs qui serviront l'entreprise à long terme.

VI.3.Achat ; relations avec les autres fonctions de l'entreprise.

La fonction achat est amenée à travailler avec beaucoup d'autres fonctions de l'entreprise.

Fonction achat et la Direction Générale.

Ces deux fonctions de l'entreprise travaillent ensemble sur le plan stratégique. Elles ont la charge d'élaborer des politiques achats qui contribuent à la réalisation de la politique générale tout en étant réaliste. Elles décident également ensemble des tableaux de bords qui pourront être mis en place afin de suivre l'évolution des achats et de la comparer aux objectifs fixés par la politique achats.

Fonction achat et bureau d'étude.

Ici, la fonction achats a pour but de rechercher les sources d'approvisionnement dont l'entreprise aura besoin dans un avenir plus ou moins proche. Ainsi la fonction achats doit intervenir dès la conception des nouveaux produits. Cette intervention est essentielle car c'est la fonction achats qui peut le plus apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise. En effet, le bureau d'étude peut prendre en compte les données du marché des fournisseurs et l'adapter aux contraintes et opportunités de l'entreprise. La fonction achat peut informer le bureau d'études sur :

Ø Les nouvelles matières entrant dans la composition du nouveau produit,

Ø Leur disponibilité sur le marché,

Ø Leur prix...

En retour, le bureau d'étude communique à la fonction achat :

Ø Les axes de recherche de nouvelles matières en fonction de ses besoins,

Ø Les spécifications techniques des articles à acheter, qui permettront de consulter les fournisseurs.

Fonction achat et production.

La production est le principal utilisateur des articles sélectionnés et négociés par l'acheteur, les deux fonctions sont donc amenées à se rencontrer même si la production est plus souvent en contact avec la fonction approvisionnements, qui l'alimente. La production communique à l'acheteur, au moment de la sélection des articles, ses exigences concernant les services que doit apporter le fournisseur en termes de :

Ø Délai de livraison,

Ø Minimum de commande,

Ø Modules de commande,

Ø Emballages et conditionnement des articles.

La production est la fonction la mieux placée pour évaluer la satisfaction par rapport à la qualité des matières achetées. Elle sait si celles-ci sont faciles à travailler et adaptées aux équipements de l'entreprise. D'autre part lorsque l'entreprise a recours à la sous-traitance, les relations entre la production et les achats sont renforcées car la sous-traitance concerne à la fois la fonction achats et la production.

Fonction achats et Fonction approvisionnement.

La fonction achats réalise le travail qui se trouve en amont de l'approvisionnement. Elle sélectionne et négocie les articles que l'entreprise sera amenée à utiliser. Elle doit communiquer à la fonction approvisionnements toutes les informations nécessaires au passage des commandes. En retour, la fonction approvisionnement devra l'informer des relations quotidiennes avec les fournisseurs et de leur façon de travailler, pour que l'acheteur puisse en tenir compte dans l'évaluation du fournisseur et lors de négociations ultérieures.

Fonction achats et comptabilité.

Les relations entre la fonction achats et la comptabilité sont administratives. Elles concernent d'une part l'établissement des budgets achats et d'autre part le contrôle et le règlement des factures fournisseurs. L'acheteur doit communiquer au comptable ou au contrôleur de gestion l'ensemble des informations dont il a besoin pour l'élaboration du budget achats.

La fonction achats pourra se faire assister du comptable ou du financier pour l'évaluation financière des fournisseurs ou la décomposition de leur prix de revient.

La fonction achats et la qualité.

Lorsque l'entreprise dispose d'une fonction qualité, ses relations avec la fonction achats concernent le contrôle des matières achetées. L'acheteur et le responsable qualité définissent ensemble les critères de contrôle, ce dernier est responsable du contrôle même s'il ne l'effectue pas lui-même. Il transmet donc le résultat des contrôles à l'acheteur. Ils définissent également ensemble la méthode d'évaluation des fournisseurs.

* 4 Jean Paul Durand, Le Langage des achats, Editions Méthodes et Stratégies, 1995, p.9

* 5 FERNEX Guillaume, MEMOIRE, « Optimisation des achats dans les PME-PMI », PROMOTION 2005, MASTER ACHATS LOGISTIQUE, GROUPE WESFORD.

V.Le service achat au sein de l'entreprise.

Dans cette partie de nos travaux trois cas de figures s'imposent, à savoir ;

Ø L'entreprise ne dispose pas de service achats,

Ø L'entreprise souhaite créer un service achats,

Ø L'entreprise souhaite structurer et développer son service achats.

V.1. L'entreprise ne dispose pas de service achats.

Lorsqu'une entreprise ne dispose pas de service achats, la fonction achats doit malgré tout être assumée. L'éclatement de la fonction revient à ce que chacun achète ce dont il a besoin. Cette solution présente des avantages :

Ø L'acheteur étant également l'utilisateur, il a une bonne connaissance technique de ce qu'il doit acheter.

Ø Il est très sensible au délai de réception à respecter,

Ø Il est tout à fait responsabilisé dans son achat.

Mais certains inconvénients peuvent apparaître :

Ø Chaque acheteur ayant parallèlement une autre fonction, la fonction achats qui gère plus de 50% du chiffre d'affaires n'est pas assumée avec attention,

Ø Les utilisateurs sont peu enclins à rechercher de nouveaux fournisseurs car ils n'en ont pas le temps, l'entreprise risque de passer à côté des opportunités,

Ø Cet éclatement des achats ne favorise pas la standardisation des produits utilisés,

Ø L'acheteur risque de se limiter aux aspects techniques et négliger la négociation commerciale,

Ø Les informations concernant le marché des fournisseurs ne sont pas centralisées par une seule personne, elles sont donc peu accessibles aux autres fonctions de l'entreprise,

V1.1. La fonction achat est gérée par un responsable de l'entreprise.

Le Dirigeant assume la fonction achat.

Dans ce cas le dirigeant peut lui-même appliquer sa politique d'achat.

Mais il faut veiller à ce que la fonction achats :

Ø Ne soit pas délaissée du fait de sa surcharge de travail,

Ø Ne vienne pas occulter d'autres tâches importantes qu'il doit assumer.

D'une façon générale, cette solution peut être envisagée dans un premier temps, mais si l'entreprise prend de l'ampleur le dirigeant devra s'entourer et savoir déléguer. Il est possible qu'il garde la maîtrise de certains achats importants mais il serait surprenant qu'il puisse assumer l'ensemble des achats.

Le responsable de la production assume la fonction achats.

Le responsable de la production a l'avantage :

Ø De bien connaître les produits achetés,

- Ø D'être sensible aux délais de livraison,
- Ø D'être très attentif à la qualité des produits,
- Ø De connaître les quantités de produits consommés.

En revanche :

- Ø Il dispose de peu de temps à consacrer aux achats,
- Ø Les aspects concernant le coût d'achat peuvent lui sembler secondaires par rapport à la qualité,
- Ø En tant que utilisateur des produits qu'il achète il peut avoir tendance à acheter une qualité supérieure aux besoins,
- Ø Il risque de ne pas avoir assez de temps pour réaliser la veille technologique.

Le responsable du bureau d'étude assume la fonction achats.

Ce responsable sera très impliqué dans la recherche des nouveaux articles qui entreront dans la composition des produits sur lesquels il travaille, il est aussi sensible à la qualité des produits qu'il achète. Sur le plan technique il connaît bien les produits qu'il achète. En revanche, il est moins sensible aux aspects concernant, le prix, les délais de livraison, les conditions de règlement et il peut être mal renseigné sur les quantités consommées par l'entreprise.

Le comptable, le financier ou le responsable administratif assume la fonction achats.

Le comptable, le financier ou le responsable administratif seront particulièrement sensible aux prix et aux conditions de règlements. Mais ils auront quelque fois une connaissance limitée du produit à acheter. Ils seront peu sensible à la qualité et n'auront pas forcément les aptitudes à la communication dont doit faire preuve l'acheteur.

Un commercial assume la fonction achat.

Cette situation comporte des avantages. En effet, le commercial est habitué à négocier et il prend en compte dans ses choix la satisfaction du client final avec qui il est en contact quasi permanent. Mais hélas, il manque de temps car il se déplace

souvent chez les clients et il risque de faire passer l'intérêt du client final avant celui de l'entreprise.

V.2 L'entreprise désire créer un service achat.

Des que l'entreprise le peut, elle a tout intérêt à créer un service achat. En effet, l'existence d'un service achats est le seul moyen d'appliquer une véritable politique d'achats car l'acheteur est alors totalement investi de cette mission. Le fait d'affecter une personne exclusivement aux achats permet de réaliser un vrai travail de fond en matières de prospection de fournisseurs et recueil de l'information. Si les achats sont regroupés, cela permettra de conduire une démarche de standardisation des produits achetés. Cette standardisation permettra de réaliser des économies. Il existe un ensemble de critères pour lequel il soit rentable pour l'entreprise de créer un service achats. Il est important pour l'entreprise de constater que les gains potentiels réalisables par l'acheteur ne dépassent pas le coût de l'acheteur pour l'entreprise. La complexité et la diversité des matières achetées, la part des achats dans le chiffre d'affaires et le volume des achats traités sont aussi des critères importants pour créer un service achats. Créer un service achat revient à recruter un acheteur. Le recrutement ici peut se faire de deux façons. Soit en interne soit en externe. Après l'étape du recrutement l'entreprise doit définir les besoins et les fonctions que devra remplir l'acheteur puis le former et enfin le confié les types d'achats qu'il devra assumer. Il est préférable de rattacher directement le service achats à la direction générale. Ce rattachement évitera de limiter la fonction à son aspect purement technique si elle dépend du bureau d'étude ou financier si elle sous la tutelle du responsable financier ou administratif.

V.3. La place des achats dans l'organigramme.

La fonction achats s'insère dans le groupe des fonctions directement productives et connexes à la production qui comprend d'autres fonctions comme ; étudier, contrôler, emmagasiner, stocker et distribuer. A ces fonctions connexes s'ajoutent la production, l'outillage et la maintenance, qui sans les précédentes, seraient vouées à une exploitation artisanale qui n'a vraiment plus sa place dans l'industrie moderne.

Au groupe de fonctions productives et connexes à la production s'ajoutent le groupe de sections indirectement productives, qui comprend ; la fonction vente, la fonction gestion, la fonction former et informer et la fonction direction. La fonction achats fait l'emploi d'une majorité de classifications professionnelles élevées inhérentes à ses attributions, les ingénieurs et cadres, agents de maîtrise, techniciens et employés d'exécutions. Dans certaines entreprises, l`organigramme de la fonction achats

comporte un groupe de transports pour enlever les produits et les marchandises que les fournisseurs ne livrent pas, faute de moyens, pour compenser le prix de livraisons faites par des transporteurs ou au lenteur des acheminements. Ceci étant pour pallier à une certaine insuffisance d'activité d'un groupe de transports sur achats, entre les périodes de mise à disposition des commandes par les fournisseurs et des insuffisances de tonnages à prendre, dues à leur dispersion géographique, il est préférable que les transports sur achats et les transports sur ventes soient réunis dans un même service pour que la productivité des transports soit plus efficace. Avec un nombre d'acheteurs en poste, basé sur une évaluation de 10 commandes par jour passé aux fournisseurs. 220 sur 22 jours par mois, ce qui sur un horaire normal de 169 heures dont 4 heures par semaines fois 4 semaines = 16 heures consacrées à la réception des fournisseurs, laisse 153 heures par mois pour le traitement des commandes, 41 minutes la commande. Ce temps est plus que suffisant pour le placement de produits répétitifs à la longue, même en comptant les travaux annexes incombant à l'acheteur, comme le courrier et les vérifications de factures, le traitement de litiges ; certains ordres se plaçant en 10 minutes.

V.4. Fonction achats ; centralisée, décentralisée ou externalisation.

V.4.1. Fonction achat centralisée ou décentralisée.

Afin d'assurer le pilotage de la fonction achats, les entreprises ont le choix entre trois principales structures qui sont : l'organisation centralisée, l'organisation décentralisée et l'organisation combinant centralisation et décentralisation. L'organisation de la gestion des achats constitue un facteur important de la compétitivité des entreprises. Elle se caractérise généralement par de nombreuses variables au nombre desquelles la latitude dans les prises de décisions ou le degré de centralisation ou décentralisation des activités liées aux achats et qui représente un facteur déterminant non seulement de son efficacité, mais aussi de celle de l'organisation générale de l'entreprise.

Aussi, il n'est pas étonnant de constater l'intérêt accordé à l'analyse du degré de Centralisation et/ou de la décentralisation de la gestion des approvisionnements et des achats. La centralisation de la fonction approvisionnement apparaît à bien des égards comme un choix d'organisation pouvant le mieux assurer la cohérence du fonctionnement des diverses activités et/ou domaines de l'entreprise et ce, grâce à un meilleur contrôle de l'action et des résultats. Dans le cas de la décentralisation, il s'agit de placer les centres de décisions à proximité des organismes d'exécution, quitte à les multiplier autant que nécessaire pour assurer à l'organisation l'efficacité

maximale ; par ailleurs, la centralisation consiste à réduire les centres de décisions à un nombre minimal et à les localiser à proximité de la direction générale.

La centralisation et la décentralisation apparaissent ainsi comme deux états organisationnels extrêmes entre lesquels existe une espèce de « zone grise » constituée de multiples combinaisons possibles de centralisation et décentralisation des activités liées aux achats. Le choix du degré de centralisation est à l'évidence capital puisqu'il détermine la configuration organisationnelle de l'entreprise. Il va de soi que la tendance à la centralisation de quelques activités de la fonction achats relève dans certaines entreprises de la volonté de faire face aux pénuries de matières premières, et aux fluctuations des prix sur leurs marchés amont. En plus du fait qu'elle se justifie souvent par le haut degré de compétences requises pour la négociation avec les fournisseurs, la centralisation permet par ailleurs aux entreprises d'éviter la concurrence entre leurs différentes unités, et conséquemment, donne à celles-ci la possibilité de réaliser des économies substantielles.

En effet, la centralisation des besoins d'achats confère à l'entreprise un pouvoir d'achat (et donc de négociation) accru auprès de ses fournisseurs et conduit généralement entre autres à l'obtention des remises sur quantité et d'autres conditions avantageuses telle la livraison sur demande qui évite de multiplier les stocks. D'autres facteurs tels le renforcement du contrôle qualité des matières ou le développement des relations stratégiques avec les fournisseurs peuvent faire que l'entreprise ne puisse résister à l'attrait que représentent les gains sous-jacents à la centralisation de certaines activités. Certes, ces multiples facteurs expliquent largement les choix différenciés des entreprises en matière de centralisation ; cependant, demeure la question de savoir laquelle des systèmes centralisé et décentralisé est la plus efficace.

Il n'y a donc pas à cette question de réponse tranchée qui recueille l'assentiment général. Quelques auteurs en théorie des organisations ont réservé une place importante aux questions touchant au niveau relatif auquel les décisions sont prises dans les entreprises ou les organisations le relèvent au moins implicitement.

Gélinier^{6(*)} (1968) souligne ainsi par exemple « **...qu'au niveau d'une entreprise, la compétitivité résulte d'abord de l'application d'un management moderne caractérisé par le principe de décentralisation^{7(*)} »**. Même si Mintzberg^{8(*)} (1979) estime pour sa part que **le problème de la centralisation (ou de la décentralisation) de la décision au sein de l'entreprise demeure probablement le sujet le plus confus de la théorie des organisations, il n'est de**

doute que ceci tient au rôle déterminant qu'est censé jouer ce paramètre organisationnel dans la réussite de l'entreprise.

Par ailleurs, nous devons à Fayol^{9(*)} (1979) d'avoir eu sur ce sujet un avis assez nuancé. Il écrit : « **La centralisation n'est pas un système d'administration bon ou mauvais en soi ; elle existe toujours plus ou moins. La question de centralisation ou de décentralisation est une simple question de mesure. Il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise** ^{10(*)}».

La nécessité pour le système de gestion des achats d'être en mouvement et de changer se justifie par l'environnement qui évolue profondément. Ainsi, comme l'entreprise dans son ensemble, l'organisation de la gestion des achats est sujette à des changements liés à la recherche de l'efficience et de l'efficacité.

Chaque entreprise définit a priori un niveau de centralisation en rapport avec les gains potentiels sous-jacents, et s'efforce de l'atteindre à travers une transformation continue de sa structure. Aussi, peut-on raisonnablement imaginer que l'atteinte de ce niveau visé n'est qu'une étape dans un processus à long terme.

En général, soit parce que le pilotage à ce niveau visé de centralisation ne satisfait pas les attentes de l'entreprise, soit parce que les changements de l'environnement viennent contrarier les gains attendus. Il arrive que l'entreprise s'oriente vers une révision et/ou une réactualisation de son niveau de centralisation; ceci conduit soit à une centralisation accrue, soit à un retour vers des positions de centralisation ou décentralisation antérieures. Ces changements poussent inévitablement à une reconfiguration du système d'information, ce qui génère des coûts d'adaptation.

On s'aperçoit que même les entreprises dont le modèle de gestion des achats combine déjà la centralisation et la décentralisation ont fait évoluer leur organisation dans le temps vers un niveau soit de forte centralisation, soit de décentralisation accrue.

