

# Les achats et l'entreprise

Les éléments développés dans l'introduction sur le changement de fonctionnement des entreprises, dû en grande partie à l'impact de la mondialisation, doivent maintenant être déclinés au niveau de l'organisation des achats.

Nous avons montré quel type de relations nouvelles clients/fournisseurs se mettent actuellement en place. Mais avec plus ou moins de réussite.

Pour preuve les « enchères en ligne », présentes depuis pratiquement dix ans, qui n'ont toujours pas trouvé leur véritable raison d'être malgré les argumentaires agressifs des vendeurs de ce type de produits, réservés à des entreprises de tailles importantes. D'ailleurs ces enchères engendrent de nombreuses dérives déontologiquement très incorrectes.

On a également vu apparaître les démarches de « cost killing » qui ont fait le bonheur de cabinets de conseil, mais qui sont totalement en décalage avec les pensées managériales actuelles qui prônent la relation de long terme.

La liste des démarches dites nouvelles, dont beaucoup restent sans effet à moyen ou long terme, est le symptôme d'une recherche de la rentabilité. Quelles que soient les techniques employées, ces nouvelles démarches doivent nécessairement s'inscrire dans une politique d'achat.

Ainsi, ce chapitre sur les achats et l'entreprise traitera non seulement de la politique d'achats, mais également des enjeux ainsi que de l'interaction des achats avec les autres fonctions de l'entreprise.

## 1. LA POLITIQUE D'ACHATS

Au-delà des missions attribuées au service achats (acheter des produits, prestations ou services dans les meilleures conditions du marché...), le directeur des achats doit établir les règles sur un certain nombre de thèmes traitant de la politique produits, la politique fournisseurs, les règles de déontologie...

Voici deux exemples de synthèses sur la politique d'achat tirés de l'expérience terrain des auteurs.

### ■ Exemple 1

---

#### **1. Généralités**

*La politique d'achat est guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise. En outre, elle est en parfaite cohérence avec la stratégie générale et porte sur les points suivants, constituant autant de domaines d'action complémentaires :*

- la participation et la mise en œuvre d'une politique produits,*
- la définition d'une politique fournisseurs,*
- la définition d'une stratégie de communication interne et externe et des systèmes d'information associés,*
- la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines adaptée aux besoins précédents,*
- l'établissement de règles de déontologie.*

#### **2. La politique produits**

*Elle s'inscrit dans le cadre d'une description technique à l'aide de cahiers des charges permettant l'homogénéisation et l'harmonisation des différents types de produits, prestations ou services achetés.*

*Les produits doivent être de qualité dite « juste pour juste », c'est-à-dire correspondant à une optimisation optimale intégrant la notion de service à moyen ou long terme.*

#### **3. La politique fournisseurs**

*La politique de notre entreprise en matière de relation fournisseurs va dans le sens d'une fidélisation de ceux-ci.*

*Pour ce faire, la relation de long terme créée par cette politique doit être gérée à l'aide d'un système de mesure de performances du panel fournisseurs existant ou futur.*

#### **4. La politique de communication**

Elle s'exerce à deux niveaux :

- en interne, le service achats est un lieu d'échanges privilégié dans lequel les différents acteurs des établissements du groupe peuvent intervenir au travers de notre Intranet,
- en externe, le service achats met en œuvre tous les moyens permettant au groupe de fournir une image forte en matière d'éthique et de compétences dans le domaine des achats.

#### **5. La politique de ressources humaines**

Dans l'économie actuelle, l'acte d'achat est devenu complexe et donc les profils des acteurs de la fonction sont en constante évolution.

Le niveau demandé pour exercer cette profession est de plus en plus élevé et, en s'appuyant sur les compétences internes, le groupe met en place une « filière » pour favoriser des modes de pensée et d'actions communs à l'ensemble des acheteurs du groupe. Les qualités essentielles que l'on attend généralement d'un acheteur sont :

- la compétence,
- la crédibilité,
- le discernement,
- l'indépendance,
- la responsabilité.

La communauté ainsi créée doit générer des mouvements internes favorables à la professionnalisation de la fonction dans le groupe.

#### **6. La politique qualité**

Le service achats s'engage à mettre le processus achats sous assurance qualité ISO 9001 : 2000 (pilotage, maîtrise des processus et obligation de résultats).

L'article 7.4 de la norme ISO 9001 : 2000 traite globalement des obligations du service achats en trois étapes :

- les obligations concernant le processus d'achats :
  - l'organisme doit s'assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achats spécifiées,
  - le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final,
  - l'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme,

- les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis,
- les enregistrements des résultats des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation doivent être conservés.
- les obligations concernant la communication :
  - les informations relatives aux achats doivent décrire le produit à acheter,
  - les exigences pour l'approbation du produit, des procédures, des processus et des équipements doivent être clairement définis,
  - les exigences pour la qualification du personnel doivent être formalisées,
  - les exigences relatives au système de management de la qualité doivent être formalisées,
  - l'organisme doit s'assurer de la pertinence des exigences d'achats spécifiées avant de les communiquer au fournisseur.
- les obligations concernant le contrôle des produits, activités ou services achetés :
  - l'organisme doit établir et mettre en œuvre le contrôle ou autres activités nécessaires pour assurer que le produit acheté satisfait aux exigences d'achat spécifiées,
  - lorsque l'organisme ou son client a l'intention d'effectuer des vérifications chez le fournisseur, l'organisme doit faire état, dans les informations relatives aux achats, des dispositions pour la vérification et des modalités de libération du produit prévues.

Du point de vue de notre groupe, la **politique qualité achats** s'exprime selon cinq axes :

- Service : satisfaction des clients internes ou externes.
- Assurance qualité : des produits et services achetés, des fournisseurs sélectionnés, des processus d'achat et d'approvisionnement.
- Coût global.
- Innovation : la rechercher, l'utiliser, la demander à nos fournisseurs et simplifier les processus d'achat.
- Pérennité : sélectionner des fournisseurs solides, engagés dans des démarches de management par la qualité totale, concrétisées dans des contrats de progrès.

## 7. La déontologie

Elle se décline selon trois axes :

- l'établissement des règles et procédures

La corruption est toujours latente dans l'environnement de la fonction achats, d'où la nécessité de mettre en place des règles, des chartes,

*des procédures, afin d'apporter plus de transparence et de conserver la confiance des fournisseurs et des clients.*

*Le groupe possède un cahier de procédures et une charte de déontologie dont les éléments suivants sont les principes fondateurs :*

- évaluation et sélection des fournisseurs,*
- implication des fournisseurs en amont,*
- communication et échange d'informations avec les fournisseurs,*
- propriété intellectuelle et industrielle,*
- fréquences de consultation des fournisseurs,*
- principes de contractualisation – principales clauses contractuelles,*
- principes de remise en cause des fournisseurs,*
- politique d'approvisionnement,*
- conditions générales d'achat.*

- *procédures vis-à-vis des fournisseurs*

*Une stricte égalité doit être assurée entre les fournisseurs tout au long du processus d'achat :*

- envoi de dossiers semblables,*
- demande de renseignements similaires,*
- égalité d'accès à l'information,*
- déroulement des négociations identique,*
- synthèse des contacts, des offres et des négociations pour chaque affaire.*

- *la charte éthique*

*L'éthique achat, c'est l'ensemble des règles de comportement que l'on s'impose ou que l'on impose à ses fournisseurs. Une charte déontologique a été mise en place. Ce document, distribué à l'ensemble des acheteurs, décrit non seulement les procédures d'achats, mais fixe aussi les règles d'éthique auxquelles ils doivent se soumettre. Il y est autant question de transparence que d'intégrité ou de responsabilité.*

*Le grand principe de la charte déontologique consiste à rappeler quelques règles de bonne conduite et à informer les acheteurs des risques du métier. La volonté du service achats est de faire respecter ces mesures préventives.*

*Quelques règles fondamentales de la charte à respecter :*

- l'acheteur représente sa société par une délégation d'autorité seulement : cette délégation lui sera retirée inéluctablement un jour : démission, mutation, disparition,*
- éviter le mépris et le cynisme vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants,*
- les relations clients/fournisseurs s'établissent sur le long terme après de nombreux efforts mutuels et soutenus,*

- ces relations sont remises en cause en permanence par une vigilance économique et technique,
- travailler sur le long terme et éviter les coups gratifiants à court terme, mais hypothéquant l'avenir des relations,
- tenir parole et faire preuve d'honnêteté sont des attitudes qui pérennisent les relations,
- ne pas construire la prospérité de son entreprise sur la ruine des autres,
- ne pas oublier que la fonction achats est une fonction importante de l'entreprise, mais pas plus que les autres.

## ■ Exemple 2

---

### 1. Généralités

La politique achats s'organise autour d'une stratégie d'entreprise, fixe des objectifs et des valeurs communes à respecter.

### 2. Contribution à la stratégie d'entreprise

La mission du service achats s'intègre dans le système global de management de l'entreprise. La stratégie des achats est une contribution à la stratégie générale de l'entreprise.

Le groupe a décidé de renouveler les gammes de produits de ses différentes filiales afin de créer une synergie entre les différents produits et donc d'être plus compétitif sur son marché.

La stratégie des achats est donc de diminuer les coûts de revient et d'optimiser sa base fournisseurs pour améliorer les performances du groupe de manière globale.

### 3. Objectifs du service achats

Pour mettre en place sa stratégie, le service achats s'est fixé des objectifs mesurables à partir d'un certain nombre d'indicateurs.

- diminuer les coûts de revient de production/frais généraux de X % par an,
- assurer le respect des plannings projets, en fixant un objectif de Y % de respect des délais de livraison, à ses fournisseurs,
- améliorer et assurer la qualité attendue (réduire les conformités, PPM, etc.),
- rationner le panel fournisseurs en diminuant le nombre d'entre eux.

Ces indicateurs sont le fil conducteur du service achats et sont, pour la plupart, partagés par plusieurs services (qualité, bureau d'études, projets, logistique...).

#### **4. Qualité achats**

*Le but est d'assurer la satisfaction des clients par une politique de sélection des produits/services/fournisseurs de qualité, offrant un triptyque coût/qualité/délais optimisé par des processus structurés visant à obtenir le meilleur coût global pour l'entreprise.*

*Un certain nombre de procédures sont en place pour qualifier un fournisseur. On peut prendre l'exemple de la grille d'évaluation qui inclut les critères principaux suivants :*

- *management de l'entreprise,*
- *stratégie et marchés (clients principaux),*
- *situation financière,*
- *moyens de production,*
- *procédures qualité,*
- *système d'information.*

*L'audit doit être mené conjointement par le service achats et un spécialiste de l'organisation en entreprise.*

*C'est à partir des résultats de cet audit, qui par ailleurs doit être actualisé tous les deux ans, que la décision d'intégrer, ou de retirer, un fournisseur au panel doit reposer.*

#### **5. Éthique et valeurs morales**

*L'instauration de procédures claires permet d'agir de manière structurée et ainsi d'être transparent vis-à-vis des fournisseurs et des services internes.*

*La déontologie de l'acheteur s'articule autour des trois axes suivants :*

- *Égalité entre fournisseurs*

*Elle repose sur :*

- *le même accès à l'information : même temps consacré par l'acheteur pour répondre aux éventuelles questions,*
- *des dossiers de consultations identiques : mêmes délais accordés,*
- *des rapports internes permettant de suivre le dossier : fiches d'entretien, offres, critères d'évaluation.*

- *Qualité de la relation*

*Elle repose sur :*

- *le respect mutuel : éviter le mépris et tenir ses engagements permettent de construire une relation de confiance avec ses partenaires,*
- *la relation de long terme : les bons coups à court terme ne construisent pas l'avenir de l'entreprise, il faut consentir des efforts mutuels avec ses fournisseurs afin de poser des bases solides pour le développement des affaires à venir,*
- *le partenariat : les règles doivent être les mêmes pour tous ; le partenaire doit nous apporter ce qui se fait de mieux en termes*

*d'innovation, de performances tant du point de vue technique que financier.*

– *Liberté et neutralité*

*L'acheteur doit respecter ses engagements en matière de choix du fournisseur : « je fais ce que j'ai dit et je montre ce que je fais ».*

*Afin d'être libre de ses choix et de garder un pouvoir de négociation, l'acheteur doit maintenir un taux de dépendance sur le chiffre d'affaires de son fournisseur compris entre 10 et 30 %.*

*Son choix doit être indépendant des cadeaux offerts par les fournisseurs, c'est pourquoi l'acheteur doit refuser ceux qui dépassent un montant raisonnable.*

*Il doit changer de famille de produit assez fréquemment afin d'éviter la préférence personnelle de ses fournisseurs « historiques ».*

Sur ces deux exemples, réels, on voit que ces documents sont rédigés par le directeur des achats dans le langage le plus simple possible et comportent un côté impératif. Ils servent, en effet, de référence pour l'existence et les principes de fonctionnement de la fonction achat.

## 2. LES ACHATS ET LA CRÉATION DE VALEUR

Les développements qui suivent sont extraits d'un document réalisé par Jean-Michel LOUBÈRE, ancien directeur à la Cégos.

Historiquement, d'une manière comptable, on a tout d'abord mis en évidence la **valeur ajoutée** d'une entreprise en mettant en parallèle :

- ce qu'elle achète (consommation intermédiaire),
- ce qu'elle crée (en interne),
- puis, après différentes approches telle que **la valeur créée pour le client final**, on privilégie aujourd'hui **la création de valeur pour les actionnaires (EVA = Economic Value Added)**.

### ► Définition de l'EVA

Pour comprendre cette notion, il convient de se rappeler la structure d'un bilan :



Fonds de roulement	Immobilisations	Capitaux propres	↕ Capitaux permanents ↕	
	↕	Dettes financières à plus d'un an		
	Stocks	Dettes fournisseurs		
	Avances fournisseurs			
	Créances clients			Avances clients
	Trésorerie positive			Trésorerie négative

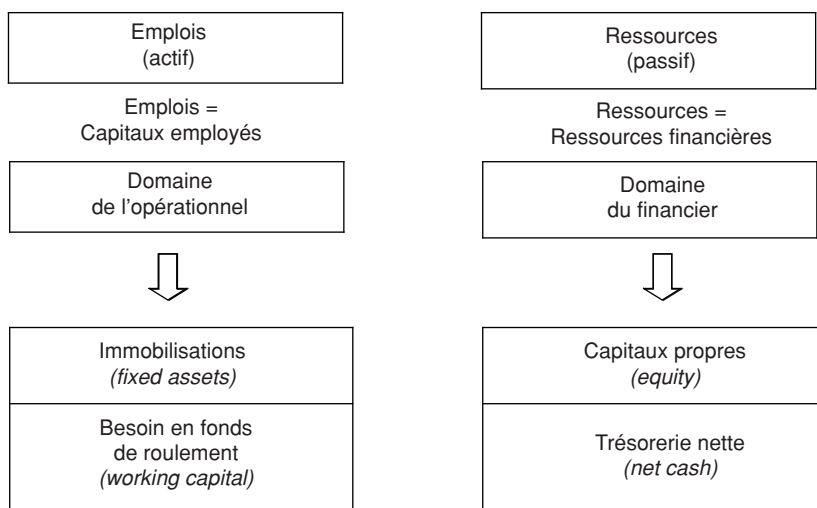
Avec ces deux notions :

- **Le fonds de roulement** qui est la différence entre les capitaux permanents et l'actif immobilisé et qui est un indicateur du financement à long terme de l'entreprise.
- **Le besoin en fonds de roulement** qui s'établit à partir de la formule :

$$\text{Stocks} + \text{Crédits clients} - \text{Dettes fournisseurs},$$

et qui est un indicateur du financement de l'entreprise à court terme.

Le tableau de financement de l'activité de l'entreprise s'établit en classant les variations des différents postes du bilan en emplois et ressources.



De ce tableau « emplois/ressources », il est possible de dégager la notion de **création de valeur pour les actionnaires**.

Elle se formule de la manière suivante :

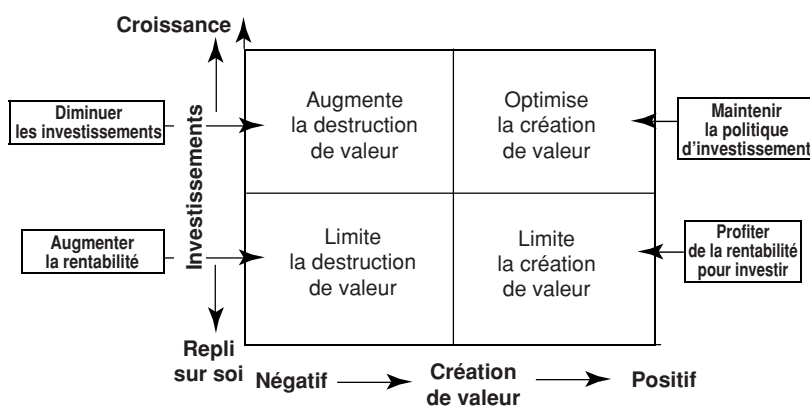
**Création de valeur pour les actionnaires = Résultat opérationnel (tiré du compte de résultat) diminué du coût des capitaux employés.**

Ainsi les leviers d'action qui permettent de créer de la valeur pour les actionnaires sont :

- la rentabilité opérationnelle (performance achats « pure »),
- la réduction des capitaux employés.