C'est le cas notamment des compagnies NCR, Honeywell et Black & Decker qui ont été amenées à renforcer la centralisation de certaines activités d'achats ; pourtant dans le même temps, la compagnie CIL passait d'un modèle combinant centralisation et décentralisation à un système de pilotage complètement décentralisé^{11(*)}. Une enquête menée par « Advanced Purchasing Studies (1995) » établissait déjà que sur un échantillon de 116 entreprises, 45% seulement de celles qui avaient centralisé leur approvisionnement en 1988 conservaient encore ce modèle de fonctionnement en 1995, et aussi que seules 14% des entreprises qui

étaient décentralisées en 1988 l'étaient encore en 1995. Autrement dit, 55% des entreprises dont les structures d'achats étaient centralisées et 86% de celles dont les structures étaient décentralisées avaient entre temps fait évoluer celles-ci vers un modèle combinant centralisation et décentralisation. De même, cette enquête établissait que parmi les entreprises dont la structure de gestion des achats combinait centralisation et décentralisation en 1988, 13% s'étaient orientées vers la centralisation, alors que 11% s'étaient transformées en structures décentralisées.^{12(*)}

V.4.2. Externationalisation de la fonction achats.

L'externationalisation des achats consiste pour l'entreprise à confier tout ou partie de la gestion de ses achats à une autre société spécialisée en achats.

L'externationalisation des achats peut prendre plusieurs formes, mais elle se distingue généralement du groupement d'achat par deux caractéristiques ;

Ø L'objectif premier n'est pas forcément de regrouper la puissance d'achat de plusieurs entreprises, mais de confier certains achats à une société spécialisée, Le service offert est beaucoup plus personnalisé que celui d'un groupement d'achats.

Ø L'entreprise peut charger la société spécialisée de toute mission relative à un acte d'achat :

1. recherche de nouveaux produits,
2. recherche de fournisseurs à l'étranger,
3. négociation de marchés annuels...

Concernant l'externationalisation des achats, des services très différents peuvent être proposés d'une société à l'autre. Certains prestataires proposent la prise en charge des approvisionnements. C'est-à-dire qu'elles offrent le même service qu'une centrale d'achat qui passe commande, règle les fournisseurs et se charge éventuellement de réceptionner et contrôler les marchandises achetées avant de les réexpédier au client.

Ce service est généralement plus adapté aux grandes entreprises, pour lesquelles la gestion des achats de catégorie C (voir analyse ABC) pose problème, et qui trouvent ainsi un moyen de réduire le nombre de leurs fournisseurs. En revanche cela ne répond pas forcément à la préoccupation première de la majorité des PME.

Cette solution présente de nombreux avantages pour l'entreprise qui l'adopte. L'entreprise dispose des compétences d'un acheteur professionnel, Elle transforme les charges fixes, que lui coûterait un acheteur salarié, en charges variables, si l'entreprise a une activité très saisonnière, elle peut n'avoir recours à l'acheteur qu'à certains moments de l'année, l'entreprise peut traiter les achats quotidiens sans difficultés particulières en interne et avoir recours à un professionnel pour des achats plus délicats à savoir ;

Ø achat à l'étranger,

Ø achats exceptionnels importants...

Ø achats nécessitant une évaluation précise des fournisseurs...

Si la société qui se charge de traiter les achats est spécialisée dans un secteur d'activité, elle mènera une veille technologique dont elle pourra faire bénéficier ses clients. Pour que l'externalisation soit un succès, les relations entre entreprise et la société de gestion des achats doivent être particulièrement étroites et basées sur la confiance.

Le prestataire doit assurer les entreprises avec lesquelles il travaille de la confidentialité des informations auxquelles il aura eu accès dans l'entreprise. La société cliente et le prestataire doivent travailler en étroite collaboration afin que ce dernier dispose de l'ensemble des informations qui sont nécessaires pour mener à bien les missions qui lui ont été confiées, c'est également à cette condition que l'entreprise cliente puisse bénéficier des connaissances du prestataire sur les marchés d'achat et en tirer le meilleur profit,

*⁶ Octave Géli nier,(1916-2004) économiste et humaniste de l'entreprise.

*⁷ Source : <http://web.hec.ca/>.

*⁸ Mintzberg, né le [2 septembre 1939](#) à [Montréal](#), est un universitaire canadien en sciences de gestion, [auteur](#) internationalement reconnu d'ouvrages de [management](#).

*⁹ Henri Fayol : 1941-1925 est un des précurseurs français du management.

*¹⁰ Source : <http://web.hec.ca/>

*¹¹ Source : <http://web.hec.ca/>.

*¹² Source : <http://web.hec.ca/>

Chapitre II. Pour décider il faut de l'information et un acheteur.

I. L'information.

I.1. L'information sur le marché national.

Le caractère primordial d'une bonne connaissance du marché passe par l'information. Il faudra comprendre comment une information économique donnée influe sur l'activité d'une unité économique, sachant que cette dernière réagira en cohérence avec les objectifs qu'elle s'est assignée. Pour mieux comprendre il faut partir d'un postulat simple : l'information coûte du temps et de l'argent. Pour obtenir une information utilisable directement par le chef produit achats, l'entreprise aura dû investir en moyen humain, technique ainsi qu'en temps et en argent. La structure complexe des échanges d'informations entre les différents niveaux d'une entreprise ainsi qu'avec les organismes ou entreprises extérieures forment ce que l'on peut appeler système de guidage de l'ensemble de l'économie de marché. On peut citer en termes d'organismes ;

Ø Les banques,

Ø L'INSEE,

Ø Les Chambres de commerce,

Ø OCDE...

Dans cet ensemble très varié, l'activité de production peut se résumer à des échanges avec l'environnement et se traduire par une évolution de certains paramètres à l'intérieur de l'entreprise, tels que : capacité de production, stocks de matières premières ou de produits finis, niveau de recherche...

Toutes ces modifications du système de transformation du produit sont liées à l'obtention et au traitement des informations dont la vérification et l'utilisation sont les aspects essentiels du système de guidage de l'entreprise nécessaire au marketing achat. En outre il faut distinguer au sein de ce flux d'informations :

Ø Celles qui alimentent les réflexions et travaux préparatoires à la connaissance du marché, au recensement de l'ensemble des fournisseurs et à la négociation d'achat ; statistiques, compte de résultat de la branche d'activité, fournisseurs potentiels.

Ø Celles qui confirmeront ou infirmeront les choix passés ; tableau de bord achat, qualité des produits livrés, évolution de monnaies d'achat...

Au-delà de l'importance fondamentale de l'information dans le fonctionnement d'une direction achat et par-là même d'une entreprise, existe la décision, que l'on peut définir comme la capacité de réponse du chef de produits achats aux variations économiques. Cette décision n'est pas le fait d'une seule personne engageant dans l'entreprise plusieurs niveaux hiérarchiques et par-là nécessitant un certain délai. L'économie de marché actuelle est avant tout organisationnelle et ne peut se résoudre à un schéma simple où seuls quelques paramètres entreraient en ligne de compte. L'acheteur devra s'efforcer de définir une démarche, un plan stratégique et de l'adapter au fur et à mesure à l'évolution de l'environnement du marché, en renouvelant les concepts sur lesquels il se fonde. Il est évident qu'avant de procéder, par exemple à l'analyse financière d'une société d'électronique française il faudra connaître le contexte électronique international, les spécificités du secteur électronique, la fiscalité et les tarifs douaniers en vigueur, la réglementation des prix, les fluctuations des marchés...

I.2. L'information sur le marché international.

La mondialisation des fabrications et des utilisations d'un même produit rend de plus en plus nécessaire le développement d'une recherche marketing achat international. La France ne suffit que très rarement à réduire les coûts de production, car le coût de la main d'oeuvre y soit plus élevé. De plus, pour les entreprises exportatrices, il devient impératif d'équilibrer la balance des changes. Au plan conceptuel, le marketing achat international n'est pas très différent du marketing national. Il résulte simplement d'une segmentation géographique d'un marché global. Mais pratiquer le marketing achat international nécessite quelques contraintes. Il est important de suivre les tendances de l'environnement international, en effet, les caractéristiques essentielles du milieu international ces dernières années ont été ;

Ø La mondialisation des échanges commerciaux, et de ce fait l'internationalisation des marchés,

Ø La délocalisation de la production pour des raisons de coût de la main d'oeuvre.

Ø L'émergence de nouveaux marchés tels que ceux du bassin pacifique ; Hong-Kong, Taiwan, Singapour...

Ø L'émergence des nouveaux pays consommateurs tels que ; L'Asie du sud-est, le Moyen-Orient et la Chine.

Ø L'incertitude concernant le cours du dollar.

Ø L'évolution des moeurs tendant à uniformiser nos façons de faire, de travailler sous l'impulsion du modèle américain.

Pour chacun des pays avec lesquels l'acheteur se propose de travailler, il sera nécessaire de connaître et de suivre l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs économiques généraux tels que ;

Ø Le taux d'inflation,

Ø Le taux de chômage,

Ø Les prévisions économiques à court et à moyen terme,

Ø La stabilité politique du régime en place,

Ø Le salaire moyen de l'ouvrier,

Ø La réglementation douanière en vigueur dans le pays concerné ainsi que les tarifs douaniers à l'importation des produits semi-ouvrés en provenance de ce pays,

Ø Le coût du transport.

Il sera important aussi de connaître les habitudes socioculturelles de la population comme la religion, le niveau d'instruction, les moeurs...

Plusieurs organismes peuvent servir de source d'informations ;

Ø La banque de France,

Ø Le Centre Français du Commerce Extérieur,

Ø Le Commissariat Général au Plan,

Ø Le MOCI ; moniteur de commerce international,

Ø INSEE ; Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques,

Ø Les journaux officiels,

Ø Le BIT ; Bureau International du travail,

Ø La CCI ; Chambre de commerce Internationale.

Il en existe des milliers de sources de ce genre. Les compétences peuvent s'assimiler grâce à la formation et à l'expérience, en revanche les aptitudes sont plus difficiles à acquérir ; il est préférable qu'elles fassent partie de la personnalité de l'acheteur dès le départ.

I.3. L'acheteur ; un nouveau métier.

I.3.1. Les aptitudes que doit avoir l'acheteur.

Le métier d'acheteur demande des aptitudes personnelles et intellectuelles ainsi que certaines compétences.

a). Aptitudes intellectuelles.

La rigueur.

Pour chaque achat qu'il réalise, l'acheteur doit aborder avec les fournisseurs toutes les modalités de l'achat pour aboutir à un accord sans équivoque qu'il devra ensuite formaliser rigoureusement.

L'organisation.

L'acheteur doit être capable d'organiser son travail et l'ensemble des informations recueillies.

Les capacités d'analyse et de synthèse.

Lorsqu'il met plusieurs fournisseurs en concurrence il doit être capable d'analyser chaque offre point par point puis, grâce à son esprit de synthèse, de sélectionner l'offre la plus intéressante dans sa globalité. Le Directeur des Achats dont l'évolution est significative depuis 10 ans : 76% des Directeurs des Achats possèdent une formation de haut niveau (Bac +5 ou Grande Ecole), et une expérience d'autres directions de l'entreprise (à 82%). Néanmoins pour plus de 80% du panel, le Directeur des Achats ne fait pas encore partie des candidats naturels à des postes de Direction Générale. Passer par les Achats ne semble pas encore souvent perçu comme un accélérateur de carrière.

b). Aptitudes personnelles.

La sociabilité et les aptitudes à la communication.

Le métier d'acheteur est avant tout un métier de contact. Comme l'acheteur répond aux besoins de l'entreprise, il est en relation permanente avec les utilisateurs internes et les fournisseurs externes. S'il n'a pas le goût des contacts humains cela sera aussi désagréable pour lui que pour ses interlocuteurs.

La curiosité et l'ouverture d'esprit.

Ces deux qualités permettent à l'acheteur de rester en état de veille afin de porter attention à toutes les innovations intervenant sur les marchés fournisseurs, susceptibles d'intéresser son entreprise. Cet état de veille doit être permanente, il doit donc correspondre à une curiosité et une ouverture d'esprit naturel chez l'acheteur.

La fibre commerciale.

Le métier d'acheteur est très proche de celui du vendeur car l'acheteur doit faire preuve de persuasion et savoir convaincre ses fournisseurs de lui accorder les conditions qu'il demande. Pour cela il doit être capable de vendre l'entreprise auprès des fournisseurs. C'est l'homme de négociation par excellence. Il travaille principalement dans l'industrie ou bien dans la grande distribution. Il recherche, choisit, négocie les produits selon des critères définis en collaboration avec le service vente ou le service production : qualité, coût, marge, délai de livraison. Il sélectionne les meilleurs fournisseurs susceptibles de répondre à ces exigences mentionnées ci-dessus, et négocie les conditions d'achat et d'approvisionnement en liaison avec les services logistiques. Il tente toujours d'obtenir des réductions de prix tout en respectant un niveau de qualité fixé. En cas de besoin, il propose des changements de fournisseurs.

Le goût du risque.

Chaque changement de fournisseur peut constituer un risque pour l'entreprise. Le rôle de l'acheteur est de le minimiser, mais il doit malgré tout savoir le prendre à un moment donné.

Le sens de l'essentiel.

Parmi les différentes tâches et achats qui lui incombent, l'acheteur doit être capable d'établir des priorités, au niveau de l'ordre des tâches à accomplir mais également du temps à leur consacrer et des moyens à mettre en oeuvre.

L'esprit du travail en équipe.

L'acheteur est amené à travailler énormément avec les autres fonctions de l'entreprise, il est donc essentiel qu'il soit prédisposé au travail en équipe.

L'honnêteté.

La fonction d'acheteur est exposée à la « corruption » car certains fournisseurs ne négligent aucun moyen pour convaincre l'acheteur de le sélectionner. L'acheteur doit pour toutes décisions être guidé par l'intérêt de l'entreprise et en aucun cas par son intérêt personnel.

Polyvalence et autonomie.

Ces qualités sont davantage liées au travail en PME, qu'à la fonction achats elle-même.

Dans une PME, l'acheteur peut réaliser des achats de natures très différentes, alors que dans de grands groupes les acheteurs sont spécialisés par type de produits achetés, et il doit savoir prendre des décisions et organiser seul son travail.

Un stratège qui voyage

Dans la distribution, l'acheteur est salarié soit d'une centrale d'achats, soit d'un magasin où il est en même temps chef de rayon (de moins en moins). La tendance va actuellement vers une centralisation de plus en plus grande des achats. Dans l'industrie et notamment dans les PMI, il peut être également approvisionneur et consacre alors davantage de temps à la logistique. L'acheteur est en contact permanent avec les responsables de la production et les responsables des magasins-clients, pour connaître leurs besoins. Il passe la plupart de son temps avec les fournisseurs éventuels de l'entreprise. Il les reçoit ou négocie par téléphone. Il se déplace beaucoup lors des expositions. De plus en plus, il utilise Internet pour le choix de ses produits. L'acheteur est spécialisé dans un type de produits. Dans l'industrie, c'est une catégorie de pièces quand le service achat est important. Dans la distribution, il peut s'agir de la boisson, de la viande, de l'audiovisuel, de l'habillement... Les horaires de l'acheteur peuvent atteindre 50 h par semaine en période de pointe de la production dans l'industrie, ou en début d'année lors de la négociation des contrats annuels dans la distribution.

I.3.2. Les compétences que doit avoir l'acheteur.

Afin de bien mener à bien l'ensemble des missions qui lui incombent, l'acheteur doit acquérir des compétences dans des domaines très variés. Il ne sera pas un spécialiste dans chacun d'eux car un tel homme serait introuvable, mais il devra en savoir suffisamment pour utiliser ces notions dans la gestion quotidienne des achats : **Les connaissances techniques générales des produits qu'il achète.**

L'acheteur peut travailler soit dans une entreprise industrielle ou de services, soit dans la grande distribution. En entreprise il demande au service production de définir ses exigences lors de groupes de travail. Dans une centrale d'achats il détermine, après concertation avec les chefs des ventes et les chefs de magasin, le type d'articles qui se vendra le mieux (et quelle quantité peut être vendue). Pour définir ses besoins il se base également sur des études de marché réalisées par sa propre société ou par des sociétés d'études spécialisées. L'acheteur connaît les caractéristiques des produits : techniques de fabrication, matériaux utilisés et évolution des technologies.

Cela implique la mise à jour et le classement d'une documentation importante, et des contacts permanents avec les fournisseurs éventuels. Il sélectionne les fournisseurs en fonction des prestations proposées ; qualité des marchandises, quantité, respect des délais, conditions financières accordées. L'acheteur négocie et engage financièrement son entreprise sur des sommes importantes.

La direction suit donc de près les contrats conclus.

Ø Maîtrise des méthodes et techniques d'achat,

Ø Connaissance des marchés fournisseurs,

Ø Compétences linguistiques ; la pratique de l'anglais est indispensable car l'acheteur sera amené à être en contact avec des fournisseurs étrangers, Il faut savoir négocier en "american english", chez Airbus par exemple toutes les réunions internes et toute les relations extérieures sont systématiquement en anglais, même à Toulouse.

Ø Notions juridiques pour être capable de rédiger des contrats d'achat et déchiffrer les contrats et conditions générales de vente de ses fournisseurs,

Ø Notions financières pour pouvoir comparer des offres chiffrées de façons différentes et évaluer l'impact financier des choix qu'il peut faire.

Ø Il doit bien connaître les réglementations douanières pour établir le contrat, l'acheteur doit connaître les réglementations du transport international, de l'assurance, du paiement...