Si le premier point consiste en l'achat pur dans son contexte de réduction des coûts, le second point doit faire l'objet d'une attention particulière de la part de l'acheteur.

### ► La contribution des achats à la création de valeur



Les achats et la création de valeurs

Les leviers achats pour la création de valeur sont alors les suivants :

#### **Dettes fournisseurs.**

- conditions générales et particulières d'achats,
- conditions de règlement différenciées par *nature d'achats*,

- relation entre événement physique d'acceptation du produit (du service) et le déclenchement du règlement (recettes, livraison, réception, dates indicatives, impératives, de rigueur),
- acceptation de livraisons anticipées (à l'initiative unilatérale du fournisseur),
- report des dates de règlement en cas de litiges (à la livraison, à la réception),
- application des clauses de pénalités,
- arbitrage entre retenues (pour causes diverses : remise documentaire, garantie sur vices apparents...) et cautions de restitution,
- règlement en devises.

### **Acomptes fournisseurs**

- existence **ou pas** d'acomptes par nature d'achats,
- garanties exigées en contrepartie des acomptes.

### **Stocks**

- pratique du stock consignation.

### **Investissements**

- investissement : choix basé sur la valeur actuelle entre immobilisations/location,
- définition des stratégies « outillages »,
  - participation,
  - propriété,
  - amortissement au fur et à mesure des pièces fabriquées.

## **3. LES ACHATS ET LA SUPPLY CHAIN**

Le supply chain management est aussi appelé global supply chain management ou encore global supply network management. C'est une approche de la chaîne logistique globale et optimisée centrée sur la demande du consommateur final et non plus sur la succession des besoins des fournisseurs, des producteurs, des grossistes et des détaillants. Ce n'est donc plus une approche séquentielle du management, mais une intégration du « fournisseur de fournisseur au client du client » qui permet l'optimisation globale des flux physiques et des flux d'information associés de tous les acteurs de la chaîne logistique.

C'est pour cela que l'on dit aussi que le supply chain management est un système de pilotage de la logistique de l'entreprise étendue. Il permet de passer d'une gestion par grandes fonctions à un management global et transversal orienté vers le client de l'amont à l'aval.

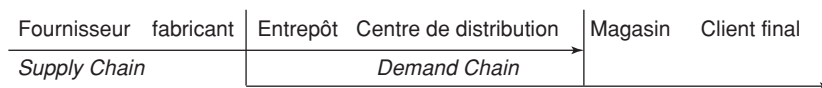
Cela consiste à considérer l'ensemble des processus comme un modèle intégré. Sans cette intégration les maillons de l'approvisionnement, de la fabrication, de la livraison et des ventes sont planifiés séparément en suivant les priorités de chacune de ces fonctions qui peuvent être incompatibles entre elles. Une fois l'intégration réalisée en interne, celle-ci peut être étendue aux fournisseurs et aux clients.

### Un pilotage par la demande du marché

Chris VAN DER HARTS du Descartes Systems Group disait dans *le Figaro* du 9 novembre 1998 : « Au final, un projet de supply chain management doit aboutir à ce que l'entreprise soit pilotée par la demande du marché, aux moindres coûts et en ayant éliminé l'ensemble des sources de gaspillage : réduction des stocks, amélioration de la réactivité et optimisation du service au client ».

Depuis, il est apparu aussi que le supply chain management permet aussi de réduire le temps de mise sur le marché (time to market) en supprimant les temps morts dans la chaîne logistique, en particulier les stockages intempestifs.

En se focalisant sur le besoin client, certains préfèrent parler de demand chain plutôt que de supply chain. Sans aller jusqu'à dire que c'est affaire de goût, le schéma suivant permet de voir qu'il s'agit bien de deux visions parallèles d'un même objet.



**supply chain et demand chain**

Les études sur la chaîne de valeur éclairent le supply chain management en mettant en avant les besoins d'adéquation du produit à son cahier des charges, d'intimité client, et d'excellence opérationnelle. L'entreprise recherche le meilleur produit au meilleur prix, la maîtrise des processus de fabrication et/ou de distribution et la simplification des

opérations dans une optique d'optimisation des coûts de fabrication et un raccourcissement du temps de mise sur le marché.

Mais la réflexion de type supply chain management connaît ses limites, car elle part du principe que l'optimisation globale des flux de produits donnera un meilleur résultat que l'optimisation partielle de chaque maillon de la chaîne. C'est une réflexion intéressante lorsque l'on travaille sur le long terme avec des fournisseurs et des clients stables qui possèdent des services suffisamment étoffés pour avoir un contrôle réaliste et efficace sur des points de la chaîne qui peuvent être très éloignés géographiquement les uns des autres.

### ■ Exemple

*Prenons le cas d'une table de jardin dont le bois vient de Malaisie. Fabriquée au Vietnam, la table est achetée par une centrale d'achat française pour être stockée en Belgique puis dirigée vers un magasin polonais avant d'être vendue à un client biélorusse. Il faut une organisation sans faille pour s'assurer une visibilité, un tracing et une optimisation globale des flux concernés.*

Dans le cas de flux dont les maillons sont très lâches avec des fournisseurs qui changent souvent et des équipes trop peu étoffées pour contrôler tous les paramètres de la chaîne logistique, il est difficile de penser que le pilotage de la logistique peut se faire efficacement selon les méthodes développées pour le pilotage de la supply chain étendue.

### ► L'acheteur initiateur de la supply chain

Le supply chain management permet une nouvelle appréhension :

- de la logistique amont en intégrant les concepts stratégiques de Juste à Temps (JIT ou : Just In Time) et les méthodes d'approvisionnement, comme le MRP (Material Requirements Planning),
- de la logistique de production avec la généralisation des logiciels ERP (Enterprise Resource Planning) et des méthodes de production MPS (Master Production Scheduling),
- de la logistique aval avec la montée en puissance de l'ECR. (Efficient Consumer Response), la mise sur le marché des logiciels de *supply chain Planning* et la mise en œuvre des processus de cross-docking.

### ► Le concept de supply chain : une application de la gouvernance partagée

Le professeur Olivier BADOT a étudié avec pertinence en quoi la supply chain peut se concevoir comme une application de la gouvernance partagée.

Selon lui, pour Paquet (1998), étudier la gouvernance partagée dans une organisation c'est étudier à la fois :

- les modes de distribution des droits et obligations, quelles que soient leur forme et leur nature juridique,
- les règles du jeu tacites et expressees,
- les modes de coordination des activités permettant la survie de la firme,
- les modes de motivation des différents partenaires, ainsi que les fautes de coordination.

Pour RINDFLEISCH et HEIDE (1997), parler de gouvernance à l'intérieur d'une firme ou d'un réseau de firmes, c'est parler de phénomènes multidimensionnels orientant le commencement, le déroulement et la fin des relations entre un ensemble complexe de parties.

Les grands principes de la gouvernance moderne peuvent donc s'appliquer au supply chain management :

- 1/ Allègement du sommet hiérarchique de ses fonctions de direction et de centralisation en réduisant ainsi le degré de complexité des outils de supervision et de contrôle... afin d'éviter le « smog bureaucratique ».
- 2/ Transfert du pouvoir et des moyens maximums à la périphérie (les entités ou équipes de front office) afin qu'elles soient en symbiose avec la demande et l'environnement, et contraintes à la survie « par l'autosuffisance » (ou presque).
- 3/ Émergence d'un centre stratégique donnant à l'ensemble de la firme, une « direction » générale en assurant la disponibilité, sur le long terme, des ressources (financières, humaines, conceptuelles et techniques) qui permettront l'adaptation continue.
- 4/ Impulsion des idées managériales à partir du terrain. Une fois les tests réalisés, les nouvelles pratiques de management sont proposées à la direction qui les adapte et les diffuse dans l'entreprise en mettant en œuvre les techniques d'apprentissage appropriées (les anglo-saxons appellent cette méthode ; bottom – up – bottom / base – sommet – base).

- 5/ Constitution d'équipes humaines le plus polyvalentes possible, œuvrant à des tâches moins délimitées (même superposées) et une connaissance fine des séquences adjacentes amont et aval (les contraintes variant tout le temps et certaines capacités étant inemployées).
- 6/ Diffusion aux opérateurs d'informations fines sur l'entreprise permettant un apprentissage permanent dans l'action, par rotation des tâches et partage des connaissances ce qui implique le développement d'une sorte « d'empathie de l'emploi de l'autre ».
- 7/ Obtention rapide par chacun de l'information pertinente. Partage avec les autres au travers de la firme et de son réseau pour l'injecter dans les prises de décisions, notamment pour la résolution des problèmes courants.
- 8/ Traitement des sous-traitants comme des acteurs internes et des acteurs internes comme des cocontractants, sur une palette large de types de contrat ce qui rend les frontières de la firme moins nettes.
- 9/ Gestion des produits et des processus en même temps par des équipes interdisciplinaires et polyfonctionnelles selon une logique de cohérence.