Ø Il faut connaître la culture de l'autre : négocier avec un Chinois n'est pas négocier avec un européen et les mots ont souvent des sens différents selon les traditions : dire "oui" au Japon signifie "j'ai compris ce que vous dites" dire "oui" à un Texan signifie "c'est un contrat ferme" et il en a coûté 5 milliards de dollars à Texaco qui a voulu se dédire après avoir dit oui à Mesa Petroleum^{13(*)}.

Dans la distribution, pour savoir ce qui plaira au client, l'acheteur doit savoir anticiper les désirs de la clientèle. Dans l'industrie il doit être capable de discuter avec des ingénieurs de production ou des bureaux d'étude. Dans tous les cas : pour bien connaître les produits proposés dans la spécialité, il doit se tenir informé sur l'évolution du marché et être intéressé par les aspects techniques pour pouvoir choisir des articles étrangers.

* 13 Source : www.entreprise-internet.net.

II.L'e-sourcing et l'e-procurement.

II.1. Définition.

Internet bouleverse depuis quelques années les méthodes de travail dans l'entreprise, les comportements traditionnels de la fonction achat ont profondément changé en matière de recherche d'informations.

Le web propose des informations exhaustives sur les fournisseurs, pour la simple raison qu'un grand nombre d'entre eux ne figurent à ce jour dans au moins une base de données.

L'Internet est donc venu remplacer les sources traditionnelles que sont les journaux professionnels et spécialisés : lettres d'informations, annuaires, catalogues, plaquettes,... sans oublier les foires, les expositions et les salons. Aujourd'hui, en terme d'information, Internet est un outil indispensable et susceptible d'être utilisé tout au long du processus achat/approvisionnement (annexe 2).

Internet permet :

Ø la recherche de fournisseurs,

Ø L'achat : mise en concurrence,

Ø L'approvisionnement.

Aujourd'hui on parle de plus en plus de Sourcing.

Le Sourcing vise à réduire le coût général des achats, en automatisant les processus concernés. Depuis l'essor d'Internet, le sourcing s'effectue via cet outil de communication indispensable ce qui lui a valu le nouveau qualificatif d'e-sourcing. L'e-sourcing utilise des outils qui demandent peu d'investissements financiers. Il s'agit d'outils permettant de faciliter la recherche de produits et de fournisseurs. L'e-procurement englobe l'ensemble des opérations suivantes réalisées par le biais de l'Internet ;

Ø Catalogue en ligne,

Ø Demande d'achat et approbation de la demande,

Ø Commande en ligne,

Ø Suivi de livraison,

Ø Facturation,

Ø Paiement.

II.2.Les outils disponibles.

II.2.1. Les moteurs de recherche.

Les moteurs de recherche permettent d'avoir accès à toute l'information disponible sur le web. Commençons par expliquer comment ils fonctionnent, cela permettra de faciliter leur utilisation. Ils sont composés de trois fonctions :

Le principe.

1. « L'aspirateur ».

Il sillonne le web 24h/24h pour rapporter une moisson de pages. Ces documents sont ensuite analysés et indexés dans une immense base de données. Pour découvrir de nouvelles pages, le moissonneur emprunte principalement les liens hypertextes des pages analysés.

2. « L'indexeur ».

Une fois les pages moissonnées, il faut les analyser, savoir en quelle langue elles sont rédigées, connaître les mots qu'elles contiennent et, si possible, définir l'importance de tel ou tel mot dans la page. Plus cette analyse est précise, plus les réponses fournies par le moteur seront pertinentes.

3. « Le guichetier ».

Il est le composant qui répond aux requêtes des internautes. C'est lui qui cherche dans les index toutes les pages déjà visitées par l'aspirateur et qui contiennent le ou les mots clés qui lui sont soumis. Il classe également les réponses dans l'ordre qui lui paraît le plus pertinent par rapport à la requête.

L'utilisation.

L'utilisateur saisit un ou plusieurs mots. Le moteur de recherche les occurrences de ces mots dans les pages sources et affiche celles qui lui semblent les plus pertinentes. Pour obtenir des informations pertinentes par ce moyen, il est nécessaire de définir le plus précisément possible sa recherche. Pour cela, il est souvent indispensable de combiner plusieurs mots clés en utilisant des opérateurs du type « ET », « OU », « SAUF » ; ces opérateurs logiques sont spécifiques à chaque moteur de recherche.

Les plus connus sont : Google, Altavista, Hotbot, Lycos, Infoseek, Voila...

Les métamoteurs.

Il s'agit des logiciels qui permettent de lancer simultanément la même recherche sur plusieurs moteurs que l'on sélectionne. Une version gratuite du logiciel Copernic peut être téléchargé sur le site www.copernic.com et permet d'utiliser cette fonction de métamoteurs.

II.2.2. Les bases de données.

Il s'agit tout simplement d'annuaires en ligne, ils permettent de faire une recherche multi-critères pour trouver des fournisseurs suivant les produits que l'on recherche et la zone géographique dans laquelle on souhaite que le fournisseur se situe. Ces bases de données peuvent avoir la forme d'annuaires en ligne. Certains sont gratuits, comme www.europages.fr ou www.tremnet.com . Certaines places de marchés^{14(*)} proposent également des bases de données qui leur sont propres où les fournisseurs peuvent avoir été sélectionnés sur des critères bien précis. Leur accès est généralement payant.

II.2.3. Les forums de discussion.

C'est un espace de dialogue dédié à la diffusion et à l'échange d'informations sur un thème précis. L'information disponible est constituée de multiples articles écrits et envoyés par les utilisateurs. Vous pouvez poser des questions sur le forum, celles-ci sont diffusées à l'ensemble des abonnés, qui sont susceptibles de vous apporter des réponses ou des pistes de recherche précises. C'est un moyen d'obtenir une information souvent de grande qualité.

II.2.4. Les listes de diffusions et les services de gestion de connaissances.

Il s'agit de lettres ou de bulletins d'informations thématiques qui vous sont adressés dans votre boîte à lettre électronique périodiquement. Pour bénéficier de ce type de service, il faut s'abonner, souvent gratuitement, à la liste de diffusion qui vous intéresse. Ce type d'outil permet de maintenir une veille sur le domaine qui vous intéresse. Les services de gestion des connaissances sont facturés par le site qui le propose.

Le site fournit à l'acheteur, un ensemble de documents de références relatif au domaine questionné ; étude de marché, indicateurs, mises à jour de réglementations, articles de recherche, enquêtes, benchmarks, et synthèses. Un panel d'experts peut également renseigner l'acheteur sur des points très précis.

II.3. Les outils d'e-achat.

II.3.1. les places de marché ou market place.

Une place de marché est une bourse d'échanges électroniques entre acheteurs et vendeurs. Les places de marché étant de nature très différente, nous vous proposons ici de les différencier suivant différents critères :

Ø les places de marché verticales et horizontales,

Ø l'origine des créateurs de la place de marché,

Ø les places de marché privées et publiques,

Les tableaux ci-dessous présentent les caractéristiques des places de marché horizontale et verticale.

	Place de marché horizontale ou	Place de marché verticale ou
--	--------------------------------	------------------------------

	généraliste.	sectorielle.
Principe.	Elle cible les marchés transversaux aux entreprises de tous secteurs (consommables, mobilier de bureaux...et de manière générale l'ensemble des achats hors production).	Elle regroupe des acteurs d'un même secteur, d'une même communauté de métier.
Origine des créateurs.	Les concepteurs sont souvent étrangers aux produits et services proposés. Les banques se sont beaucoup investies dans le financement de ces places de marché.	Les industriels ont souvent initié et financé ces places de marché : les fournisseurs ou les acheteurs, suivant que l'offre et la demande est concentrée.
Place de marché privée/ publique.	Il s'agit souvent de places de marché publiques : l'accès est libre à toute entreprise pourvu qu'elle s'acquitte du paiement de la place de marché.	Il peut s'agir de places de marché publiques ou plus souvent privées : seules les entreprises autorisées y ont accès.
Services proposés.	Deux types d'outils peuvent être proposés : Outils d'aide à la négociation (enchères et appels d'offres en ligne). Outils d'e-procurement (catalogue en ligne, demandes d'achat...) Outils d'évaluation des fournisseurs.	Quatre types d'outils peuvent être proposés : Outils d'aide à la négociation (enchères et appels d'offres en ligne). Outils d'e-procurement (catalogue en ligne, demandes d'achat...). Plate forme de collaboration permettant le partage d'information pour la conception des produits. Outils permettant de synchroniser, fluidifier et accélérer les flux inter-entreprises.
Exemples.	Outils : www.achatpro.com	Aéronautique : www.exostar.com

	www.hubwoo.com www.trade2b.fr	Chimie : www.specialchem.com
--	--	--

II.3.2. Les appels d'offres et les enchères en ligne :

L'acheteur définit clairement son besoin en utilisant éventuellement un cahier de charges types mis à disposition par la place de marché. L'acheteur choisit le type de publication de son appel d'offres. Il peut le mettre en libre accès, le diffuser à tous les fournisseurs ou choisir une distribution restreinte à quelques fournisseurs sélectionnés par ses soins. L'acheteur reçoit les propositions des fournisseurs par e-mail. Certaines places de marché proposent des outils permettant la constitution automatique des tableaux comparatifs des différentes offres.

Grâce à l'Internet, acheteur comme fournisseur peuvent interagir. Les fournisseurs peuvent être alertés automatiquement si l'appel d'offres subit une modification. Ils peuvent également solliciter l'acheteur pour obtenir des informations complémentaires afin de préparer l'offre. Ce type d'outil demande un peu de temps les premières fois mais devient rapidement un outil qui permet de gagner beaucoup de temps dans la gestion des consultations fournisseurs. La possibilité qu'offre Internet de réunir virtuellement plusieurs interlocuteurs et de leur diffuser simultanément des informations a permis l'avènement d'un nouvel outil de négociation qui n'existait pas auparavant : les enchères en ligne.

On distingue deux types d'enchères ;

Ø Les enchères descendantes, où l'acheteur appelle les fournisseurs à coter un lot de produits en fonction du cahier de charges ; les fournisseurs ajustent progressivement leurs offres à la baisse.

Ø Les enchères inversées où l'acheteur annonce le prix qu'il est prêt à payer pour le lot de produits choisi ; les fournisseurs ajustent progressivement leurs offres à la baisse pour toucher voire franchir le seuil de prix fixé par l'acheteur.

Dans le cadre d'une procédure d'enchères inverses en ligne les fournisseurs sont invités à remettre leur offre de prix de façon anonyme et en temps réel.

Les fournisseurs comme l'acheteur peuvent visionner la position relative des différentes offres, avec la possibilité pour les fournisseurs de placer une nouvelle offre plus compétitive pendant la durée de l'enchère : de 30 minutes à quelques heures.

II.3.3. La centralisation et le déstockage des achats.

Il s'agit là de consolider les besoins de plusieurs entreprises de façon à bénéficier de conditions d'achat plus favorable grâce aux économies d'échelle. De nombreux sites de déstockage se sont développés ces dernières années. Ils proposent des lots de produits à des tarifs très bas. Ces sites peuvent être généralistes ou spécialisés sur certains types de produits. Ces sites s'adressent généralement plutôt à des distributeurs qu'à des industriels.

Exemple : www.destock.com

II.4.Faut-il choisir l'e-Sourcing ou l'e-Procurement ?

Ces deux solutions sont en fait complémentaires. Pourtant, elles ne s'adressent pas forcément aux mêmes entreprises. Un projet d'e-Procurement n'est pertinent que pour les entreprises ayant un large portefeuille d'achats indirects que l'on peut cataloguer. Il nécessite de lourds investissements techniques, en création et en maintenance des catalogues en ligne, ainsi qu'en intégration de systèmes. Les budgets explosent rapidement. Alors que l'e-Procurement permet d'automatiser la commande et la transaction, l'e-Sourcing s'attaque au processus de contractualisation. L'amont de la signature d'un contrat repose sur des processus standards que la technologie permet d'accompagner : analyse des besoins, évaluation de l'offre, identification et qualification des fournisseurs, analyse du coût total d'acquisition.

II.5.Quel est le déroulement de l'achat "e-Sourcé" ?

La logique intrinsèque est la même que l'achat soit automatisé par les nouvelles technologies ou non. En revanche celles-ci permettent d'accélérer certains processus. Le début du cycle commence par la collecte des informations concernant l'achat à partir de questionnaires/interviews, bases de données achat qui amènent au choix de la stratégie. A ce stade, les solutions d'e-Sourcing offrent un modèle d'analyse multicritères, afin de dégager une liste de fournisseurs motivés. Le cahier des charges est ensuite optimisé: on fournit des grilles de cotation et d'analyse. Ensuite viennent les négociations ou enchères. Une fois les fournisseurs

sélectionnés, l'e-Sourcing, grâce aux enchères inversées en lignes, offre un gain en temps et en organisation indéniable. Le cycle finit avec la mise en place de l'achat (contrats, indicateurs de performance, parts de marché).

Il est important de mettre en place un suivi annuel. Il permettra de corriger le processus à chaque nouveau passage pour en améliorer le fonctionnement.

II.6. Quels sont les avantages et applications de l'e-Sourcing ?

A long terme, l'e-Sourcing sert à optimiser les pratiques d'achat et d'approvisionnement. Le premier résultat remarquable est évidemment le gain de temps dans le cycle de l'achat. Normalement, c'est le coût complet de chaque achat qui s'en trouve réduit. On parle d'une réduction de 25% du coût de l'achat, et d'une réduction de 50% du cycle de recherche du fournisseur. De plus, la solution permet de créer et gérer un panel de fournisseurs préférés, ou attirés d'où un gain de rapidité de l'échange.

Un des gros avantages conférés par l'e-sourcing est l'optimisation des enchères fournisseurs. On les appelle inversées car ce sont les fournisseurs qui y sont en concurrence pour vendre, et non pas pour acheter. Dans un processus classique, l'entreprise est souvent limitée par le temps : il est compliqué de négocier avec de nombreux fournisseurs en même temps. Une enchère bien préparée permet à l'acheteur de négocier avec tous ses fournisseurs en moins de temps qu'il ne fallait avant pour négocier avec un seul. Même si la recherche et la sélection des fournisseurs se font selon le processus classique pré-ciblage, recherche de fournisseurs potentiels ; puis ciblage, analyses des réponses interviews/questionnaires, audits..., l'enchère permet de retenir un nombre plus important de fournisseurs. Et plus il est important, plus l'enchère est dynamique. Pour une réussite totale, la préparation de l'enchère est primordiale.

Quelques étapes de cette préparation sont indispensables : optimisation du cahier des charges, segmentation du marché en lots pertinents, paramétrage de l'outil d'enchère, invitation et motivation des fournisseurs...

Typiquement, le coût est le seul critère géré par un outil d'enchère. Cependant, à coût égal, les fournisseurs n'ont pas tous le même niveau de performance : qualité, délai, service. Certains outils d'enchère permettent d'intégrer une pondération des fournisseurs. Cette pondération handicapera ou avantagera les fournisseurs selon leurs performances.

* 14 Place de marché : bourse d'échanges électroniques (informations, services, produits) entre acheteurs et vendeurs.

III. La Supply Chain Management : approvisionnement et gestion de stocks.

La performance en achats est une source de gain pour l'entreprise. Mais pour les gains soient effectifs, la fonction achats doit être couplée d'une fonction approvisionnements compétente.

III.1. La supply chain Management.

III.1.1. Introduction à la notion de Supply Chain Management (SCM).

La supply chain est un terme anglo-saxon désignant la chaîne logistique globale, celle qui va du fournisseur au client et où la production est tirée par la demande. Son objectif est ; « le bon produit, au bon endroit, au bon moment ». Elle désigne en réalité, l'ensemble des entreprises ou organisations qui interviennent pour qu'un produit donné soit fabriqué, acheminé et réceptionné dans de bonnes conditions par le client final. Dans une entreprise de production, le temps de réalisation d'un produit est fortement conditionné par l'approvisionnement en matières premières, en éléments d'assemblage ou en pièces détachées à tous les niveaux de la chaîne de fabrication.

On appelle ainsi "chaîne logistique" l'ensemble des maillons relatifs à la logistique d'approvisionnement/achats :

Ø Achats,

Ø Approvisionnement,

Ø Gestion des stocks,

Ø Transport,

Ø Manutention,

La chaîne logistique est étendue de manière globale c'est-à-dire notamment au sein de l'entreprise mais également au travers de l'ensemble des fournisseurs et de leurs sous-traitants. On appelle SCM (Supply Chain Management, ou en français GCL, gestion de la chaîne logistique) les outils et méthodes visant à améliorer et automatiser l'approvisionnement en réduisant les stocks et les délais de livraison. On parle ainsi de travail en "flux tendu" pour caractériser la limitation au minimum des stocks dans toute la chaîne de production. Les outils de SCM s'appuient sur les informations de capacité de production présentes dans le système d'information de l'entreprise pour passer automatiquement des ordres de commandes.

Ainsi les outils de SCM sont très fortement corrélés au Progiciel de Gestion Intégré (ERP, Enterprise Resource Planning) de l'entreprise. Idéalement un outil de SCM permet de suivre le cheminement des pièces (on parle de traçabilité) entre les différents intervenants de la chaîne logistique.

a). Pourquoi la SUPPLY CHAIN MANAGEMENT?

Parce qu'elles ne peuvent plus vivre en vase clos, les entreprises sont devenues de plus en plus liées les unes aux autres par une succession d'évènements, depuis la fourniture des matières premières jusqu'à la consommation du produit fini, pour constituer un système étendu dans lequel la logistique, ou encore la gestion des flux de marchandises et d'information sont d'une importance capitale. Pour illustrer la place de la logistique dans notre réalité économique, il suffit d'observer par exemple le comportement des distributeurs, qui pour élargir leur part de marché et/ou garder leurs clients se doivent de réduire les coûts et s'efforcent de faire supporter les charges classiques aux fabricants, qui à leur tour cherchent en aval des améliorations à partager avec leurs clients et en amont des concessions de leurs fournisseurs. Tous les acteurs de la chaîne sont ainsi piégés par :

Ø Un jeu de profit à somme nulle puisque les fruits de leurs efforts se répercutent seulement sur le client final,

Ø L'accumulation des défauts de leurs systèmes logistiques respectifs,

Ø Notamment, la lenteur des délais d'exécution,

Ø L'obligation de faire des remises pour stimuler la consommation,

Ø La dépendance excessive liée au stockage pour les approvisionnements,

Ø La lourdeur de la paperasserie et la redondance des étapes sans valeur ajoutée,

Ø La multiplicité des coûts inutiles.

Il s'avère donc nécessaire de créer une autre logique d'interaction entre les différents acteurs d'une même chaîne logistique et de découvrir les possibilités de réalisation des économies entre eux, et ce, en les réunissant au sein d'un réseau qui deviendra progressivement un modèle d'efficacité éliminant les tâches inutiles et réduisant les stocks ainsi que le travail administratif au strict minimum dans un système cohérent et proactif où tout le monde gagne grâce notamment aux possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication.

b).Gérer la complexité avec la « supply-chain management »

Comme on le voit, si le point d'arrivée reste le même (livraison du client), le point de départ peut varier selon que l'on s'attache au flux physique (de la matière au produit fini) ou au flux d'informations (en partant de la commande). En pratique, ce ne sont que deux approches différentes pour considérer le même processus, dont l'objectif est la création de valeur. L'approche de l'entreprise par les processus est devenue, sans doute à juste titre, la panacée des démarches organisationnelles modernes. En fait, il apparaît que comprendre la supply-chain management nécessite une analyse à trois niveaux :

1. L'enchaînement des opérations quotidiennes d'approvisionnement, de fabrication, de distribution et de vente qui « cadencent » le parcours des produits. C'est la supply-chain proprement dite.
2. Le flux d'informations qui accompagne ces produits (commandes d'approvisionnement, lancement en fabrication). C'est la supply-chain execution. L'objectif de fluidité du premier niveau entraîne la nécessaire cohérence d'ensemble du deuxième. En effet, pour bénéficier d'un fonctionnement sans à-coups et sans arrêt, l'information doit circuler rapidement et de manière synchrone entre les différents acteurs du processus.
3. Le flux d'informations « inverse » qui part du marché (prévision de demande) pour « remonter » vers les approvisionnements (plan d'approvisionnement). Ce niveau concerne les activités de planification de la supply-chain.

c).Les enjeux de ce modèle d'organisation...

Pourquoi aborde-t-on aujourd'hui l'organisation des entreprises sous l'angle de la supply-chain ?

A cause de la nécessité pour elles d'améliorer en permanence leurs performances en maximisant le rapport entre qualité offerte (au sens large) et maîtrise des coûts.

Trois défis dominant :

Ø L'augmentation croissante de la diversité des produits offerts, et, en même temps, la diminution du cycle de vie des produits. Nous sommes entrés dans l'ère du sur-mesure ou, au moins, de la personnalisation de masse. Dans cette sorte de spirale que personne ne maîtrise vraiment, il faut pouvoir offrir des produits de plus en plus adaptés à des microsegments de marché, de plus en plus innovants, dont la

durée de vie est de plus en plus courte. Sur le plan logistique, cette diversité engendre une énorme complexité organisationnelle.

Ø La prédominance du facteur temps : aujourd'hui, l'entreprise qui gagne est celle qui va vite. La réduction des délais d'approvisionnement, de production, de livraison, constitue l'objectif prioritaire de la plupart des entreprises.

Ø La complexification de l'offre : pour paraphraser un slogan célèbre d'IBM il y a quelques années (« Nous ne vendons pas du matériel, nous vendons des solutions »), la plupart des entreprises industrielles parient davantage aujourd'hui sur leur capacité à offrir du service que sur les qualités intrinsèques de leurs produits manufacturés.

... et comment le mettre en place

Ces éléments complexes ont conduit les entreprises à appréhender le pilotage de leurs opérations de manière différente. En concevant des organisations plus transversales, autour des processus, dont le maître mot est la coordination (il suffit de voir, à ce titre, le développement des fonctions de supply-chain managers au cours des dernières années).

En favorisant une logique de flux tirés (par la demande), où l'activité consiste à répondre à une demande réelle et effective plutôt qu'à remplir des stocks sur la base de prévisions toujours plus difficiles. En développant une politique de partenariat poussé, en amont et en aval. Rien ne sert d'être flexible entre les quatre murs de l'entreprise si les fournisseurs ne respectent pas leurs propres délais d'approvisionnement et si les circuits de distribution sont défaillants. Tout ce qui peut faire gagner du temps est bon à prendre. Depuis plus de vingt ans, les entreprises industrielles ont largement mis en oeuvre les techniques d'organisation juste à temps sur leurs sites de production. Aujourd'hui, la « bataille des délais » se joue plutôt aux interfaces entre les maillons de la chaîne. Les flux d'informations doivent se déplacer rapidement, comme ceux des matières et des marchandises. Cela passe, d'une part, par la mise en oeuvre de systèmes d'information partagés, et, d'autre part, par la prise en charge, sous une même autorité, de la coordination d'ensemble du processus.

III.1.2. L'optimisation de la supply chain.

Il s'agit de passer d'un concept acheteur/vendeur vers une approche réseau : établir une relation avec le client basée sur un réseau d'informations mis à sa disposition et une relation de confiance et de partage d'informations entre entreprises du même réseau.

Ceci ne pourra être réalisé que si les éléments constitutifs sont prêts à travailler pour construire un système de réponse et d'approvisionnement ayant un but commun et partagé, celui de se préoccuper non autant de ce qui se passe dans son entreprise, son département ou son unité, que dans les processus directs de la supply chain. Une supply chain est construite sur une architecture soutenue par des cycles d'ordonnancement courts avec un minimum de stock et la livraison des biens et des services se fait au moment choisi en termes d'efficacité et souhaité par le maillon suivant dans la chaîne de biens et de services. Le trafic et le routage seront dans un tel modèle consolidés par un prestataire extérieur capable de rechercher par groupage des solutions socialement et écologiquement les plus favorables. Les technologies d'information et de communication les plus sophistiquées doivent être banalisées et rendues plus conviviales, permettant ainsi la réconception ou la reconfiguration des réseaux d'une manière concertée entre les membres de la supply chain tout en restant cohérente avec l'objectif stratégique des entreprises du réseau : il faut éviter qu'une optimisation locale sur l'un des maillons et de l'ensemble de la chaîne. Toute stratégie nouvelle doit faire l'objet d'une consultation où l'avantage mutuel entre maillons d'une chaîne est explicité globalement. A l'instar d'un puzzle, une solution globale permet la complémentarité entre les différents opérateurs et parties impliquées dans le réseau d'entreprises. Les opérateurs jouant un rôle clé dans la chaîne ont l'obligation d'animer le développement et la culture de croissance de la supply chain en partageant leur expérience d'interactions en amont comme en aval.

III.2. La politique d'approvisionnement.

III.2.1. Le poids financier des stocks.

Le coût du stock dépasse largement celui de l'immobilisation financière car il comprend ;

Ø Les frais financiers dus à l'immobilisation financière,

Ø Les risques de pertes sur stock telles que :

Ø Les dégradations au cours du stockage,

Ø Les accidents de manutention,

Ø Les disparitions dues à des vols ou à des erreurs de rangement,

Ø Les obsolescences dues aux évolutions techniques et aux Modifications de produits finis.

Ø Les frais d'assurance calculés en fonction du montant de stock,

Ø Les frais liés à l'existence du magasin (magasinier, matériel de manutention, surface de magasin...)

Au total, on considère généralement que le stock coûte chaque année à l'entreprise environ 20% de sa valeur en moyenne.

III.2.2. La politique d'approvisionnement et le niveau des stocks.

La méthode d'approvisionnement est la même que pour la politique achats.

Elle consiste tout d'abord à fixer une orientation de travail générale en accord avec la politique de l'entreprise puis à recueillir les informations qui permettent de cerner la situation actuelle, afin de fixer des objectifs clairs et précis permettant d'atteindre la politique fixée. La fonction approvisionnement découle directement de deux principes :

Ø Le taux de service (taux d'approvisionnement sans rupture de stock),

Ø Le niveau de stock.

Ces deux critères sont interdépendants puisque dans l'absolu, pour réduire le risque de rupture, il faut augmenter le stock. Ils sont définis en fonction de la politique générale de l'entreprise. Si l'entreprise a pour stratégie d'offrir un service irréprochable à ses clients, le taux de service imposé à l'approvisionnement sera élevé et s'approchera de 100%. Si la priorité de l'entreprise est la rentabilité avant tout, le niveau de stock à atteindre sera très bas. L'idéal étant de mettre en place un système d'approvisionnement qui permette à la fois de réduire le stock et de maintenir un taux de service élevé.

La valeur moyenne du stock.

Elle est obtenue en faisant une moyenne de la valeur du stock sur l'année. Si cette valeur sur l'année s'avère relativement constante, on pourra prendre comme valeur

moyenne du stock sa valeur à l'instant « t » ; si ce système ne permet pas de connaître le niveau de stock courant, on prendra comme référence le niveau de stock au dernier inventaire.

Le nombre de jours de stock.

On appliquera la formule suivante :

$$\frac{\text{Valeur du stock}}{\text{Consommation de matières au cours d'une année}} \times 360 \text{ jours}$$

Ceci permet d'avoir une approche très générale des stocks.

Notons que le taux de rotation de stock est l'inverse du nombre de jours de stock. Il désigne le nombre de renouvellements de stock en un an.

$$\frac{\text{Consommation de matières au cours d'une année}}{\text{Valeur du stock}}$$

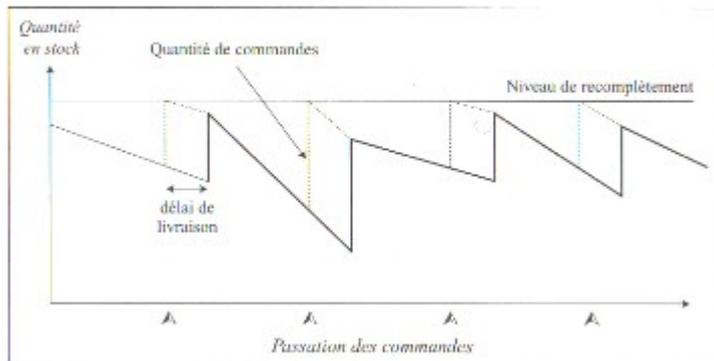
Il est intéressant de rapporter cette valeur de stock à la consommation annuelle de matières premières de façon à connaître le nombre de jour de stock. Notons que le taux de rotation de stock est l'inverse du nombre de jours de stock. Il désigne le nombre de renouvellement de stock par an. Le taux de service peut être exprimé en nombre maximum de ruptures de stocks tolérées en précisant leur gravité de rupture, la comptabilisation des ruptures en sera facilitée.

III.2.3. Méthodes d'approvisionnements et de gestion de stocks.

La méthode du reapprovisionnement périodique.

Ce système consiste à déterminer une périodicité de passage des commandes et un niveau de reapprovisionnement des stocks. A chaque date d'approvisionnement fixée, on commande la quantité correspondant à la différence entre le stock actuel et le niveau de reapprovisionnement. Le schéma ci-dessous le démontre.

Évolution du stock avec la méthode du reapprovisionnement périodique

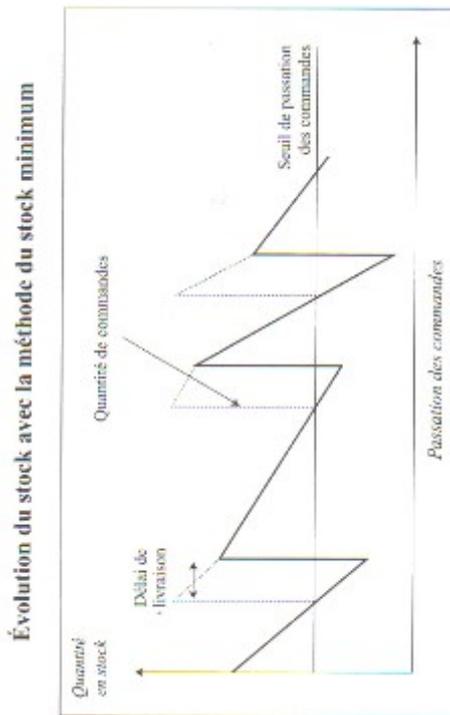


Pour mettre en place cette méthode d'approvisionnement il faut déterminer la périodicité des commandes et le niveau de reapprovisionnement.

Plus l'intervalle entre deux commandes sera long, plus le niveau de reapprovisionnement devra être élevé afin de couvrir les besoins sur la durée totale de l'intervalle entre deux commandes. Ainsi plus la périodicité est grande, plus le stock moyen augmente.

La méthode du stock minimum.

Ce système consiste non plus à commander à un moment prédéterminé, mais lorsque le stock atteint un seuil. La quantité commandée est en revanche fixée à l'avance. Lorsque cette méthode est utilisée le niveau de stock suit une courbe de ce type :



Il faut déterminer pour chaque article approvisionné :

Ø le seuil de commande,

Ø la quantité fixe à approvisionner.

Le seuil de commande doit être suffisant pour pouvoir couvrir les besoins de la production en attendant la livraison de la commande passée au moment où il est atteint.

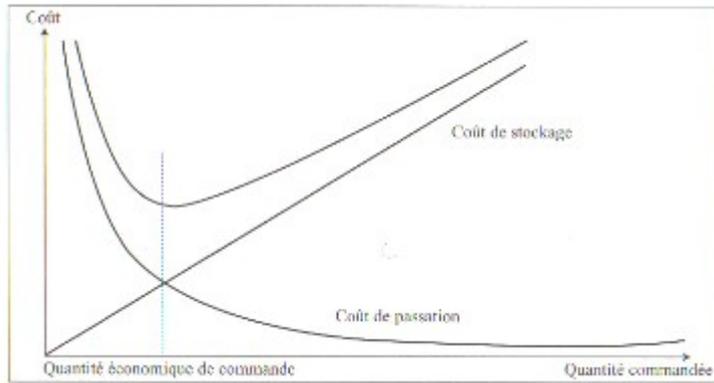
Ainsi plus le délai de livraison sera court, plus le seuil de commande sera bas. Ce seuil de commande peut également recouvrir un éventuel stock de sécurité.

Concernant la quantité de commande :

Ø Plus elle est importante, plus elle génère le stock,

Ø Plus elle est faible, plus elle génèrera un travail administratif dû au plus grand nombre de commandes passées.

La quantité fixée doit être à l'équilibre entre le coût de stockage et le coût administratif de passation de commande. C'est ce que l'on appelle la quantité économique de commande. Elle peut être déterminée approximativement ou, pour plus de précision, calculée pour chaque article stocké. On peut illustrer graphiquement la quantité économique de la façon suivante :



La quantité économique de commande est la quantité qui permet de minimiser la somme : coût de stockage+ coût de passation.

Une formule a été mise au point pour calculer cette quantité économique, il s'agit de la formule de Wilson qui permet de valoriser la quantité économique de la façon suivante :

$$Q = \sqrt{\frac{\text{Taux de détention du stock} \times \text{consommation annuelle} \times \text{coût unitaire}}{2 \times \text{coût de passation des commandes}}}$$

Le MRP.

Le MRP est une méthode anglo-saxonne qui signifie Material Requirement Planning, c'est-à-dire le planning des composants nécessaires. Cette méthode à la différence des précédentes est basée sur le besoin futur des produits finis et non plus sur le niveau de stock actuel. Elle consiste à n'approvisionner que ce dont on a réellement besoin. Concernant la connaissance du besoin futur en produits finis, elle est facile à obtenir lorsque le délai de livraison au client est supérieur au délai d'approvisionnement des composants de fabrication. Dans ce cas le calcul des besoins peut être réalisé à la réception des commandes clients. En revanche, lorsque le délai de livraison des clients n'est pas suffisant pour couvrir le temps d'approvisionnement et de fabrication, il convient de réaliser des prévisions de ventes précises, qui permettront d'établir un programme de fabrication. C'est grâce à ce dernier que les besoins en matières premières seront établis. Pour que la méthode du MRP puisse être appliquée, des prévisions fiables doivent être élaborées suffisamment à l'avance pour couvrir le délai de fabrication et le délai d'approvisionnement des différents composants.

III.2.4. La gestion informatisée des stocks et le système KANBAN.

La gestion informatisée des stocks est une méthode qui consiste à enregistrer pour tous les articles tenus en stock les mouvements d'entrée et de sortie du stock afin de connaître à tout moment le nombre d'articles en stock. Ce système de gestion des stocks est performant puisqu'il permet de connaître en permanence le niveau de stock. Il peut s'appliquer quelle que soit la méthode d'approvisionnement choisie.

Quant au système Kanban^{15(*)}, c'est une méthode qui consiste à gérer les flux notamment les stocks par la circulation des étiquettes. Cette méthode se substitue à une gestion informatisée des stocks. Elle permet de mettre en place une gestion en flux tiré : c'est la demande qui déclenche de nouvelles commandes de composants (voir annexe 3).