L'apparition de ces nouvelles logiques pour gérer l'entreprise permet de présenter le concept de supply chain comme une source d'économies budgétaires importantes pour les entreprises.

Il repose sur l'apparition de nouvelles logiques qui doivent révolutionner les modes de fonctionnement des sociétés dans les années futures<sup>1</sup>. Parmi celles-ci on peut retenir :

- la nouvelle logique organisationnelle des entreprises fondée sur un approfondissement du « B to B »,
- la convergence des systèmes de télécommunication et d'informatique qui permettent une diffusion instantanée d'informations,
- la réduction des coûts par la rationalisation des processus : un seul interlocuteur, une seule facture, un seul règlement, un seul envoi.

Une logique de partenariat apparaît permettant l'optimisation des relations de l'entreprise avec ses fournisseurs et ses clients, ce qui nécessite une confiance partagée.

---

1. Gérard HYRIGOYEN – Colloque sur le supply chain Management – IUT Bordeaux IV – novembre 2000.

Une logique de performance se met en place. L'entreprise positionne sa stratégie logistique comme l'épine dorsale de son activité, l'élément différenciateur, le moteur de la création d'activité supplémentaire, et donc, de la création de valeur. Le supply chain management est au cœur de la réflexion stratégique : c'est une compétence clé, une opportunité de création de valeur.

Un concept transversal dans l'entreprise s'impose à tous, car il fait remonter l'intégration logistique jusque chez les fournisseurs.

## ■ Exemples

---

*Ainsi, Ford à Valencia, en Espagne, a regroupé sur un parc industriel 42 fournisseurs pour construire la Ford Ka. 75 % des achats de la Ka sont effectués dans ce parc. Un système de 3 convoyeurs livre les produits directement à la chaîne d'assemblage le DAD (Direct Automatic Delivery). Mercedes utilise le même concept à Ambach en Moselle pour la Smart.*

---

La nécessité de re-engineering, la réduction des stocks, des coûts de fabrication et l'amélioration du taux de service aux clients sont les conséquences les plus immédiates de cette nouvelle vision logistique.

Comme nous l'avons dit plus haut, le supply chain management s'inscrit dans la réflexion sur l'ECR qui n'est pas une technologie particulière mais un ensemble de méthodes et de technologies qui permettent d'accroître la satisfaction de la clientèle des biens de consommation et donc les ventes. Ce concept a été mis en avant par la grande distribution. « C'est un peu l'équivalent pour elle de la démarche qualité totale dans l'industrie », explique Maël BARRAUD, P-DG d'Influe. (*Exa'Mag* n° 8, mars 1997).

Le supply chain management est concerné par l'ECR dans sa branche du management de la demande :

- Optimisation des assortiments, des promotions et de l'implantation des nouveaux produits (time to market, taux et vitesse d'implantation).
- Optimisation des approvisionnements : fiabilité des livraisons de commande, production synchronisée, cross – docking et automatisation des commandes avec des services dédiés chez le fournisseur.
- Optimisation des échanges d'information : codification EDI et dématérialisation des documents comptables et commerciaux.



La réflexion sur le supply chain management s'est construite autour de divers axes de travail dans des entreprises qui avaient fait de la logistique un axe de renouveau et d'optimisation :

- Faut-il externaliser la logistique ou la garder en tout ou en partie en prenant soin de conserver en interne les compétences nécessaires ?
- Comment adapter les processus commerciaux aux nécessités et aux contraintes de la supply chain ?
- Peut-on profiter de cette réflexion nouvelle pour améliorer les performances du service client, la flexibilité et la réactivité des services de production et créer un tableau de suivi performant et synthétique ?

Prenons en exemple le tableau de bord du modèle SCOR de PRTM consulting (PITTIGLIO, RABIN, TODD ET MCGRATH) : les indicateurs de premier niveau sont regroupés autour de 4 axes :

- Service client : performance de livraison, parfaite réalisation de la commande, performance de la satisfaction des commandes moins taux de la disponibilité (fabrication sur stock) moins délai de réalisation de la commande.
- Flexibilité et réactivité : temps de réponse de la chaîne logistique et flexibilité de la production.
- Coûts : coût total de gestion de la chaîne logistique et coût de garantie.
- Actifs : cycle de rotation des liquidités, productivité à valeur ajoutée, jours de stocks et rotation des stocks.

Il faut changer notre approche de la supply chain : agir et penser en terme de processus et non pas en terme d'organisation : processus d'approvisionnement (saisie des commandes, production et distribution), processus de planification (capacité de production et prévision des ventes), processus d'infrastructure : sélection des fournisseurs et maintenance du catalogue. Il s'agit de structurer les processus autour des besoins des clients alors qu'ils étaient structurés autour du produit. L'étude des flux physiques cède le pas à une étude plus large sur les temps de cycle.

La réflexion logistique s'inscrit alors dans le mouvement plus vaste de réflexion globalisée sur l'entreprise étendue. Il faut intégrer la gestion des actifs et des coûts.

La chaîne logistique globale doit rester agile. Certains cherchent à baisser les coûts en délocalisant ce qui agit négativement sur les délais de fabrication, sur le montant des stocks et sur la maîtrise du processus d'assemblage.

Il s'agit donc d'abattre les barrières organisationnelles pour travailler en transversalité. Les chaînes logistiques doivent être transformées pour devenir globales, rentables et agiles. Souvent cette réflexion entraîne le décalage des points de découplage : le point d'entrée de la demande dans la chaîne logistique peut être la production, le déstockage ou mieux la vente au client final.

Il est souhaitable de rechercher une optimisation globale des coûts sur l'ensemble de la chaîne. « La somme des optimisations partielles ne fait pas une optimisation globale ». Il faut créer des groupes de travail transversaux. Le supply chain management est une démarche transverse qui consiste essentiellement à faire travailler ensemble les acheteurs, les vendeurs et les logisticiens. Comme ils ont beaucoup d'informations à échanger, il est peu réaliste d'espérer un bon degré d'optimisation sans le support d'un système d'information performant.

Cette réflexion sur l'optimisation de la supply chain aboutit à la conclusion que le service logistique vient en appui des positions qui sont prises par les acheteurs et les vendeurs de l'entreprise. Il y a donc nécessité d'une prise de conscience dans l'entreprise de l'importance des actes qui sont posés par les acheteurs et les vendeurs et qui engagent ensuite la qualité du service logistique. On ne le dit jamais assez fort : dans une démarche de supply chain management les donneurs d'ordre sont les acheteurs et les vendeurs dans la mesure où ce sont eux qui engagent l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs et de ses clients. Cela doit se traduire par des programmes de formation adaptés pour qu'acheteurs et vendeurs soient capables de déceler rapidement les points de négociations avec les fournisseurs et les clients qui permettront d'optimiser la chaîne logistique de l'entreprise. Bien sûr l'équipe logistique est là pour les aider dans leurs choix et leurs négociations, mais bien souvent les décisions qui vont impacter directement la logistique sont prises dans les face-à-face entre acheteur et fournisseur ou vendeur et client. Il est donc important que les acheteurs et les vendeurs de l'entreprise aient une vision claire des enjeux logistiques qui impacteront le compte de résultat de l'entreprise.

Dans ces conditions, on comprend bien que le véritable initiateur de la supply chain est l'acheteur. C'est lui qui a la compréhension la plus large du processus commercial puisque l'ensemble de la chaîne logistique est maintenant tourné vers la satisfaction de son besoin. Certes, ce besoin est souvent celui d'un consommateur du produit qui a, en quelque sorte, mandaté l'acheteur au travers d'un cahier des charges précis, mais dans la chaîne logistique celui qui apparaît comme le vrai donneur d'ordre c'est l'acheteur.

Ce rôle de pilote de la supply chain apparaît de manière la plus nette dans le monde de la distribution. C'est l'acheteur de la centrale d'achat qui négocie les conditions logistiques avec les fournisseurs. Il le fait pour l'approvisionnement central, souvent un grand entrepôt, mais il se soucie également des conditionnements qui seront livrés aux magasins et même au-delà, de la façon dont le produit sera pris en charge par le client final. Aujourd'hui son action s'étend aussi au flux amont pour avoir la maîtrise ou au moins un contrôle sur le flux des matières premières ou des produits semi-finis afin de garantir que les produits sont fabriqués selon les engagements éthiques et écologiques qu'affiche son entreprise. Le logisticien vient ensuite en support de ces engagements pris par l'acheteur, mais finalement, quand le service logistique commence à intervenir, l'essentiel du cadre dans lequel doit se dérouler l'opération logistique a déjà été fixé par l'acheteur qui a figé le jeu avec son fournisseur dans le contrat commercial d'achat/vente.