III.2.5. Calcul du besoin.

Le calcul du besoin est la phase la plus importante de l'approvisionnement, il faut donc y apporter une attention particulière. Plus le besoin calculé sera proche de la réalité, plus il sera possible de réduire les stocks tout en évitant les ruptures.

Dans le cas d'une gestion par reapprovisionnement périodique et d'une gestion des stocks manuelle, le calcul des besoins se fera sur la base d'un document écrit « fiche d'évaluation périodique des stocks » (annexe 4). Le comptage du stock permet par comparaison immédiate avec le niveau de reapprovisionnement périodique de déterminer la quantité à commander. Pour simplifier le travail de comptage, il est essentiel que le stock soit très rangé et que tous les articles identiques soient stockés au même endroit. Cette méthode n'est réalisable que si elle concerne un nombre limité d'articles. Elle est particulièrement adaptée à des produits dont le décompte n'est pas facile c'est-à-dire tous les articles pour lesquels l'unité de stockage est supérieure à l'unité de sortie de stock. Exemple une bobine de câblage de 500 mètres alors que les sorties de stocks se font par dizaine de mètres.

Dans le cas d'une gestion informatisée, la gestion par reapprovisionnement périodique diffère selon le type de logiciel. Elle pourra prendre en compte dans chacune de ses fiches article, le niveau de reapprovisionnement déterminé et la périodicité de commande. Lorsque l'approvisionneur déclenche son calcul de besoins informatiques seuls apparaissent les articles dont la commande est arrivée à échéance. Le besoin est déterminé par la différence entre le niveau de stock actuel, mis à jour en temps réel par le logiciel, et le niveau de reapprovisionnement. Il convient, lorsque cette méthode est utilisée de faire coïncider les dates de commandes des articles en provenance d'un même fournisseur afin de les regrouper. Si c'est le mode de gestion par stock minimum qui est adopté, le calcul de besoins peut se faire aussi

manuellement. Dans ce cas, il convient d'identifier physiquement le seuil de reconstituer dans le stock.

Cela peut être fait de différentes façons pourvu que l'identification soit claire et qu'elle convienne au type de conditionnement de la matière. On peut opter pour la division du lieu de stockage de chaque article en deux compartiments. Dans le premier compartiment, sera stockée la quantité correspondant au seuil de commande, dans le second le surplus de stock par rapport au seuil. Les sorties de stock seront systématiquement prélevées dans le second compartiment. Dès qu'il sera vide, le magasinier devra informer l'approvisionneur pour qu'il passe commande. On pourrait même envisager pour les articles gérés de cette manière de confier le passage de commande au magasinier. En attendant la livraison les sorties seront prélevées dans le premier compartiment. En matière de gestion informatisée, le mode de gestion par stock minimum impose d'indiquer sur une fiche article le seuil et la quantité de commande. La gestion de stock en temps réel permet d'identifier les articles pour lesquels le niveau de stock a atteint le seuil de commande. Lorsque le calcul des besoins est déclenché, les quantités de commande des articles qui ont atteint le seuil apparaissent automatiquement. La méthode MRP demande la compilation d'un si grand nombre d'informations qu'elle est très difficilement applicable sans logiciel de Gestion de Production Assistée par Ordinateur. Lorsque l'entreprise dispose d'un tel logiciel il doit, pour être opérationnel et fiable, contenir les informations suivantes ;

Ø fiche de nomenclature indiquant la liste des articles nécessaires à la fabrication de chaque produit fini,

Ø chaque fiche article devra être identifiée dans une fiche article indiquant notamment le délai d'approvisionnement, les modules de commande, le stock de sécurité...

Ø chaque fiche article devra être reliée à une fiche fournisseur regroupant notamment les informations concernant le fournisseur, nécessaire à la passation de commandes.

Ø gestion de stocks de produits finis, sous-ensembles et articles en temps réel.

Ø planning des ordonnancements.

Grâce à l'ensemble de ces données, le logiciel calculera le besoin brut de composants en regroupant les articles entrant dans la composition de produits

différents. Le besoin net sera déduit en fonction des stocks disponibles. Si un taux de rebut régulier est constaté sur les produits approvisionnés, il sera appliqué au besoin net afin que la quantité exploitable corresponde à ce dernier.

* ¹⁵ Kanban : signifie étiquette en japonais.

Deuxième Partie :

MISE EN OEUVRE DES STRATEGIES

Chapitre I. La négociation, les appels d'offres, la passation de commande, le suivi de livraison et les tableaux de bord.

I. La négociation d'achat.

I.1. La préparation de la négociation.

La préparation de la négociation est sans doute la phase la plus importante mais elle est souvent trop négligée. Cette préparation, quand elle est bien faite, permet au négociateur d'être plus performant car il a précisément tous les éléments de la négociation en mémoire ;

Ø Ce qu'il doit négocier,

Ø Ce qu'il veut obtenir,

Ø Ce qu'il peut concéder,

Ø Comment il souhaite conduire l'entretien.

Il mettra donc plus de chances de succès de son côté, et la négociation sera plus fructueuse. Notons avant tout qu'il est préférable, pour l'acheteur, que la négociation se déroule dans son entreprise car il sera sur son terrain, aura toutes les informations nécessaires à sa disposition et ses collaborateurs pourront intervenir facilement si cela est nécessaire. Pour les achats où la partie technique est sensible, il est préférable que le correspondant technique intervienne au début de l'entretien pour négocier les points techniques d'une offre en support de l'acheteur.

L'acheteur doit réunir l'ensemble des informations dont il aura besoin pour préparer, puis conduire sa négociation :

Ø Les informations techniques concernant l'objet de la négociation, (définition du besoin et cahier de charges éventuel),

Ø Les informations commerciales concernant l'achat ;

Ø Prévisions de consommations annuelles,

Ø Prix et conditions d'achat actuels,

Ø Prix et conditions d'achat proposés par les autres fournisseurs,

Ø Comparaisons des offres s'il s'agit d'une négociation après appel d'offres.

Les informations concernant le fournisseur ;

Ø Taille de l'entreprise,

Ø Année de création,

Ø Relations antérieures avec l'entreprise.

La préparation de la négociation sera d'autant plus efficace qu'elle sera résumée par écrit. Elle pourra être réalisée en plusieurs étapes :

Ø Préparer les questions à poser aux fournisseurs.

L'acheteur aura sans doute besoin d'un certain nombre de précisions concernant à la fois la proposition du fournisseur et son entreprise. Afin de n'oublier aucun de ces points, il est souhaitable de lister les informations à recueillir auprès du fournisseur. Faire la liste de l'ensemble des points à négocier. La négociation pourra porter sur des éléments très variés ;

1. prix,

2. conditions de règlement,

3. modifications techniques par rapport à l'offre,

4. modifications de quantités,

5. conditions de mise à disposition des articles,

6. garanties techniques,

7. remise de fin d'année,
8. quantité minimum par livraison,
9. franco de port (port gratuit),

Ø Définir un objectif à atteindre pour chaque clause à négocier.

Cet objectif doit être ambitieux mais raisonnable. Lorsque la négociation a lieu suite à la consultation de plusieurs fournisseurs, la comparaison des offres permet de se fixer des objectifs de négociation avec les différents fournisseurs. Ces objectifs consistent à obtenir pour les points faibles de chaque fournisseur la proposition la plus intéressante qui ait été faite.

Ø Réfléchir aux arguments qui pourront permettre d'atteindre ces objectifs.

Il est essentiel de choisir judicieusement les arguments susceptibles de persuader le vendeur car négociateur, c'est convaincre. Pour être pertinents, ils doivent être véridiques et objectifs. Ce sont ces arguments que le vendeur présentera à son entreprise pour justifier de ses éventuelles concessions.

L'acheteur doit également réfléchir aux contre-arguments qui pourront être opposés aux objectifs de l'interlocuteur. Prévoir quelles concessions pourront éventuellement être accordés au fournisseur. Pour chaque objectif fixé, un point de rupture doit être défini, il s'agit du seuil en dessous duquel on refuse de descendre. Imaginer le déroulement selon lequel la négociation pourra avoir lieu. Il est important de réfléchir à l'ordre dans lequel les objectifs pourront être atteints.

Généralement on considère qu'il est préférable de commencer par négocier des points secondaires qui pourront donner lieu à un accord assez facilement, de façon à profiter d'un climat favorable pour la négociation des clauses les plus délicates.

I.2. La négociation.

« Négociateur, c'est reconnaître la nécessité de compter sur l'autre...^{16(*)} »

Cette définition de la négociation est tout à fait pertinente. Il en découle un certain état d'esprit de la négociation.

Etat d'esprit.

L'acheteur devra faire en sorte, par son attitude, d'instaurer un climat positif, coopératif et de confiance pour le bon déroulement de la négociation. Il y parviendra par ;

Ø La courtoisie de son accueil,

Ø L'écoute et le respect du fournisseur,

Ø La prise en compte de ses contraintes,

Ø Son objectivité,

Ø Son honnêteté,

Ø Sa façon de ne pas imposer son point de vue.

L'acheteur doit poser les bases de la relation « gagnant-gagnant » qui doit prévaloir dans ses relations avec ses fournisseurs. De cette façon les deux parties construiront une relation à long terme. Le déroulement de la négociation. Pour que l'acheteur puisse obtenir les résultats qu'il escompte, il doit mener la négociation, pour ne pas subir le cheminement prévu par le fournisseur. On peut découper le déroulement de la négociation en plusieurs étapes.

1. Connaître.

Faire parler son interlocuteur va permettre de tirer le maximum d'information pour connaître celui que l'on a en face de soi, ses atouts, ses points forts, son degré de technicité, son niveau de délégation, sa capacité à négocier mais surtout sa position psychologique. Il est également important de connaître son caractère, ses phobies, ses manies, ses passe-temps, qui sont autant d'éléments supplémentaires nécessaires à une bonne négociation.

Les japonais qui sont des fins négociateurs, attachent une grande importance à cette découverte de l'autre sans laquelle aucune discussion technique ne peut avoir lieu. Le Dr Robert A. Kemp^{17(*)} s'est livré à une analyse, spécifiquement adaptée aux achats internationaux, des cultures anglo-saxonnes et latines dont voici, en dessous, les principales différences.

Le latin :

Ø Privilégie le discours,

- Ø Vénère la logique,
- Ø Aime le passé,
- Ø Sait globaliser,
- Ø Apprend à apprendre,
- Ø Cherche l'assentiment,
- Ø Se montre spontané,
- Ø Mais calculateur.

L'Anglo-saxon :

- Ø Privilégie l'écoute,
- Ø Vénère le fait,
- Ø Aime le présent,
- Ø Sait analyser,
- Ø Apprend sa spécialité,
- Ø Cherche le profit,
- Ø Se montre autocontrôle,
- Ø Mais sentimental.

Heureusement il n'existe pas de pur latin ou anglo-saxon mais si une certaine part de vérité existe dans cette typologie, il ne faut y rechercher une opposition entre ces deux cultures mais plutôt une distinction entre un esprit d'analyse et un esprit de synthèse. Il est fort conseiller de connaître le fournisseur ; ses produits, sa position sur le marché, sa santé financière, sa capacité à innover, ses développements en cours et futurs, ainsi que ses principaux clients. Il faut également connaître le produit, le service ou l'objet de la négociation. L'acheteur pourra demander ou consulter tous les supports d'informations couramment utilisés tels que les catalogues, les publicités, la presse professionnelle, les échantillons, etc. L'apport de ces échanges permet de maintenir au niveau le plus élevé la connaissance du

marché et ses fournisseurs, recueillir des informations ou des conseils de la part des fournisseurs qui suivent pas à pas les évolutions de la demande.

Pour obtenir ou stimuler quelques confidences, reprendre sur un ton interrogatif certains mots ou éléments de phrase de votre interlocuteur. La façon la plus communément utilisée pour obtenir des informations est la question, mais pas n'importe laquelle, la question dite « ouverte ».

A la différence d'une question « fermée » qui engendre un seul type de réponse par oui ou par non, la question ouverte permet une relance de la discussion apportant ainsi beaucoup plus d'éléments à négocier. Il est impératif d'écouter ceux qui parlent si l'on veut être écouté le moment venu. Laisser à son interlocuteur la liberté de s'exprimer, de dire des choses même inutiles, voire personnelles, au lieu de l'interrompre. On doit entrer dans le cheminement de la pensée de son interlocuteur afin de mieux le connaître. La capacité d'écoute encouragera l'interlocuteur à davantage s'exprimer et évitera ainsi de donner libre cour à la critique. Par exemple, celle qu'on exprime à l'égard des réalisations passées d'un fournisseur, ou sur son comportement face à certains problèmes risque de le mettre mal à l'aise, alors il se repliera sur lui-même et le dialogue sera interrompu. Il est parfois très difficile de ne pas critiquer des solutions qui vont exactement dans le sens inverse de la solution recherchée. Mais par contre il est toujours possible d'expliquer que la solution retenue était la meilleure à l'époque où la décision avait été prise et que depuis le marché a bien évolué.

2. Convaincre.

Cette seconde phase dépend de la réussite de la première, qui était la connaissance de l'interlocuteur. Un certain nombre d'arguments, tous plus excellents les uns que les autres, ont déjà dû être recueillis. Ils permettent à l'acheteur de cerner les atouts, les motivations du fournisseur à vendre son produit ou son équipement, mais ils révèlent également ses points faibles.

Pour convaincre ;

Ø L'objectivité est importante. L'emphase, l'exagération des propos ridiculisent et tuent la crédibilité.

Ø La référence à des faits marquants, l'emploi des chiffres, des dates ainsi que l'utilisation d'autres informations quantifiées assurent à l'interlocuteur une meilleure connaissance du vrai besoin,

Ø Un bon plan ou une bonne spécification sont souvent préférables à un long discours.

Pour construire un bon argumentaire il faut ;

Ø Se fixer un objectif final ainsi que des objectifs intermédiaires pour y parvenir,

Ø Déterminer des points prioritaires sur lesquels aucune concession ne sera faite,

Ø Définir des positions de repli possibles.

Ø Connaître :

1. la conjoncture,

2. les tendances du marché,

3. les possibilités du marché,

4. l'évolution du cours des matières si ces dernières entrent pour une partie non négligeable dans le prix du produit à acquérir,

5. la concurrence à l'achat,

6. la motivation du fournisseur à vendre ce produit,

7. les avantages du produit proposé.

8. éviter les affirmations gratuites, les qualificatifs inutiles et souvent terriblement galvaudés ceci dans le but de se différencier des autres acheteurs et d'asseoir sa crédibilité.

Pour mettre au point un bon argumentaire il faut classer les arguments en trois familles ;

Ø Les arguments généraux : ils sont utilisables séparément avec tous les fournisseurs entrant dans la négociation.

Ø Les arguments spécifiques au produit : ils sont liés à la famille du produit que l'on souhaite acquérir après négociation. Ces arguments sont techniques et crédibilisent la démarche de l'acheteur et le différencie, ainsi que son entreprise, des concurrents à l'achat.

Ø Les arguments liés au fournisseur : ils soulignent la nécessité, le caractère indispensable pour le fournisseur de voir figurer son produit dans votre entreprise aujourd'hui et demain. Ils élèvent le débat s'ils permettent à l'acheteur de révéler sa connaissance approfondie du fournisseur et mettent en valeur sa qualification hautement professionnelle, son impartialité et son objectivité dans la négociation.

Il y'a aussi des généralités à ne pas oublier ;

Ø Ne jamais se découvrir le premier,

Ø Laisser parler et faire parler son les meilleurs atouts pour découvrir la stratégie marketing du vendeur,

Ø Poser des questions pour savoir s'il est vraiment intéressé par la conclusion du marché en question, s'il souhaite rentabiliser de nouveaux équipements ou argumenter sa part de marché afin de réduire, voire éliminer la concurrence.

Plusieurs cas de figures peuvent apparaître dans la négociation.

Le fournisseur cherche à accroître sa marge commerciale.

Il est important de regarder son compte de résultat et y chercher les éléments qui vont confirmer votre opinion. Il faut savoir aussi que l'accroissement de la marge commerciale est synonyme de bonne santé mais révèle aussi que, malheureusement pour l'acheteur, le fournisseur est seul à profiter de ces gains sans les faire partager. Etre prudent car cet accroissement de la marge peut également présager d'un nouvel essor industriel mais pas forcément dans le secteur d'activité.

Le fournisseur cherche à accroître son chiffre d'affaires.

Regarder la part de vos achats dans son chiffre d'affaires et négocier au mieux de vos intérêts l'augmentation possible du volume d'affaires. Attention, le fournisseur cherche peut être une exclusivité de fourniture, qui ne sera pas forcément à terme une bonne opération pour l'entreprise de l'acheteur. Le fournisseur cherche à rentabiliser de nouveaux équipements. Se renseigner pour savoir s'ils concernent la fabrication de vos produits, si tel est le cas, regarder l'augmentation de la productivité apportée par ce nouvel investissement et négocier au mieux les délais de livraison, les niveaux de qualité ou les taux de rebut. Savoir que l'ensemble de ces gains doit permettre d'abaisser le prix d'achat. Attention tout nouveau créneau, tout nouveau secteur d'activité nécessitent une période d'apprentissage, mais aussi beaucoup de prudence.