Bien souvent par ignorance de la matière logistique ou par excès de concentration sur le produit et ses caractéristiques, l'acheteur ne perçoit pas l'importance de ses décisions en ce qui concerne la logistique, du coup le logisticien, lorsqu'il intervient, se retrouve en position difficile pour optimiser la gestion du flux.

## ■ Exemple

*Prenons un exemple simple : l'acheteur passe contrat avec un fournisseur chinois et accepte un Incoterm du style : « FOB ports chinois ». Il est évident que le fournisseur va tenter de minimiser ses coûts de livraison et va chercher le port le plus proche de chez lui où ne passe pas nécessairement la compagnie maritime avec laquelle le service logistique de l'acheteur a des accords tarifaires intéressants. De plus la fréquence de passage des navires peut y être beaucoup plus faible que dans le grand port régional, certes plus loin, mais aussi mieux desservi.*

Il ne s'agit pas d'exiger que tous les acheteurs soient des logisticiens expérimentés. Il s'agit dans un double mouvement que l'acheteur soit conscient de son rôle majeur et premier dans la construction du flux logistique tandis que le logisticien accepte d'être à la disposition et au service de l'acheteur pour l'aider et l'assister dès le début de sa réflexion à prendre les bonnes options logistiques. Chacun reste à sa place mais, dans un bel élan de transversalité bénéfique, l'acheteur et le logisticien sont côte à côte de la définition du besoin à la livraison au consommateur du produit en passant par la confection du cahier des charges et la rédaction du contrat commercial d'achat/vente.

Les consultants spécialisés en matière de supply chain s'accordent pour dire qu'une démarche d'optimisation de la supply chain dans une entreprise, qui a peu remis en cause sa chaîne logistique jusqu'au jour de cette démarche, peut se traduire raisonnablement par les espérances d'amélioration suivantes :

- performance de livraison : 16 à 28 %
- réduction des stocks : 25 à 60 %
- délai de livraison : 30 à 50 %
- précision des prévisions : 25 à 80 %
- productivité : 10 à 16 %
- coûts de la supply chain : 25 à 50 %
- Niveau d'exploitation des capacités de production : 10 à 20 %

Ainsi la réflexion sur l'optimisation de la chaîne logistique se traduira par une amélioration des ratios financiers directement impactés par la logistique :

- Des niveaux de stock réduits de 20 à 50 %
- Des erreurs de prévision abaissées de 20 à 40 %
- Un cycle de commande raccourci de 25 à 35 %
- Des coûts (en % du CA) réduits de 5 à 10 %
- Un retour sur actifs augmenté de 15 à 20 %
- Un taux de service amélioré de 10 à 15 %
- Une productivité en hausse de 5 à 10 %
- Des parts de marché que l'on a vues monter de 1 à 5 %.

Souvent dans l'entreprise, seule la logistique globalisée et revue dans un contexte de supply chain peut autoriser de tels espoirs d'amélioration dans des délais de court ou moyen terme.

C'est la preuve que la fonction passe en phase de maturité. Dans un premier temps l'entreprise se contente d'une logistique traditionnelle. La qualité et la fiabilité des livraisons sont peu prévisibles. Il n'y a pas de réflexion approfondie sur les processus logistiques. L'entreprise utilise peu d'indicateurs qu'elle suit peu. Puis elle évolue : la vision de la chaîne logistique devient linéaire, chaque fonction est motivée par ses propres indicateurs. Il en résulte une sous-optimisation d'ensemble. L'entreprise commence alors à intégrer une compréhension plus globale de la chaîne logistique. Planification, approvisionnement, fabrication, livraison, sont analysés comme un processus transversal unique. Des indicateurs communs et motivants sont mis en place pour toutes les fonctions, mais le partage de l'information reste incomplet entre l'entreprise, ses fournisseurs et ses clients. De ce fait, le logisticien et l'acheteur se concertent pour échanger leurs informations ce qui aboutit finalement à un partage optimisé des prises de décisions grâce à la mise en œuvre de systèmes d'information interentreprise.

### ► Les techniques collaboratives : GPA, multi-pick et multi-drop

#### ***Le supply chain management dans la chaîne de création de valeur***

Dans une entreprise qui élabore sa stratégie d'achat, la question se pose de savoir comment « créer de la valeur » pour les clients à partir des achats. Quels fournisseurs sont à intégrer dans la démarche de supply chain management et quelles relations mettre en place avec les prestataires de service de la supply chain ?

Toute entreprise recherche au sein de son secteur d'activité une stratégie qui lui permette de se différencier, dans de bonnes conditions, des concurrents qui comptent dans son secteur. Elle cherche à se différencier en mettant en valeur ses points forts.

#### **L'utilisation du concept de chaîne de valeur de PORTER**

Ce concept de chaîne de valeur de PORTER est tout indiqué pour réfléchir à la création de valeur et à la rentabilité des options que prend l'entreprise dans sa stratégie d'achat. Cette réflexion permet de dégager une stratégie pour atteindre le niveau de marge souhaité avec la génération du nouveau flux.

.../...

.../...

PORTER apporte un outil précieux de réflexion et d'analyse avec sa présentation des forces concurrentielles qui caractérisent l'entreprise :

1/ l'infrastructure de l'entreprise favorise-t-elle les activités de cette dernière. L'information circule-t-elle bien entre le sommet de la hiérarchie et la base opérationnelle ?

2/ la politique de ressources humaines permet-elle de mettre les bonnes personnes aux bons postes avec les bons systèmes et les bons niveaux de rémunération ?

3/ l'entreprise est-elle propriétaire de son savoir-faire ou fait-elle appel à des appuis extérieurs pour acquérir et maîtriser les technologies innovantes qui permettent de se maintenir dans le peloton de tête sur son marché ?

4/ les différentes fonctions de l'entreprise sont-elles sous-traitées ou réalisées en interne :

- Les approvisionnements de l'entreprise sont-ils le fait d'un service achat ou d'un acheteur spécialisé et expérimenté ?
- La fabrication et la logistique sont-elles intégrées ou sous-traitées ?
- L'entreprise sait-elle valoriser ses produits aux yeux de ses clients en y incorporant le maximum de valeur ajoutée : fiches ou service conseil d'utilisation, SAV, hot line, etc.
- L'image de l'entreprise auprès de son public est-elle en adéquation avec la stratégie de conquête et de marge dont l'entreprise a voulu se doter ?

L'analyse de la chaîne de valeur est un instrument qui permet de positionner l'ensemble des activités de l'entreprise pour visualiser les efforts qu'elle devra accomplir pour réduire ses coûts et dégager le niveau de marge qu'elle souhaite atteindre.

La grille d'analyse du « Global Fulfillment » ou « Accomplissement global » de Norbert COHEN (directeur associé de PEA Consulting) aide l'entreprise qui doit chercher à progresser d'un niveau à l'autre sans sauter d'étape en faisant évoluer progressivement son mode d'organisation, ses méthodes de gestion, ses indicateurs de performance et son système d'information.

**Tableau 1 – Grille d'analyse du Global Fulfillment de Norbert COHEN**

Niveau élémentaire	Niveau intermédiaire	Niveau intégré	Niveau Etendu	Niveau communautaire
Focus Produit	Focus commandes clients	Focus Clients	Focus Chaîne de valeur	Focus synergie de chaîne de valeur
Atteindre la qualité requise au moindre coût	Satisfaire parfaitement les commandes des clients	Fournir une réponse profitable au besoin du client	Piloter globalement toute la chaîne en intégrant les partenaires	Étendre le pilotage global aux sociétés pouvant avoir des synergies avec l'entreprise

### ***Réduction des coûts logistiques***

De son côté, DON RATIFF (P-DG de Velant, une société américaine spécialisée dans l'optimisation des systèmes de transport), dans un exposé au colloque annuel 2002 du Council of Logistics Management, propose dix règles à suivre pour réduire les coûts logistiques de 10 à 40 %.

#### **Les 10 règles de DON RATIFF**

- 1/ Se fixer des objectifs précis : quantifiables et mesurables.
- 2/ Quantifier le retour sur investissement de façon précise : coûts techniques, coûts salariaux, coûts de changement des organisations.
- 3/ Choisir des modèles efficaces, non les modèles de l'air du temps.
- 4/ Réunir des données précises, à jour et complètes, sur les processus à faire évoluer.
- 5/ Faire appel à des algorithmes pertinents par rapport aux structures existantes qui n'obligent pas de tout bouleverser.
- 6/ Être capable de faire dialoguer les systèmes informatiques de façon autonome et automatique.
- 7/ S'assurer que les plans d'optimisation de la supply chain sont fournis sous forme facilitant l'exécution, la gestion et le contrôle du processus logistique.
- 8/ Utiliser des ordinateurs suffisamment puissants pour réaliser en temps réel les calculs nécessaires.