3. Conclure.

Il faut savoir conclure, relativement rapidement sans cependant aller trop vite. En effet, chaque contact, chaque discussion, chaque pas dans la négociation, comporte un objectif précis qu'il est impératif d'atteindre. Les négociations qui s'éternisent dans le temps n'ont comme seul effet que d'apporter un désintérêt de votre partenaire. Toute négociation devra donner lieu à une trace écrite et signée permettant d'officialiser l'accord. Dans certains cas il s'agira d'un contrat formalisé, mais il pourra parfois simplement s'agir d'une confirmation écrite de l'acheteur résumant l'ensemble des points de la négociation, contresignée du vendeur et indiquant son accord.

I.3. Le suivi de la négociation.

I.3.1. La transmission de l'information.

Cette opération se fait dans la plus part des cas via le système d'information que l'acheteur transmettra l'ensemble des informations relatives aux achats qu'il négocie. Il crée et met à jour les informations concernant les fournisseurs dans la fiche fournisseur. Elle contient généralement au minimum les informations suivantes ;

Ø Le nom et les coordonnées du fournisseur,

Ø Le mode et les délais de règlement,

Ø Les coordonnées bancaires,

Ø Le délai de livraison,

Ø Les conditions de transport,

Ø Le montant minimum de commandes.

Par la même occasion, l'acheteur crée et met à jour les informations concernant les articles dans la même fiche article. Elle contient ;

Ø Le code article interne,

Ø La désignation,

Ø Le code article fournisseur,

Ø Le minimum de commandes,

Ø Les multiples de commandes,

Ø Le prix d'achat,

Ø Les remises éventuelles.

I.3.2. Comment réagir en cas de litige ?

Trois principaux types de litige peuvent apparaître dans le cas d'une opération d'achat.

Anomalie constatée au moment de la réception.

Il peut s'agir d'un écart constaté entre la quantité livrée et celle notifiée sur le Bordereau de livraison, ou d'une anomalie qualitative sur l'aspect de l'objet livré. Dans ces deux cas une mention de réserve doit être immédiatement apposée sur le bordereau de transport (BT) avant le départ du transporteur. Elle doit être précise, datée, signée et apparaître sur tous les exemplaires du BT.

Dans un délai de trois jours ouvrables suivant ce constat de réserve, l'acheteur doit adresser un courrier au transporteur expliquant l'objet de sa réserve et cela sous pli recommandé avec accusé de réception. Le transporteur réglera le litige avec le fournisseur.

Anomalie constatée au moment du contrôle qualitatif ou pendant l'utilisation.

Le responsable qualité, ou à défaut l'acheteur, devra adresser un courrier au fournisseur sous pli recommandé avec accusé de réception précisant le ou les points sur lesquels porte l'anomalie. Il devra décrire de façon précise cette anomalie ainsi que les conditions dans lesquelles le contrôle a été réalisé.

L'envoi d'un échantillon non conforme pourra être envisagé. Le responsable qualité devra également être capable d'évaluer la quantité non conforme et de communiquer au fournisseur les références de la livraison et du lot éventuel dont proviennent les articles non conformes.

Facture non conforme.

La non conformité de la facture peut avoir différentes causes :

Ø La quantité facturée ne correspond pas à la quantité livrée, ou à la quantité commandée,

Ø Une partie des articles facturés n'est pas exploitable du fait d'une non conformité découverte après livraison,

Ø Le prix unitaire facturé n'est pas conforme à ce qui a été négocié.

L'acheteur ne devra en aucun cas renvoyer la facture, mais en bloquer le règlement et demander un avoir au fournisseur en lui précisant les raisons de cette requête. Dans la majeure partie des cas, la facture non conforme sera bloquée jusqu'à réception de l'avoir. Le règlement en sera alors effectué en déduisant le montant de l'avoir de celui de la facture.

* ¹⁶ Dominique Chalvin, l'entreprise négociatrice, Editions Dunod, 1984.

* ¹⁷ Dr R.A.Kemp, The role of culture in offshore buying, in purchasing and technology 1986 and beyond NAPM, New Jersey, 1986.

II. Les appels d'offres, le cahier de charges les emballages et l'assurance.

II.1. Les appels d'offres.

Les appels d'offres sont des opérations qui consistent à décrire de façon précise et détaillée l'expression d'un besoin auprès de plusieurs fournisseurs, afin d'obtenir de ceux-ci des propositions. Il existe différents types d'appels d'offres.

L'appel d'offres ouvert.

Cette soumission se passe généralement par voie de presse. L'annonce fait connaître aux entreprises intéressées l'objet de l'appel d'offres et les invite à prendre connaissance du cahier de charges relatif à celui-ci. L'acheteur peut demander des compléments d'informations.

L'appel d'offres restreint.

C'est la solution la plus communément utilisée. Il n'y a pas de publicité et le cahier de charges est expédié aux entreprises connues ou avec lesquelles l'entreprise souhaite travailler. La commande n'ira pas forcément d'emblée à un fournisseur donné mais pourra être attribuée à celui présentant le meilleur rapport prix, délai, et qualité de service.

L'adjudication.

L'appel d'offres peut être lancé par voie de presse ou directement auprès d'un nombre restreint de fournisseurs remplissant un certain nombre de conditions. Dans ces deux cas, les fournisseurs sont invités à déposer leur soumission sous enveloppe cachetée. Ces enveloppes seront ouvertes en séances publiques à une date fixée à l'avance. Dans ce cas, le contrat sera passé avec celui qui aura répondu à l'ensemble des clauses prévues dans le cahier de charges.

Rédaction de l'appel d'offres.

L'appel d'offres demande qu'on y consacre un minimum de temps, faute de quoi il sera pratiquement inutile. En conséquence, l'engagement d'un appel d'offres sera subordonné à l'évaluation de l'importance de la commande à traiter.

L'appel d'offres accompagné du cahier de charges comprenant la désignation des produits, la quantité, le délai, la qualité, ainsi que les conditions de paiement, sera adressé à un nombre raisonnable de fournisseurs. Il y sera mentionné une date limite de réponse au delà de laquelle celles-ci ne seront plus prises en compte. Il ne sert à rien d'aller consulter des fournisseurs insuffisamment qualifiés et dont les critères qualitatifs sont connus pour ne pas répondre aux exigences de l'entreprise. Dans tous les cas l'acheteur adressera aux fournisseurs ayant répondu à l'appel d'offres et qui n'ont pas été retenus, un avis leur en donnant succinctement les raisons.

II.2. Le cahier de charges.

Il est le fil rouge de la démarche achat. En effet ;

Ø Il permet de formaliser le besoin,

Ø Il est utilisé pour consulter le besoin,

Ø Il est un support de la négociation,

Ø Il fait partie de la formalisation de l'accord,

Ø Il sera l'un des supports essentiels pour vérifier que le fournisseur tient ses engagements.

Le cahier de charges émane généralement des utilisateurs ou des demandeurs. Cependant il est souhaitable que l'acheteur participe à sa rédaction afin qu'il s'imprègne de la demande et qu'il participe à la mise en forme du document. Le

cahier de charges est susceptible d'évoluer entre le moment où il est élaboré et sa version définitive qui fera l'objet d'un contrat.

On distingue deux types de cahier de charges :

Ø **Le cahier de charges technique** : il exprime le besoin en termes de caractéristiques techniques : dimensions, plans, matériaux. Il décrit le besoin en termes de « produit fait de... ».

Ø **Le cahier de charges fonctionnel** : il exprime le besoin en décrivant l'utilisation qui sera faite du produit et les fonctionnalités que l'on en attend. Il décrit le besoin en termes de « produit fait pour... ».

Le choix entre cahier de charges technique et cahier de charges fonctionnel dépend du produit que l'on doit acheter : plus le cahier de charges des composants d'un produit fini est fait en amont de la conception, plus il peut être fonctionnel. Quoiqu'il en soit, dans bien des cas, on a intérêt à introduire une dimension fonctionnelle dans le cahier de charges. Cela permet de donner suffisamment d'informations et d'espace aux fournisseurs pour qu'ils puissent mettre leurs compétences à profit. En effet, le fournisseur est, par définition, plus compétent que le client dans son métier, il est donc plus à même de proposer une réponse adaptée à son besoin. Il est évident que le cahier de charges dépendra du type de produit ou service recherché. Nous proposons donc des rubriques pour trois types d'achat différents. **Cahier de charges pour l'achat de produits, matières premières ou transformés destinés à la production.**

Ø Utilisation et destination du produit,

Ø Caractéristiques exigées (aspects, propriétés, composition...)

Ø Conditions d'utilisation et de stockage.

Ø Emballages et conditionnement.

Cahier de charges pour l'achat d'équipements.

Ø Fonctionnalités/capacités recherchées (fonctions, capacité, rapidité, ergonomie, confort d'utilisation).

Ø Conditions dans lesquelles l'équipement sera installé et utilisé, nombres d'utilisateurs...

- Ø Performance attendue,
- Ø Fiabilité et durée de vie dans les conditions d'utilisation,
- Ø Normes et codes,
- Ø Conditions de maintenance (délai d'intervention, coût de pièces de rechange...)
- Ø Garantie,
- Ø Condition d'installation et de formation...

Cahier de charges pour l'achat de services.

- Ø Type de service (objet et dénomination commerciale)
- Ø Opérations à effectuer,
- Ø Suivi et contrôle qualité des prestations,
- Ø Moyens logistiques du prestataire,
- Ø Niveau de qualification du personnel exécutant,
- Ø Fréquence de prestation,
- Ø Délai de réaction,
- Ø Volume traité...

II.3. Le transport et les incoterms.

La chambre de commerce internationale publie et révisé des termes commerciaux normalisés appelés « Incoterms^{18(*)} ». INCOTERMS : Contraction "d'International Commercial Terms", les incoterms déterminent les obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cadre d'un contrat d'achat/vente international. Les incoterms précisent les responsabilités respectives mais ne définissent pas le moment où est transférée la propriété. Les incoterms fixent le partage des coûts et fixent la division des risques.

Les incoterms : quatre groupes existent

Groupe E : EX

EXW : Le vendeur a rempli son obligation de livraison quand la marchandise est mise à disposition dans son établissement (atelier, usine, entrepôt, etc.). L'acheteur supporte tous les frais et risques inhérents à l'acheminement des marchandises de l'établissement du vendeur à la destination souhaitée. Ce terme représente l'obligation minimum pour le vendeur.

Groupe F : Free

FCA : Le vendeur a rempli son obligation de livraison quand il a remis la marchandise, dédouanée à l'exportation, au transporteur désigné par l'acheteur au point convenu. L'acheteur choisit le mode de transport et le transporteur. Il paye le transport principal. Le transfert des frais et risques intervient au moment où le transporteur prend en charge la marchandise.

FAS : Le vendeur a rempli son obligation de livraison quand la marchandise a été placée le long du navire, sur le quai au port d'embarquement convenu. L'acheteur doit supporter tous les frais et risques de perte, de dommage que peut courir la marchandise. Le terme FAS impose au vendeur l'obligation de dédouaner la marchandise à l'exportation.

FOB : Le vendeur a rempli son obligation de livraison quand la marchandise est placée à bord du navire au port d'embarquement désigné. Le vendeur dédouane la marchandise à l'exportation.

L'acheteur choisit le navire et paye le fret maritime. Le transfert des frais et des risques se place au passage du bastingage du navire au port d'embarquement.

* 18 Incoterms : International Commercial Terms.

Groupe C : Cost ou Carriage

CFR : Le vendeur doit choisir le navire et payer les frais et le fret nécessaires pour acheminer la marchandise au port de destination désigné. Les formalités d'exportation incombent au vendeur. Le point de transfert de risque est le même qu'en FOB.

CIF : Le vendeur a les mêmes obligations qu'en CFR mais il doit en plus fournir une assurance maritime contre le risque de perte ou de dommage de la marchandise au cours du transport. Les formalités d'exportation incombent au vendeur.

La marchandise voyage, sur le transport maritime ou fluvial, aux risques et périls de l'acheteur, dès le bastingage franchi au port d'embarquement.

CPT : Le vendeur choisit le mode de transport et paye le fret pour le transport de la marchandise jusqu'à la destination convenue. Il dédouane la marchandise à l'exportation. Quand la marchandise est remise au transporteur principal, les risques sont transférés du vendeur à l'acheteur.

CIP : Le vendeur a les mêmes obligations qu'en CPT, mais il doit en plus fournir une assurance contre le risque de perte ou de dommage que peut courir la marchandise au cours du transport. Le vendeur dédouane la marchandise à l'exportation.

Groupe D : Delivred

DAF : Le vendeur a rempli son obligation de livraison quand la marchandise a été livrée, dédouanée à l'exportation, au lieu convenu à la frontière, mais avant la frontière du pays adjacent, sur le véhicule de transport d'approche non déchargé. Le transfert des frais et risques se fait au passage de la frontière. Les formalités douanières d'importation et le paiement des droits et taxes de douane dus à l'import incombent à l'acheteur.

DES : Le vendeur a rempli son obligation de livraison, quand la marchandise non dédouanée à l'importation, est mise à la disposition de l'acheteur à bord du navire au port de destination convenue. Le vendeur supporte tous les frais et risques inhérents à l'acheminement de la marchandise jusqu'au port de destination convenue.

DEQ : Le vendeur a rempli son obligation de livraison quand il met la marchandise, non dédouanée à l'importation, à la disposition de l'acheteur sur le quai, au port de destination convenue. L'acheteur dédouane la marchandise à l'importation. Le transfert des frais et risques se fait quand la marchandise est sur le quai du port convenue.

DDP : A l'inverse du terme EXW à l'usine, ce terme désigne l'obligation maximum du vendeur. Le vendeur fait tout, y compris le dédouanement à l'import et le paiement des droits et taxes exigibles. Le transfert des frais et risques se fait à la livraison chez l'acheteur. Le déchargement incombe en frais et risques à l'acheteur.

DDU : Le vendeur livre la marchandise à l'acheteur, non dédouanée à l'importation, et non déchargée à l'arrivée de tout véhicule de transport, au lieu de destination convenue. L'acheteur s'occupe à ses risques et frais, de l'accomplissement des formalités douanières d'importation et du paiement des droits et taxes d'importation. Les ventes au départ avec 8 incoterms : Ils laissent les risques du transport principal à la charge de l'acheteur.

On trouve ainsi :

EXW : utilisation fréquente	FCA : utilisation fréquente
FAS : utilisation rare	FOB : utilisation rare
CFR : utilisation rare	CIF : utilisation rare
CPT : utilisation fréquente	CIP : utilisation fréquente

Les ventes à l'arrivée avec 5 incoterms :

Ils laissent les risques du transport principal à la charge du vendeur.

On trouve ainsi :

DAF : utilisation rare	DES : utilisation rare
DEQ : utilisation rare	DDU : utilisation fréquente.
DDP : exception	

Les incoterms exclusivement maritimes.

Vente au départ :

[Ø FAS](#)

[Ø FOB](#)

[Ø CFR](#)

[Ø CIF](#)

Vente à l'arrivée :

[Ø DES](#)

[Ø DEQ](#)

Les incoterms exclusivement terrestres

Il n'existe qu'un seul incoterm de ce type :

[Ø DAF](#)

Les incoterms polyvalents.

Vente au départ :

[Ø EXW](#)

[Ø FCA](#)

[Ø CPT](#)

[Ø CIP](#)

Vente à l'arrivée :

[Ø DDU](#)

[Ø DDP](#)

II.4. L'emballage.

Considéré auparavant comme une fonction accessoire, l'emballage est aujourd'hui un élément moteur de l'acte d'achat car il valorise le produit. L'emballage a pour but de protéger la marchandise pendant le transport, des manutentions et au cours des stockages. Il doit être suffisamment solide car les risques vont s'accumuler au fur et à mesure de la distance parcourue et avec les ruptures de charge. L'emballage est constitué de différents matériaux :

Ø Le verre est le matériau haut gamme,

Ø Le carton et le papier sont synonymes d'écologie, de sécurité et de légèreté,

Ø Le plastique est défini par la modernité mais aussi pour le bas de gamme,

Ø Le métal est perçu pour sa solidité, sa fiabilité et capacité, c'est un matériau très apprécié en Europe du Nord.

Concernant le marquage, des symboles sont utilisés pour le marquage des colis. Le marquage dépend évidemment de la nature du produit : les produits dangereux, par exemple répondent à des normes d'emballage et d'étiquetage très strictes. Le marquage va aussi générer un coût supplémentaire. Il faut par contre éviter d'écrire la nature du produit sur l'emballage, le marquage doit être lisible, indélébile et d'une discrétion absolue. Les conteneurs quant à eux regroupent la marchandise sur une même unité de chargement. Ils permettent un usage répété au niveau du transport sans rupture de charge. Ils protègent contre le vol, proposent une économie d'emballage.

Au cours d'un transport, les colis supportent de nombreuses contraintes, et les marchandises encourent des risques qu'il convient d'évaluer au mieux. Ceux ci peuvent être de plusieurs ordres : casses ou déformations lors de manutentions, avaries dues à la cohabitation avec d'autres marchandises, aléas climatiques (humidité, chaleur, gel...), vol, etc.

Le conditionnement d'une marchandise dépend également du mode de transport ; quelques centimètres en plus ou en moins peuvent faire toute la différence entre un envoi aérien classique et un envoi cargo, ou entre un affrètement classique et un transport exceptionnel. Il est important de savoir que les conditions d'emballage prennent une place de plus en plus importante dans le schéma de transport ; certains pays demandent une fumigation des caisses, d'autres l'utilisation de bois traités, d'autres enfin interdisent certaines pratiques.