.../...

9/ Faire appel à du personnel suffisamment formé pour faire tourner la machine logistique optimisée telle qu'elle a été conçue.

10/ Ne retenir que des procédures évolutives qui pourront être à leur tour améliorées et optimisées.

Ce n'est certes pas la seule méthode pour optimiser les coûts logistiques dans une démarche de supply chain management, mais celle-ci a le mérite de poser clairement une dizaine d'exigences concrètes et réalistes qui peuvent facilement faire l'objet d'un programme de réflexion et de mise en œuvre dans les entreprises quelles que soient leurs tailles.

Une autre approche est celle du « cost killing » : comment abaisser les coûts sans perdre en qualité de service logistique ? Le plus simple et le plus évident est de « taper » sur le fournisseur pour obtenir des baisses de tarif. Cette méthode peut faire illusion à court terme, mais soit le fournisseur finit par vous en donner pour le prix, soit il disparaît pour cause de rentabilité insuffisante.

Le vrai « cost killer » va d'abord chercher à simplifier les circuits, éliminer les processus redondants ou inutiles, adapter ses exigences aux besoins réels de ses clients tout en se rapprochant des standards les plus productifs de son fournisseur : pourquoi faire spécifique quand on peut faire comme tout le monde, avec les baisses de coût que cela implique ? On permet ainsi au fournisseur d'être moins cher tout en conservant sa marge et son taux de service : passer d'un service de livraison de nuit à un service de jour, utiliser un transport moins rapide tout en conservant des délais de livraison adaptés, simplifier un circuit documentaire en conservant un niveau de contrôle adapté, etc.

### ***Optimisation de la logistique dans le contexte ECR***

L'optimisation de la chaîne de valeur passe par une profitabilité accrue : croissance du chiffre d'affaires par :

- l'amélioration de la qualité du produit, de sa disponibilité,
- la performance du service client,
- la réduction des coûts opérationnels de distribution, de transport d'achat et de personnel,
- la réduction du capital investi : réduction du niveau de stock et amélioration du processus de commande,



- réduction du fonds de roulement par transfert d'actif et amélioration de leur utilisation.

L'utilisation de logiciels adaptés aide fortement à cette optimisation :

- ERP (Enterprise Resource Planning),
- APS (Advanced Planning System),
- SCEM (supply chain Event Management),
- et SCE (supply chain Execution),

sont autant d'assistants pour un meilleur pilotage de la chaîne logistique.

Il ne faut pas négliger le coût d'installation d'une telle palette de logiciels : 1,5 à 5 ME (Millions d'Euros) pour une installation franco-française, dix fois ce chiffre et plus pour un groupe multinational, sans compter les fréquents dépassements de budget.

### ***GPA : Gestion Partagée des Approvisionnements***

Au début des années quatre-vingt-dix, la gestion partagée des approvisionnements semblait être la réponse ultime du logisticien à l'optimisation des flux et des stocks dans le contexte de l'ECR. Après 15 ans d'expérimentation, il est apparu que cet outil est très performant pour certaines catégories de produits, mais assez peu pour d'autres. Les meilleurs résultats sont obtenus pour des produits à rotation rapide, fabriqués dans un rayon faible ou moyen par rapport aux lieux de vente (dans la plupart des cas il faut éviter les flux transcontinentaux) et provenant d'un fournisseur fiable, stable dans sa relation avec l'acheteur et bien équipé au niveau du système d'information.

Au niveau opérationnel, la GPA apporte un soutien aux ventes par introduction de nouveaux produits, maîtrise de l'assortiment, baisse du niveau des ruptures et meilleure mise à disposition des produits dans les entrepôts.

La GPA ne peut pas vivre sans une communication continue et fiable des prévisions à moyen et long terme faites par les points de consommation : communication en temps réel des besoins, mise en place des solutions JIT, accélérer les flux d'informations et mesure des performances fournisseurs.

La GPA donne au fournisseur l'occasion de se rapprocher du linéaire et de mieux comprendre l'impact d'une rupture de stock ou l'inconvénient d'un stockage trop important en magasin.

### ***Multi-pick et multi-drop***

Pour cause de concurrence exacerbée, de pétrole cher et de protection de l'environnement les entreprises essayent aujourd'hui de privilégier la massification de leur flux et les livraisons directes ce qui représente deux exigences contradictoires.

La massification se traduit par le transport de plus en plus de produits dans un même vecteur logistique : camion, conteneur, caisse mobile, wagon, citerne, navire spécialisé, avion-cargo. Dans ce domaine, il reste beaucoup à faire quand on sait qu'aujourd'hui encore un camion sur quatre roule à vide. Le progrès est malgré tout important puisqu'il y a 10 ans c'était un sur quatre ! Mais tout le monde n'a pas besoin de se faire livrer régulièrement un conteneur ou un camion complet du même produit sous peine de gonfler inconsidérément ses stocks.

Dans le même temps, la recherche du moindre coût exige d'éliminer, si possible, toutes les manipulations du produit. On en revient donc à une recherche de livraison directe entre le fournisseur et l'acheteur.

Un peu comme les aveugles sont devenus « non-voyants », ce qui n'a pas changé grand-chose à leur difficile condition d'existence, le groupage, parfois appelé consolidation par assimilation au terme anglais, est devenu « multi-pick » ou « multi-drop ». pour les transporteurs et les commissionnaires de transport (dire 3PL ou 4PL pour third party logistics et fourth party logistic, c'est pareil, mais c'est plus chic).

Le multi-pick est le fait pour un acheteur d'organiser une tournée de ramassage chez plusieurs fournisseurs implantés dans le même secteur géographique pour massifier un certain nombre de commandes destinées à un même point de consommation : usine, atelier, magasin, etc. Les professionnels parlent d'un flux LCL – FCL (Less than full container load to full container load).

Cette activité est aussi parfois appelée consolidation. Dans ce cas, le flux amont est souvent sous-traité à un transporteur ou un commissionnaire de transport qui prépare l'envoi en organisant la concentration des lots sur l'une de ses plates-formes de transit/cross-docking.

L'avantage est de mutualiser les frais de transport et donc d'abaisser le coût unitaire de ce transport. L'inconvénient est qu'il faut synchroniser les périodes d'enlèvement et s'assurer que la somme des commandes ne génèrera pas un reliquat de fret à acheminer en fret express ou en petit groupage classique. Bref, le muti-pick est un flux de

groupage organisé à l'initiative de l'acheteur qui cherche à se rapprocher des coûts d'un véhicule complet tout en pratiquant du groupage. Ce procédé présente un avantage évident à condition que le coût d'organisation du système ne soit pas plus cher que les économies attendues.

Le multi-pick est à proscrire si l'entreprise ne possède pas un système d'information performant ainsi que des flux réguliers et prévisibles en provenance de fournisseurs suffisamment fiables pour que les quantités à livrer soient estimées et cadencées de façon précise.

Le multi-drop, c'est la même chose que le multi-pick sauf que c'est l'inverse ! Ce sont plusieurs fournisseurs qui s'organisent, en général sous la houlette d'un commissionnaire en transport, pour livrer ensemble leurs commandes sur un même point de consommation. Les remarques positives et négatives que nous avons faites pour le multi-pick restent valables à ceci près que les fournisseurs, qui sont en général des entreprises indépendantes les uns des autres, doivent mettre plus d'énergie et de conviction pour trouver un modus vivendi commun.

Le terme de multi-drop est parfois utilisé aussi par un fournisseur qui organise au départ de chez lui un camion complet qui va livrer sa marchandise à plusieurs clients qui se trouvent sur une même aire géographique. Les professionnels parlent de FCL-LCL. Ce type de distribution, somme toute assez classique, présente de l'intérêt pour autant que les clients ne soient pas trop loin les uns des autres, que les temps de déchargement restent raisonnables et que tous n'aient pas la mauvaise idée de souhaiter la livraison le même jour à la même plage horaire.

### ► La normalisation du supply chain management

Plusieurs normes AFNOR (Association Française de Normalisation) viennent nous aider à mieux organiser notre supply chain. Elles sont disponibles auprès des services de l'AFNOR à La Plaine Saint-Denis au siège de l'organisation ([www.afnor.fr](http://www.afnor.fr)).

- Norme AFNOR NF X 50.600 (indice de classement X 50-600) édictée en janvier 1999 : Fonction et démarche logistiques. ÉTUDE de la terminologie en logistique, définition des concepts, des acteurs et de la logique de la démarche logistique.
- Norme AFNOR NF EN 12777 (indice de classement X 50-601) édictée en mars 1997. Structure, termes de base et définitions de la logistique.
- Norme AFNOR FD X 50.602 (indice de classement X 50-602) édictée en octobre 1997 : fonctions logistiques.

## 4. LA CLASSIFICATION DES ACHATS

Il est difficile de s'y retrouver dans les différentes terminologies employées. Selon la finalité attendue, on peut parler de nature d'achats, de classification comptable, de classification marketing, de segmentation marché...

L'ensemble aboutit à des familles d'achats dont les paramètres de définition sont nombreux :

- le marché fournisseurs,
- l'enjeu politique,
- les risques d'approvisionnement,
- l'enjeu technique,
- l'enjeu financier,
- les secteurs géographiques,
- les enjeux production,
- les achats d'investissement,
- les achats de production,
- les achats hors production,
- les achats de fonctionnement,
- les achats répétitifs ou ponctuels,
- ...

Nous vous présentons ci-après une approche simple qui permet de dégager des actions à court terme, c'est l'approche « familles-processus ».

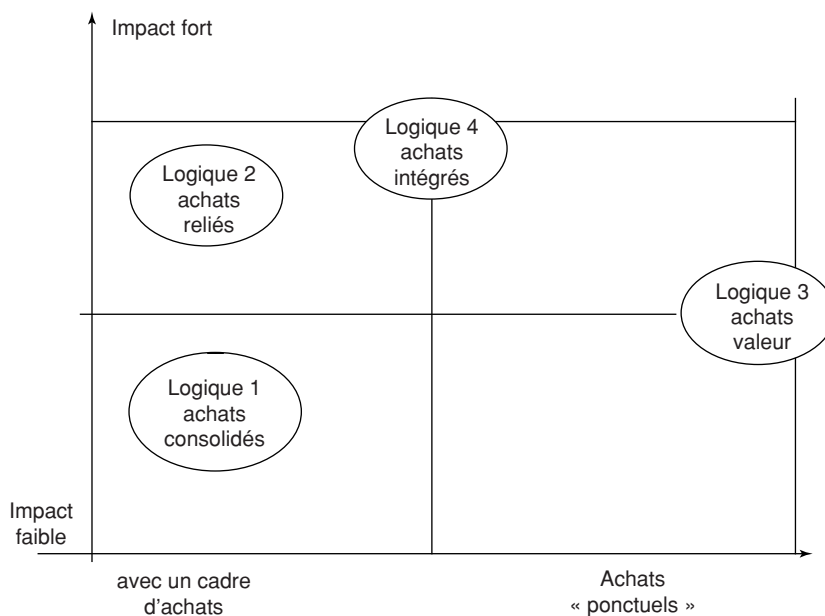
Bien entendu, dans le chapitre traitant des stratégies d'achat, une approche plus fine vous sera proposée, c'est l'approche « marketing ».

### ► L'approche familles/processus

#### Familles d'achat et logiques d'achat

	Familles	Exemples de quelques segments
1	Equipements mécaniques et électromécaniques de centrales de production	Machines électriques tournantes Machines électriques statiques
2	Maintenance de l'outil de production	Chaudronnerie Robinetterie
3	Matériels électriques	Câbles isolés HT Poteaux et pylones

	Familles	Exemples de quelques segments
4	Logistique industrielle	Matériel de protection
5	Ouvrages de production (génie civil, réseau de répartition des fluides)	Béton à l'air libre Peinture
6	Études, construction, maintenance ouvrage de réseau	Postes et lignes HT Liaisons souterraines HT
7	Études construction, location de bâtiments administratifs et industriels	Gros œuvre Service de gestion de biens immobiliers
8	Informatique Télécommunications	Bureautique et informatique personnelle
9	Téléconduite et contrôle – commande	Téléconduite du système simulateur
10	Conseils et prestations intellectuelles	Services juridiques Formation
11	Logistique générale	Nettoyage, transports automobiles



**Représentation des logiques d'achats**

### LOGIQUE 1 : ACHATS CONSOLIDÉS

Il doit exister, pour les achats, un cadre d'achats très formalisé. Les entités consommatrices peuvent se contenter d'un simple approvisionnement.

#### ■ Exemples

---

■ *Fournitures administratives.*

---

### LOGIQUE 2 : ACHATS RELIÉS

Les achats nécessitent la collaboration des techniciens et des acheteurs pour permettre d'exploiter des leviers de gains à la fois techniques et économiques.

#### ■ Exemples

---

■ *Câbles isolés HT.*

---

### LOGIQUE 3 : ACHATS VALEUR

Il s'agit d'achats critiques pour l'entreprise mais non récurrents et pour lesquels un acheteur de haut niveau pourrait appuyer l'ingénieur concepteur dans le sens d'une réduction de la complexité ou d'une plus grande implication des fournisseurs en amont.

#### ■ Exemples

---

■ *Machines électriques tournantes.*

---

### LOGIQUE 4 : ACHATS INTÉGRÉS

Ce sont des achats ponctuels ou de petite série ayant un impact fort sur les coûts et les résultats dégagés. Ce type d'achats peut impliquer une organisation en groupe-projet regroupant l'ingénierie et les fournisseurs.

## Familles d'achat et processus

	Familles	Exemples de quelques segments
1	Frais généraux	Voyages – reprographie Fournitures de bureau Prestations informatiques
2	Consommables	Petites fournitures industrielles Outillage Lubrifiants
3	Fournitures industrielles et équipements	Fournitures de tuyauterie Pompes, vannes et robinetterie industrielle Chariots élévateurs
4	Prestations de services industrielles	Sous-traitance électrique Mécanique et chaudronnerie Prestations bâtiment et génie civil Traitement des déchets
5	Énergie	Électricité – Gaz naturel
6	Matières premières	Quartz – Calcaire Étain – Fer blanc
7	Transports	Transport routier Transport maritime
8	Sous-traitance de fabrication	Sous-traitance de capacité Sous-traitance de compétences

Il est possible de caractériser 6 logiques différentes.

Logique	Caractéristiques	Exemples de segments	Points clés
1	Produits et services standards. Contenu technique faible. Pas de participation additionnelle locale	Location de voitures-Carburants	Globalisation Performances fournisseurs Mise en concurrence Contrats cadres

Logique	Caractéristiques	Exemples de segments	Points clés
2	Produits et services standards Contenu technique faible Négociation locale additionnelle	Nettoyage de bureaux Protection incendie Emballages Intérim	Contrats cadres avec conditions de base et adaptations locales Performance des fournisseurs
3	Produits standards Contenu technique faible ou fort Implication des prescripteurs	Protections individuelles Prestations informatiques Télécommunications	Performances des fournisseurs Contrats spécifiques Globalisation des achats Mise en concurrence
4	Produits avec contenu technique fort Implication des prescripteurs Négociation locale additionnelle	Mécanique et chaudronnerie Prestations de formation	Expression et analyse du besoin Gestion des fournisseurs sur la durée du contrat Réactivité et disponibilité Développement de relations partenariales
5	Services industriels Contenu technique fort Déploiement spécifique avec groupe projet	Maintenance Génie civil Nettoyage industriel	Expression et analyse du besoin Cahier des charges fonctionnel Approche coût global
6	Investissements Contenu technique fort Déploiement spécifique avec groupe projet	Équipements spécifiques de process Équipements industriels	Spécifications fonctionnelles Transparence des coûts Planification

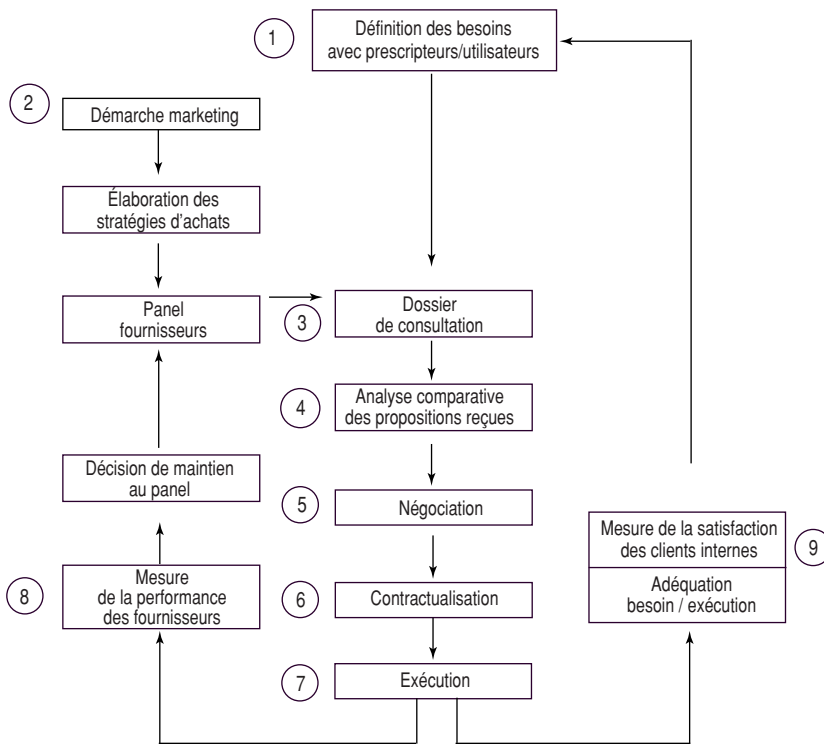


## 5. LES PROCESSUS D'ACHAT

### ► L'aspect stratégique

La chaîne de valeurs achats peut se représenter de deux manières différentes. Un processus représenté en ligne, qui fera l'objet du prochain chapitre, représente d'une manière opérationnelle l'ensemble des tâches à accomplir pour traiter un acte d'achat.