Le titulaire d'un marché pourra refuser un colis qui lui apparaîtrait insuffisamment protégé. L'acceptation d'un colis impliquera de sa part un renoncement à tout recours, en cas de dommage subi par le matériel.

Un emballage cohérent, y compris dans la manière de caler un appareil, permettra de traiter de façon convaincante un dossier d'assurance ; a contrario, un emballage inadapté offrira au transporteur la possibilité d'exonérer sa responsabilité, voire de refuser la prise en charge du colis.

III. La passation de commandes et le suivi de livraisons.

III.1. Comment établir la commande ?

Le bon de commande est le moyen de transmettre le besoin au fournisseur. Il faut apporter une attention particulière à sa rédaction car en l'absence de contrat, le bon de commande fait foi.

Il doit comporter les informations suivantes :

Informations générales.

- Ø Le numéro de commandes et date d'édition de la commande,
- Ø Nom et adresse du fournisseur, code fournisseur, contact,
- Ø Nom et téléphone de l'émetteur de la commande,
- Ø Nom et adresse de l'entreprise qui passe commande.

Informations concernant l'article commandé.

- Ø Code article du fournisseur,
- Ø Désignation,
- Ø Quantité commandée,
- Ø Prix unitaire hors taxe,
- Ø Montant total de la commande.
- Ø Informations concernant la livraison.
- Ø Lieu et adresse de livraison,
- Ø Date de livraison,
- Ø Condition de livraison (franco/départ usine, ou autre pour les achats à l'étranger).
- Ø Fourchette horaire de réception.

Informations concernant le règlement.

- Ø Nom et adresse de facturation,
- Ø Mode et conditions de règlement, compte bancaire.

La signature du bon de commande.

Il est important que l'acheteur ait une délégation de signature totale ou jusqu'à un certain palier déterminé en fonction du montant des commandes. Sinon le faire signer par la personne qui s'occupe de la trésorerie de l'entreprise.

III.2. Comment transmettre la commande du fournisseur ?

Une commande ne devra jamais être orale, passée par téléphone ou de vive voix, sans aucune confirmation écrite. Le bon de commande (annexe 5) peut être adressé au fournisseur par fax ou par courrier. En revanche quand les conditions générales d'achat figurent au dos du bon de commande il est impératif de l'adresser par courrier. Le bon de commande pourra être émis en trois exemplaires. Le premier au fournisseur, le second conservé par l'acheteur tant que la commande n'est pas soldée, et le troisième est transmis à la réception pour identification de la commande à la livraison. Un quatrième exemplaire peut être transmis au service comptabilité au cas où l'acheteur tient à conserver le troisième exemplaire.

III.3. Le suivi de livraisons.

Une fois que la commande a été adressée au fournisseur, l'acheteur doit s'assurer que le fournisseur respecte la date de livraison, et la quantité commandée. Lorsque le fournisseur adresse une confirmation de commande ou un accusé de réception de commande, il faut absolument vérifier que les termes de la confirmation sont conformes à ceux de la commande. Il faut porter une attention particulière au prix, aux quantités et aux délais de livraison. En effet, on omet souvent le principal fondamental du droit français : « qui ne dit mot consent.. ». Cela signifie que le dernier document émis entre les deux parties fait foi si la partie qui le reçoit ne manifeste pas son désaccord. **Le suivi de livraisons et facturation peuvent aujourd'hui s'effectuer en ligne grâce à l'Internet.** En effet, après enregistrement de la commande par le fournisseur, une confirmation de commande est envoyée au client en précisant la disponibilité de différents articles, la date de livraison et le prix total de la commande.

Au moment de la livraison une version électronique du bon de livraison est adressée par mail à l'entreprise cliente ce qui facilitera le rapprochement de la facture, si celle-ci est également électronique. Lorsque l'entreprise cliente bénéficie de la facturation en ligne, elle reçoit une facture électronique de la part de ses fournisseurs.

Elle peut bénéficier d'un moteur de rapprochement automatique des factures et des bons de commandes et de livraison, qui permet d'émettre un bon à payer lorsque le contrôle est satisfaisant. L'archivage peut ensuite se faire en mode électronique. Le mode d'archivage doit être conforme aux dispositions légales et fiscales en vigueur (article 289-bis du code général des impôts).

III.4.La réception.

Avant d'accepter le déchargement d'une livraison, le réceptionneur doit s'assurer qu'elle correspond bien à une commande en attente. Il doit consulter le « Bordereau de livraison ou BL» joint à la marchandise et rechercher la commande à laquelle il correspond. Si la livraison ne correspond à aucune des commandes de l'entreprise, la livraison devra être rejetée.

Cette identification des livraisons dès la réception est importante car elle évite les erreurs qui génèrent un travail administratif long et inutile.

Lorsque la commande correspond à la livraison, après déchargement, mais avant le départ du transporteur, le réceptionneur doit comparer la quantité de marchandises livrée avec celle indiquée sur le BL, afin d'émettre une réserve sur le bon de transport en cas de différence. Si cela se produit, il doit immédiatement en faire part à l'acheteur pour qu'il règle le litige avec le transporteur. Le réceptionneur doit vérifier également la livraison avant le départ du transporteur, que l'aspect de la marchandise ne laisse supposer aucun dommage subi pendant le transport. Si la marchandise est endommagée, il devra émettre une réserve sur le BL et transmettre les informations à l'acheteur afin de régler le litige.

La quantité livrée est comparée avec la quantité commandée. Ce travail peut demander du temps et le transporteur n'est en aucun cas la cause de l'écart éventuel. Lorsque la quantité livrée, le bon de livraison et le bon de commande sont conformes, le réceptionneur doit apposer un tampon sur le bon de livraison du fournisseur indiquant « **conforme à la commande** ». Si la quantité livrée est supérieure à la quantité commandée : le réceptionneur doit en informer l'approvisionneur. Le surplus pourra être accepté ou rejeté suivant les besoins de l'entreprise. S'il est refusé, l'approvisionneur devra en informer le fournisseur qui se chargera de rapatrier ce surplus à ses propres frais. Si la quantité livrée est inférieure à la quantité commandée : le bon de livraison doit mentionner qu'il s'agit d'une livraison partielle.

Le réceptionneur doit en informer l'approvisionneur qui pourra selon les besoins de l'entreprise demander une livraison urgente au fournisseur. Afin de faciliter le contrôle des factures lorsque la livraison n'est pas conforme à la commande, le réceptionneur doit indiquer sur le bon de livraison, selon le cas : « **livraison acceptée mais non conforme à la commande** », « **livraison non conforme à la commande, partiellement refusée ; voir bon de réception** ».

III.5.Le contrôle qualitatif.

Le contrôle qualitatif doit porter sur trois points :

- Ø Vérifier que les articles reçus correspondent bien à ce qui a été commandé,
- Ø Inspecter les matières afin de détecter les anomalies visibles,
- Ø Contrôler les articles les plus sensibles avec une plus grande rigueur

Ce contrôle ne peut s`appliquer à tous les produits, on retiendra principalement :

- Ø Les articles dont la non conformité est préjudiciable à l'entreprise,
- Ø Les articles dont le risque de non conformité est relativement fréquent.

Les critères de contrôle sont les plus divers :

- Ø Organoleptiques (aspect, couleur, odeur, goût...),
- Ø Dimensionnels,
- Ø Composition chimique,
- Ø Solidité...

III.6.Le paiement de la facture et les tableaux de bord.

Deux règles doivent être respectées pour le paiement des factures fournisseurs ;

- Ø Une facture ne doit être réglée que si elle correspond à des marchandises commandées, reçues et reconnues conformes,
- Ø Dès lors que la première condition est remplie, le fournisseur doit être réglé dans les délais convenus. Si le paiement se fait par traite, elle doit être retournée signée dans les plus brefs délais pour que le fournisseur puisse l'escompter s'il le souhaite.

Dans la mesure où le fournisseur a respecté ses engagements, il est essentiel que l'entreprise cliente respecte également les siens.

C'est un gage de crédibilité. Il est essentiel qu'un contrôle des factures sérieux soit réalisé, mais ce contrôle doit être facilité et réalisé une seule fois de façon à ne pas alourdir le temps de traitement des factures.

Pour simplifier la gestion des achats hors production, l'entreprise peut créer un catalogue de produits accessible à l'ensemble de son personnel sur un site web ou sur un extranet^{19(*)}. Ce catalogue peut avoir été personnalisé en sélectionnant un certain nombre de produits et en présentant un tarif négocié par l'acheteur. Les personnes de l'entreprise peuvent naviguer à l'intérieur du catalogue afin de ;

Ø Trouver et sélectionner les articles de leur choix,

Ø Ajouter ces derniers dans leur panier de commande.

Ce type d'outil permet de simplifier la gestion des commandes d'achat puisque le demandeur établit lui-même sa commande en fonction de ses besoins. Pour autant l'entreprise a le moyen de contrôler les commandes des demandeurs avant qu'elles ne soient validées, comme cela est détaillé au paragraphe suivant.

Exemple : www.achatpro.com propose de mettre en ligne des catalogues construits en collaboration avec les fournisseurs selon les demandes de l'acheteur. La place de marché se propose de louer le logiciel d'e-procurement via Internet.

Toujours dans le cadre d'achats hors production, si l'on souhaite limiter ou contrôler les commandes faites sur ce catalogue on peut disposer d'un module d'approbation de commande. Dans ce cas l'utilisateur prépare sa commande grâce au catalogue en ligne, puis cette commande doit être validée par un supérieur avant d'être enregistrée. Concrètement, selon le circuit de validation qui a été décidé par l'entreprise, un mail est adressé au responsable afin qu'il valide ou non la commande de l'utilisateur. Il est possible de paramétrer pour chaque utilisateur, la personne qui sera chargée de valider les demandes d'achat. En d'autres termes, les demandes d'achat qui sont souvent gérées de façon manuelle grâce à une circulation de papier, sont ici totalement dématérialisées. La commande en ligne peut s'appliquer pour des achats de production ou hors production.

Dans le cas de l'achat hors production la commande constituée des articles sélectionnés et ajoutés au panier depuis le catalogue est adressée au fournisseur par Internet.

On peut éventuellement choisir le regroupement des commandes de façon à éviter que des commandes soient quotidiennement adressées aux fournisseurs. Dans l'idéal l'ERP^{20(*)} du fournisseur est interfacé avec le catalogue. Ainsi la commande est directement enregistrée dans son système d'information, les produits sont automatiquement réservés en stock, la livraison est déclenchée et ces données seront intégrées pour le calcul de besoin déclenchant chez le fournisseur un ordre

de fabrication et/ou des commandes. Ceci permet donc d'accélérer le traitement de la commande chez le fournisseur pour un meilleur service client. Dans le cas d'achat de production, l'ERP de l'entreprise permet de réaliser le calcul des besoins. Si le système est connecté à Internet, il peut permettre de transmettre les commandes aux fournisseurs par voie électronique.

Grâce à l'Internet, Le paiement en ligne et le reporting achat peuvent s'opérer aujourd'hui, sans crainte et sans contact des parties contractantes. Le paiement en ligne est encore peu développé du fait des craintes liées à la sécurisation des transactions. Mais nul doute que la sécurisation sera renforcée pour permettre le paiement électronique. Pour preuve, même l'administration s'y met avec la télétv@. Depuis le 1^{er} janvier 2002, les entreprises qui réalisent plus de 15 millions d'euros de chiffre d'affaires doivent déclarer et payer leur TVA en ligne. Lorsque les commandes sont gérées sur un mode électronique, le système permet généralement d'obtenir des données chiffrées sur les montants d'achat, leur répartition par demandeur, par fournisseur...Le suivi de ces achats est donc facilité au moyen d'un tableau de bord renseigné automatiquement. Le suivi de la performance achats sera réalisé au moyen d'un tableau de bord. Le tableau de bord est un instrument de mesure qui permet de suivre l'évolution des achats par rapport à la politique achats et aux objectifs fixés.

Le tableau de bord achats a plusieurs fonctions :

- Ø Il permet de suivre l'évolution de l'activité que l'on mesure,
- Ø Il permet de comparer cette évolution à l'objectif que l'on s'est fixé,
- Ø Il remet régulièrement l'objectif à l'ordre du jour et évite qu'il soit laissé de côté.

L'élaboration du tableau de bord est propre à chaque entreprise car il dépend de la politique achats qui a été fixée.

En revanche nous pouvons lister quelques règles d'or à appliquer lors de l'élaboration de tableau de bord :

- Ø Choisir des indicateurs significatifs par rapports aux objectifs fixés dans la politique achats,
- Ø Choisir judicieusement les indicateurs car ce qui est mesuré fera l'objet d'une attention particulière de la part de l'acheteur,

Ø Sélectionner peu d'indicateurs de façon à ce que le tableau de bord soit lisible,

Ø Indiquer en face de chaque indicateur l'objectif à atteindre.

Certains indicateurs permettent d'avoir une vision générale des achats par rapport à l'activité de l'entreprise. Il est également important d'observer leur évolution au cours du temps.

Ø Chiffre d'affaires achats facturés au cours du mois précédent,

Ø Chiffre d'affaires ventes réalisé au cours du mois précédent,

Ø Le ration : « chiffre d'affaires achats facturé/ chiffre d'affaires ventes réalisé ».

Il existe également des indicateurs permettant de suivre l'évolution des prix d'achats :

Ø Evolution de la part des achats dans le prix de revient de certains produits fabriqués,

Ø Evolution des prix d'un panier d'articles achetés (pour une famille de produit précise).

Pour suivre l'évolution du portefeuille de fournisseurs il faut prendre en compte :

Ø Le nombre total de fournisseurs actifs au cours des 12 derniers mois,

Ø Le nombre de nouveaux fournisseurs/ le nombre de fournisseurs actifs au cours des 12 derniers mois.

Ø Le nombre de sous-traitants actifs au cours des 12 derniers mois.

Les délais de règlement sont suivis par :

Ø Le nombre de jours de crédit fournisseurs

(Dettes fournisseurs x 365)/ (Montant des achats annuels TTC).

Ø La répartition des montants d'achat par tranche de délai de règlement,

Ø Le montant total de l'escompte par paiement comptant obtenu au cours des 12 derniers mois.

Le niveau de la qualité des fournisseurs est suivi par :

Ø Taux de livraison refusé,

Ø Taux de non-conformités,

Ø Taux de livraisons avec un retard de moins de 5 jours ouvrables,

Ø Taux de livraison avec un retard de plus de 5 jours ouvrables,

Ø Taux de factures non conformes.

Le tableau de bord pourra se présenter sous plusieurs formes :

Ø Un tableau de chiffres,

Ø Un graphique où apparaîtront deux courbes ; les observations et les objectifs,

Ø Un histogramme.

* ¹⁹ Extranet : réseau Internet privé accessible aux clients, fournisseurs et partenaires privilégiés de l'entreprise.

* ²⁰ ERP :Entreprise Resources Planning, logiciel qui gère l'ensemble des grandes fonctions de l'entreprise.

Chapitre II. Les procédures d'homologation et de sélections de fournisseurs, les conditions générales du contrat d'achat et le budget achat.

I. Les procédures d'homologation et de sélections de fournisseurs.

Plusieurs méthodes sont retenues afin d'évaluer un fournisseur en vue de sa sélection.

I.1. L'évaluation financière.

Le principal objectif de cette évaluation est de s'assurer de la pérennité du fournisseur et donc de la pérennité de l'approvisionnement ou du suivi d'achat dans le cas d'un équipement. Si le fournisseur est au bord de la faillite, il aura beaucoup de mal à offrir un service satisfaisant. Deux méthodes peuvent être utilisées pour mener à bien une évaluation financière. On parle de méthode classique ou de scoring.

I.1.1.La méthode classique.

Il s'agit ici, de sélectionner quelques ratios significatifs, puis à :

Ø observer l'évolution des ratios sur plusieurs exercices,

Ø comparer les ratios du fournisseur à ceux de la profession fournis par la centrale des bilans de la banque de France,

Il convient de prendre un faible nombre de ratios, simples à obtenir et facilement interprétables. Les données nécessaires au calcul des ratios ainsi que certains ratios sont accessibles sur Internet. Par

exemple : www.infogreffes.fr et www.sociétés.com . On peut citer les ratios suivants :

Pour la rentabilité commerciale de l'entreprise,

Excédent brut d'exploitation

Chiffre d'affaires

Où

Marge nette

Chiffre d'affaires

Pour l'équilibre financier de l'entreprise,

Ressources stables

Actif immobilisé brut

Pour la santé financière, capacité théorique de remboursement des dettes,

Capacité d'autofinancement

Emprunts

Pour le niveau de liquidités générales,

Actifs circulants

Dettes à court terme.

La gestion de stock de matières premières. Ce ratio permet de savoir si le fournisseur a une gestion de stock performante. Si le stock est très élevé, cela génère un coût financier et une immobilisation de la trésorerie.

Stock de Matières premières x 360

Achats HT

La durée moyenne du crédit client. Elle peut être comparée au délai de règlement accordé par le fournisseur à l'entreprise.

Créances clients x 360

Chiffre d'affaires TTC

I.1.2.Le scoring.

Cette méthode, mise au point par la Banque de France, permet d'évaluer le risque de défaillance d'une entreprise à 3 ans. Il existe plusieurs méthodes de scoring. Nous présentons ici celle de « **Conan & Holder** » car elle est simple et facile à mettre en oeuvre. Cette méthode consiste tout d'abord à calculer le résultat de l'équation suivante.

$$Z = 24R1 + 22R2 + 16R3 - 87R4 - 15R5.$$

Ou R1, R2, R3, R4 et R5 correspondent aux ratios suivants.