Mais une seconde représentation, mise en œuvre par Jean LOUBÈRE (déjà cité), est la suivante.



**Le processus d'achat stratégique**

Cette représentation permet de mettre en évidence les différentes étapes de l'acte d'achat en mettant l'accent sur la valeur dynamique du processus.

En effet, le processus d'achat est comme un « système asservi », dans lequel l'élaboration des stratégies d'achat se comporte comme la mise en place d'une perturbation et la mesure des performances des fournisseurs

comme une contre-réaction permettant de mesurer des écarts. Sans cette mesure et la prise de décision en découlant, le système serait en boucle ouverte avec toutes les conséquences inhérentes à cet état. Également, une seconde boucle de réaction est formée par la mesure de la satisfaction des clients internes qui est, sans exagérer le terme, la « survie de la fonction achats de l'entreprise ».

La plupart des étapes constituant le processus stratégique s'appuient sur des outils que l'on peut résumer ci-dessous :

**LA DÉFINITION DES BESOINS :** elle est à la fois qualitative et quantitative et fait appel à des outils tels que :

- l'analyse fonctionnelle,
- le plan industriel et commercial.

### **L'analyse fonctionnelle**

Elle permet, pour décrire un produit ou un service, de raisonner en « c'est fait pour » et non pas en « c'est fait de ».

Elle peut être utilisée en :

- développement de nouveaux produits,
- réduction de coûts sur produits existants.

Elle s'appuie sur le fonctionnement de groupes projets (d'où l'émergence d'une fonction acheteur projet).

Son emploi pour les achats est d'un intérêt certain :

- on ne s'enferme pas *a priori* dans une solution technique donc on peut maintenir ouvert le champ de la concurrence,
- on peut utiliser le concept de taux d'échange : contrepartie financière à une moindre exigence sur les résultats attendus d'un besoin à satisfaire,
- l'acheteur peut rapprocher les exigences fonctionnelles du groupe projet avec les standards du marché de l'offre fournisseurs.

### **Le plan industriel et commercial**

Il s'agit de la partie applicative des progiciels type ERP.

Cet outil traite de tous les articles nomenclatures dans les produits finals de l'entreprise. Il assure la liaison entre la fonction achats (contrat-cadre ou accord-cadre) et la fonction approvisionnements (appels de livraison). La notion d'horizon est extrêmement intéressante puisque l'on peut obtenir :

- des prévisions de consommation annuelle,
- des programmes de livraison sur un horizon défini.

### LA DÉMARCHE MARKETING

C'est une démarche structurée comprenant :

- une segmentation des achats par famille technologique,
- une mesure des enjeux quantitatifs par segment ainsi que de la position concurrentielle (fournisseurs utilisés),
- une étude de marché : offre/demande :
  - préévaluation de fournisseurs potentiels,
  - mesure des concurrents à l'achat tant directs qu'indirects ?
- une analyse des contraintes (techniques/commerciales, internes/externes),
- un positionnement des segments dans une matrice risques/profit d'où découle une déclinaison des stratégies possibles.

### L'ÉVALUATION DES FOURNISSEURS

Démarche permettant de construire un panel fournisseurs c'est-à-dire une base de données fournisseurs décrivant par segment d'achats les fournisseurs susceptibles d'être consultés.

On distingue généralement :

- des fournisseurs stratégiques : ils correspondent aux segments situés à l'optimum risques-profit, c'est avec eux que l'on peut construire des alliances de partenariat,
- des fournisseurs actifs,
- des fournisseurs connus,
- des fournisseurs interdits.

Le processus d'évaluation fournisseurs doit être cohérent avec la mesure de la performance des fournisseurs afin de pouvoir envisager le maintien des fournisseurs au panel.

### LA CONSULTATION DES FOURNISSEURS ET LA NÉGOCIATION

- La **consultation** est une interrogation du marché (sur la base du panel fournisseurs) avec :
  - une procédure (règlement de la consultation),
  - un dossier de consultation (aspects administratifs, technique, mode de décomposition des prix).

- Le **dépouillement** c'est une modalité d'analyse comparative des offres reçues (critères d'appréciation, coefficients de pondération, méthode de dégressivité par critère, partage entre mesure quantitative (85 %) et mesure qualitative (15 %).
- La **négociation** : relation de face à face (acheteur/fournisseur) aboutissant à choisir un fournisseur après avoir défini avec lui les éléments clés de la contractualisation.

## LA CONTRACTUALISATION

Il s'agit du lien juridiquement valable entre l'acheteur et le vendeur (commune intention des parties, accord des volontés).

On peut aujourd'hui distinguer 4 pratiques :

- **L'accord-cadre** : est pratiqué pour des accords de référencement ; il est souvent utilisé dans les achats de négoce où des structures décentralisées peuvent comparer les tarifs de l'accord-cadre avec ceux qu'elles sont susceptibles d'obtenir localement par leur propre démarche.
- **Le contrat cadre** : est le support juridique associé à des relations de partenariat. Il est presque toujours pluriannuel. Il n'est pas, seul, opérationnel, car il s'accompagne d'appels de livraison eux-mêmes issus des calculs de besoin évoqués plus haut.
- **Le contrat** : se suffit à lui-même. Il est utilisé essentiellement pour les achats d'investissement (immobilier, équipements industriels, systèmes d'informations, études...).
- **Le bon de commande** : c'est le terme le plus usuellement utilisé, mais qui est juridiquement incorrect (bon de commande + acceptation = contrat). Il devrait être aujourd'hui utilisé de manière résiduelle quand l'une des trois autres formes n'a pas été retenue. Son utilisation est recommandée quand :
  - le risque sur l'achat est très faible,
  - le coût du transfert marginal.

Il est toujours complété par des conditions générales d'achats.

## L'EXÉCUTION

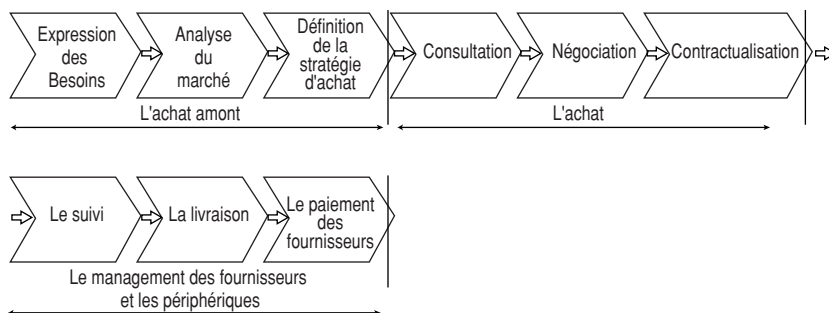
Elle nécessite deux outils :

- une mesure de la satisfaction « clients internes »,
- une mesure de la performance fournisseurs corrélée avec l'évaluation fournisseurs (cette mesure doit prendre en compte un taux de service global, un plan de progrès).

Ces différents outils et méthodes seront largement étudiés dans le chapitre traitant de l'achat amont et des stratégies d'achat.

### ► L'aspect opérationnel

Pour étudier les différentes étapes de l'acte d'achat, il est intéressant de les modéliser en ligne selon un schéma que nous appelons **la chaîne de valeurs achats**.



### Représentation des processus d'achat

Ce processus d'achat opérationnel permet de visualiser l'ensemble des étapes formant l'acte d'achats. Bien entendu, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, l'analyse stratégique se fait d'une manière permanente du fait de la nécessaire anticipation pour connaître le marché et déterminer les vulnérabilités d'approvisionnements à court et moyen long terme.

Ainsi, pour obtenir cette chaîne de valeurs il convient de vérifier qu'avant la consultation du marché fournisseurs, les différentes options stratégiques ont été prises pour le projet en cours ou pour l'achat faisant l'objet de cette démarche. C'est l'objet du chapitre suivant.