R1= (Excédent brut d'exploitation / dettes).

R2= (Capitaux permanents /total passif du bilan).

R3= ((Stock + créances + disponibilités)/ (total passif)).

R4= (Frais financiers / chiffre d'affaires HT).

R5= (Frais personnel / valeur ajoutée).

Grâce à l'échelle de « **Conan & Holder** » il est ensuite possible de déterminer le risque de défaillance en fonction de la valeur Z.

Score	Situation de l'entreprise	Risque de défaillance

Z>10	Bonne à très bonne situation.	Inférieur à 30% (si Z>16 risque inférieur à 10%)
4>Z>-4	Zone de prudence	30 à 65% de risque de défaillance
4<Z<-4	Situation dangereuse	65 à 90 % de risque de défaillance
Z<-5	Echec	Risque de défaillance supérieur à 90%

I.2. L'évaluation des compétences.

Elle permet d'avoir une idée plus précise sur la qualité du produit et du service.

Comment réaliser une évaluation des compétences ?

Cette évaluation peut être réalisée de différentes façons :

- Ø En adressant un questionnaire assez détaillé au fournisseur,
- Ø En recueillant des informations sur le fournisseur auprès des clients,
- Ø En lui rendant visite : cette situation est la plus efficace.

Pour analyser le niveau de compétence du fournisseur l'acheteur doit prendre en compte ;

- Ø La compétence technique du fournisseur (formation du personnel, existence et taille du bureau d'étude, complexité technique des produits réalisés...)
- Ø La capacité du fournisseur à apporter une aide technique à l'entreprise,
- Ø Sa capacité d'innovation.

Pour analyser la capacité d'adaptation du fournisseur il est important de prendre en compte;

- Ø Sa motivation à travailler avec l'entreprise,
- Ø Sa volonté de dialogue et de recherche de compromis satisfaisant les deux entreprises,
- Ø Sa volonté de s'adapter aux exigences du client,

Ø Ses délais de réaction.

La fiabilité et la capacité de production doit être prises en compte par :

Ø L'équipement dont dispose le fournisseur,

Ø Le personnel du fournisseur,

Ø La place dont dispose le fournisseur,

Ø On peut également s'intéresser au service après vente.

I.3. L'audit du fournisseur.

L'audit fournisseur est plus approfondi qu'une simple visite. Il est justifié dans les cas suivants :

Ø Les clients exigent de l'entreprise qu'elle audite ses principaux fournisseurs,

Ø L'entreprise est certifiée ISO et doit réaliser dans ce cadre des audits de ses fournisseurs,

Ø Le choix du fournisseur concernant un achat stratégique est délicat.

Comment réaliser un audit fournisseur ?

On distingue deux types d'audit :

L'audit des processus qui consiste à analyser en détail les principaux processus de l'entreprise et à vérifier que dans le déroulement normal des opérations aucune anomalie ne risque de gêner la bonne exécution des commandes passées. On analysera dans ce type d'audit :

Ø Les différents processus internes,

Ø Les outils et méthodes de travail mis en oeuvre,

Ø Les modes de transmission de l'information.

Les processus suivants doivent être détaillés et physiquement identifiés :

Ø Processus allant de la réception d'une commande client à l'expédition de la marchandise ;

- Ø Les étapes du processus,
 - Ø Les personnes impliquées,
 - Ø Les modes de transmission d'information,
 - Ø Le délai structurel qui s'écoule entre la réception de la commande et l'expédition de la marchandise,
 - Ø Les contrôles éventuels réalisés avant l'expédition.
 - Ø Le processus de fabrication ;
 - Ø Les étapes du processus ; calcul du besoin, lancement d'ordres de fabrication, étapes de fabrication,
 - Ø Les modes de transmission d'information,
 - Ø Les contrôles éventuels réalisés aux différents stades de la production,
- Méthode d'approvisionnement et de gestion des stocks de produits finis.

Le second type d'audit s'apparente à un audit qualité classique. Il consiste à vérifier la conformité de l'entreprise par rapport à un référentiel ; les normes ISO ou le prix français de la qualité.

I.4. Pourquoi et comment mesurer la performance fournisseur ?

La mesure des performances des fournisseurs permet de vérifier que le fournisseur respecte bien ses engagements. Cette mesure va de pair avec la réduction du nombre de fournisseurs. L'entreprise doit évaluer en priorité les performances des fournisseurs stratégiques.

Afin que l'évaluation soit à la fois parlante et simple il faut choisir des critères significatifs tels que :

- Ø La qualité ; le niveau de qualité, la régularité de la qualité...
- Ø Le prix ; niveau de prix par rapport à la concurrence, stabilité des prix, conditions de règlement...
- Ø Délai ; délai moyen, respect de délais...

Ø Service ; service après vente...

Chaque critère peut être noté de 1 à 5 de la façon suivante : **1 inacceptable, 2 insuffisant, 3 correct, 4 satisfaisant, 5 irréprochable.**

II. les conditions générales du contrat d'achat.

II.1. Le contrat d'achat : définition.

Le contrat d'achat est un contrat commercial qui précise par écrit les engagements de chacune des parties prenant part à l'échange. Il n'a de valeur juridique que s'il est signé par toutes les parties qu'il implique.

Du point de vue légal, il n'est pas indispensable à l'échange de consentement. Un achat peut donc tout à fait être réalisé sans qu'aucun contrat d'achat ne soit signé.

II.2. Rédaction du contrat d'achat.

Un bon contrat d'achat doit posséder trois qualités ;

Ø La clarté ; son contenu doit être sans équivoque,

Ø L'exhaustivité ; il doit recouvrir l'ensemble des points de l'accord,

Ø L'équilibre ; il doit refléter la relation gagnant-gagnant et l'équilibre entre les obligations des deux parties.

Il est souhaitable d'élaborer un contrat type et de le faire valider par un avocat.

Ce contrat pourra ensuite être décliné pour différents fournisseurs en modifiant les annexes. Les clauses les plus importantes qui peuvent se retrouver dans la quasi-totalité des contrats sont :

Ø **Les parties qui s'engagent** ; le contrat doit débiter par la présentation des deux parties,

Ø **Préambule ou intention des parties** ; le préambule précise les intentions des parties,

Ø **Objet du contrat** ; cette clause à quelles fins a été rédigé ce contrat. Un même contrat peut définir les conditions d'échange de plusieurs articles. Il faut alors énoncer dans cette clause, la liste des objets entrant dans le cadre du contrat.

Ø Durée du contrat ; les contrats sont généralement établis pour un an.

Ø Quantité ; le contrat doit mentionner les quantités de marchandises dont il est l'objet.

Ø Niveau de qualité ; le niveau de qualité peut se définir par rapport à une norme ou par rapport au cahier de charges élaboré par l'entreprise acheteuse. Il est également possible de fixer un taux de tolérance de la non-qualité et des mesures qui peuvent être prises en cas de constatation.

Ø Prix ; les prix doivent être exprimés hors taxe, et doivent être fermes et définitifs pendant toute la durée du contrat.

Ø Délai de livraison ; il convient de préciser le délai de rigueur à compter de la réception de la commande par le fournisseur. En cas de non respect il peut être appliqué des pénalités.

Ø Appels de livraison ; il s'agit de décrire les conditions dans lesquelles auront lieu les appels de livraison et les éléments qui doivent être livrés avec la fourniture principale d'une part des documents administratifs et d'autre part les fiches techniques.

Ø Emballage et transport ; ce paragraphe précise les conditions d'emballage et de transport des biens.

Ø Le transfert de risque et de propriété ; le transfert de risque entraîne celui des risques. Ainsi en cas de destruction ou détérioration du produit c'est le propriétaire qui en subit le préjudice.

Ø Facturation et règlement ; cette clause précise les conditions de facturation et le nombre d'exemplaires de facture qui doivent être émis ainsi que les mode et délai de règlement.

Ø Clause résolutoire ; cette clause précise les conditions dans lesquelles l'acheteur peut résilier le contrat.

Ø Attribution d'une juridiction ; pour les litiges survenant au sujet de l'exécution du contrat, les parties choisissent les tribunaux seuls compétents.

II.3. Les conditions générales d'achat.

Les conditions générales d'achat sont l'équivalent des conditions générales de vente mais elles concernent les achats. Elles constituent un cadre légal qui régit les relations de l'entreprise avec l'ensemble de ses fournisseurs. On retrouvera dans les conditions générales d'achat les mêmes clauses que dans le contrat d'achat mais elles seront plus générales.

Nous proposons ici les conditions d'achat retenues par le CNRS^{21(*)}

Conditions générales d'achat au CNRS.

Dans le cadre des achats du CNRS effectués par simple bon de commande, les conditions générales d'achats suivantes s'appliquent et prévalent sur les conditions générales de vente du fournisseur titulaire du marché. Les présentes conditions qui s'appliquent aux marchés passés sans formalités préalables, s'inscrivent dans le cadre de la réglementation sur les marchés publics. Toutefois, elles ne prévalent en aucun cas sur les conditions particulières qui pourraient être établies par le CNRS. Les présentes conditions générales d'achat sont prioritaires sur les conditions générales de vente des fournisseurs.

I - Délai de livraison ou d'exécution.

Ce délai est celui figurant sur le bon de commande. Il court à compter de l'émission de celui-ci. Si le bon de commande ne précise aucun délai, le délai d'exécution est celui donné dans le devis du fournisseur.

Le fournisseur peut, par écrit et en indiquant les motifs, demander une prolongation de délai. Après acceptation écrite par la personne publique, ce nouveau délai devient définitif.

II - Facture (4 exemplaires dont 1 original).

Chaque facture est établie au nom du CNRS, nom du laboratoire et adresse du laboratoire indiqués au recto, et doit comporter les mentions suivantes :

- le numéro d'identification SIREN ou SIRET - les numéros d'inscription au RCS (avec l'indication du Tribunal au greffe duquel le commerçant ou la société est immatriculé à titre principal) ou au RM (avec l'indication du Tribunal d'inscription);
- la raison sociale du fournisseur - la référence du bon de commande;
- les quantités - les prix unitaires - le montant HT avant remise par taux d'imposition - le taux et le montant de la remise - le taux de la TVA - le montant TTC - les options ou autorisations accordées en matière fiscale;
- le numéro de compte bancaire ou postal, son adresse et sa clé RIB ou RIP;

le numéro d'identification à la TVA du fournisseur et du CNRS;
le nom et l'adresse du client ;la date de l'opération.

III - Paiement.

Il sera effectué par virement après admission de la fourniture par le destinataire. Les traites et les envois contre remboursement ne sont pas acceptés. Les cessions ou nantissement de créances devront être notifiés au comptable assignataire de la délégation du CNRS. Le paiement s'effectue dans un délai maximum de 45 jours calculé selon les modalités fixées par le décret n° 2002-232 du 21 février 2002 relatif à la mise en oeuvre du délai maximum de paiement dans les marchés publics.

IV - Références.

Les références figurant sur ce bon de commande doivent être rappelées sur :
les factures - les bons de livraison - les colis - toute correspondance.

V - Transport - Assurances.

Les risques liés au transport et les assurances correspondantes sont à la charge du fournisseur.

VI - Transfert de propriété.

Il est convenu entre les parties que le transfert de propriété aura lieu après la livraison, à l'admission des fournitures (soit après vérification qualitative et quantitative).

VII - Garantie.

Le point de départ de ce délai correspond à la date d'admission des fournitures.

VIII - Normes.

Les prestations objet de ce bon de commande doivent être conformes aux normes homologuées, en vigueur en France.

IX - Documentation technique.

Le fournisseur s'engage à fournir à la livraison toute la documentation rédigée en langue française ainsi que les rectificatifs éventuels, sans supplément de prix, afin d'assurer un fonctionnement correct du matériel et sa maintenance.

X - Dispositions applicables en cas de fournisseur étranger.

En cas de litige, la loi française est seule applicable. Les tribunaux administratifs sont seuls compétents. Les correspondances relatives à ce bon de commande seront rédigées en français. Pour le matériel d'origine étrangère qui a fait l'objet d'une demande d'exonération de droit de douane, le dédouanement ne devra être effectué qu'après notification au transitaire de la décision relative à l'admission en franchise.

XI - Résiliation.

En cas de non respect du délai d'exécution ou de livraison, la commande est résiliée de plein droit sans mise en demeure préalable, formalité, ni paiement d'indemnité.

III. Le budget achat.

III.1. Définition.

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 consommés pour la production et non les investissements. Il est essentiellement prévisionnel.

III.2 Pourquoi et comment établir un budget achat ?

Son intérêt est financier. Il permet ;

Ø De se préparer aux dépenses à venir,

Ø De planifier la trésorerie mensuelle,

Ø D'affecter les dépenses achats aux produits finis.

Le budget achats étant un outil financier, il doit être élaboré par la fonction comptable, et ajusté en fonction des informations fournies par le service achats. La méthode d'élaboration du budget achats sera différente suivant que l'entreprise dispose ou non d'un historique.

III.2.1 L'entreprise dispose d'un historique.

Lorsque l'entreprise dispose d'un historique des dépenses achats, l'élaboration du budget achats se déroule de la façon suivante ;

Ø Analyse du passé ; le chiffre d'affaires de l'exercice précédent est rapproché du montant total des achats et par familles de produits finis. Au cours de cette analyse les différents comptes comptables sont distingués.

Ø Prévision du budget ; à partir des prévisions de vente et de l'évolution du marché d'achat, un tableau prévisionnel des dépenses mensuelles par code comptable est élaboré

Exemple : Compte 60 : Achats /Compte 61 : Services extérieurs /Compte 62 Autres services extérieurs.

III.2.2 L'entreprise ne dispose pas d'un historique.

Cette situation est relativement rare mais peut se produire quand l'entreprise démarre une nouvelle activité. Dans ce cas l'acheteur doit fournir l'ensemble des informations concernant le marchés fournisseurs afin qu'un prévisionnel puisse être établi. Dans les deux cas, le budget achats sera présenté dans un tableau visible en annexe 6.

* ²¹ CNRS : centre national de recherches scientifiques.

Conclusion

En dépit de la multiplication des études, la fonction achats reste relativement méconnue. Pourtant, elle contribue de façon décisive, via les différentes formes d'organisation, à l'amélioration du couple rentabilité-risque. L'expérience et les progrès des sciences de gestion sont, de nos jours, suffisamment affirmés pour restituer l'état de l'art.

Nous avons vu tout au long de ce mémoire, à quel point les achats sont devenus une fonction stratégique au sein de l'entreprise au cours des dernières années. Cette fonction symbolise la recherche permanente de baisse des coûts des entreprises qui veulent rester compétitives sur leur marché tout en préservant un certain niveau de rentabilité.

Le management des achats se démarque des recettes triviales. Il s'inscrit dans une stratégie globale d'organisation et d'action qui a intégré les évolutions

environnementales, institutionnelles et technologiques. Qu'il s'agisse de réflexions stratégiques incluant les avantages liés aux partenariats, du corps théorique expliquant la coopération inter-firmes, de coordination de la chaîne de la valeur et autres sujets relatifs aux pratiques achats, je tire de mon étude de nombreux enseignements.

Aujourd'hui, les achats représentent en moyenne 60% du Chiffre d'Affaires des entreprises ; la fonction Achats se positionne plus que jamais en tant que fonction stratégique, synonyme de productivité, d'innovation et de qualité totale. Son rôle dans la compétitivité globale de l'entreprise est déterminant. Face aux bouleversements induits par les nouvelles technologies et l'internationalisation des échanges, la fonction Achats connaît un réel essor en matières de management.

Dans un contexte de compétitivité, productivité et rentabilité, la fonction logistique est cruciale car elle apporte aux entreprises les outils indispensables pour réaliser les stratégies d'achats (logistique amont), de gestion de production (logistique interne) et de distribution (logistique aval).

Les entreprises recherchent des collaborateurs capables de reconsidérer leurs processus logistiques et leurs rapports avec leurs partenaires, fournisseurs ou distributeurs, afin de profiter des opportunités de la mondialisation des échanges.

Cependant, comme dans la majorité des cas les PME ont eu un délai de réaction un peu plus long que les grands groupes industriels pour considérer la fonction Achats à sa juste valeur. De plus, entre le moment où les achats ont été perçus comme stratégiques dans les grandes entreprises et les PME, beaucoup d'outils informatiques sont apparus dans l'environnement des acheteurs. On a ainsi découvert les enchères inversées, le e-procurement, les places de marché, le e-sourcing...

Malheureusement beaucoup de PME ont voulu rattraper leur retard dans le domaine des achats en installant ces outils souvent coûteux et pas toujours appropriés à leurs besoins.

De plus, j'ai délibérément fait le choix de traiter le thème de la négociation, afin de démontrer que de bien négocier, permet à l'acheteur de générer des gains supplémentaires. J'ajoute également que la négociation n'est plus l'unique pierre angulaire de la compétitivité d'un acheteur du 21ème siècle, qui de par son action dans de nombreux domaines : conception, qualité, production du produit... a la possibilité d'engendrer de nombreux gains.

En résumé à notre mémoire je vous conseille de porter un oeil attentif sur les annexes 7 et 8 qui schématisent lisiblement les grandes idées de mon mémoire.

Cependant, la question de savoir si, « **la prise en compte des achats dans la politique de management et d'organisation des entreprises n'engendrera pas des changements profonds de la structure de l'entreprise** »,devrait intéresser dès à présent les théoriciens de l'entreprise.