

Université d'Oran

**Faculté des sciences économiques des sciences de gestion et de la
science commerciales**

Thèse de doctorat

En sciences commerciales

Thème

**Le marketing achat un outil de gestion
Cas I entreprise industrielle algérienne**

Présente par MRATTOU MOHAMED

Sous la direction de Mr Miraoui Abdel Karim

Membre de jury ;

**Président Mr ; Mlle boudjani Malika-maitre de conférences A –univ
Oran**

Rapporteur miraoui abdel krim professeur –unvi Oran

Examineur ; Mr Bourahla Allal –professeur-unvi SBA

Examineur Mr Daouidi Salah –maitre de conférences A - unvi Oran

Examineur Mr Kerzabi Abdelatif - maitre de conférences A

Examineur ; Mr Dani Maachou- maitre de conférence A UNVI SBA

Année universitaire ;2010-2011

TABLE DES MATIERES

Introduction générale.....	4
 Première partie : Evolution historique du marketing achat et son rôle stratégique	
Chapitre 1 : Evolution du concept marketing achat	14
1.1 La période entre 1973 et 1980 émergence du marketing achat...	14
1.2 Période entre 1980 et 1990 une phase de développement.....	17
1.3 à partir de 1990, la période de stabilité conceptuelle.....	25
 Chapitre2 : Le rôle stratégique du marketing achat dans l'entreprise	 31
2.1 Sur le plan de la part des achats dans le résultat de l'entreprise	32
2,2 sur le plan de l'externalisation partielle des achats.....	35
A_types d'achats pour l'externalisation.....	35
B_types d'activités pour l'externalisation	40
2,3 sur le plan de la mise en place de partenariats.....	43
 Deuxième partie : Classification des achats et analyse des Besoins	
Chapitre 3 ; classification des achats	48
3,1 problématique de la classification.....	49
3.2La démarche de classification.....	50
3,2 adaptation du découpage.....	54
 Chapitre 4 : l'analyse des besoins.....	 56
4.1 les besoins fondamentaux.....	56
4.2 analyse proprement dits.....	59
 Troisième partie : L'analyse du marché, visualisation et diagnostic des achats	
Chapitre 5 : l'analyse du marché.....	65
5.1 définition d'un marché fournisseur.....	65
5.2 typologie des marchés fournisseurs.....	67

5.3 l'évolution d'un marché dans un environnement concurrentiel..	70
5.4 la notion de puissance d'un marché acheteur ou fournisseur ...	73
5.5 évaluation et sélection des fournisseurs.....	75
Chapitre 6 :la visualisation du portefeuille achats et diagnostic.....	82
6.1 :la recherche des contraintes d'achat.....	82
6.2 :La représentation graphique.....	85
6.3 :la pondération des contraintes.....	88
Chapitre7. :le diagnostic de la situation achat.....	89
7.1 : approches stratégiques.....	89
7.2 :impact des contraintes.....	93
7.3 :le plan d'action et la couverture des risques.....	95

Quatrième partie :Négociation ,variables d'actions et mesure de performance

Chapitre 8 :la négociation.....	99
8.1 : qu'est ce que la négociation achat.....	99
8.2 :les outils de négociation.....	100
8.3 :les phases de négociation.....	102
8.4 :les éléments fondamentaux de la négociation.....	107
Chapitre 9 :la variable prix.....	114
9.1 : détermination du prix d'un produit à l'achat.....	114
9.2 :le comportement du fournisseur.....	119
9.3 : le comportement à adopter par le manager achat	119
9.4 : impact des conditions financières.....	123
9.4.1 : l'établissement des prix standard de paiement.....	123
9.4.2 :les modalités et moyens de paiement.....	124
9.5 : le choix d'une monnaie d'achat.....	128
Chapitre 10 :la variable produit.....	130
10.1 :détermination de la valeur.....	130
10.2 :la qualité du produit.....	133
10.3 :les couts de la qualité du produit à l'achat.....	135
10.4 :le rôle de l'acheteur.....	137
Chapitre 11 :la variable communication.....	139
11.1 :la communication interne.....	139
11.2 :la communication externe.....	143

Chapitre 12 :la variable marché.....	145
12.1 :cas d'un marché à construire.....	145
12.2 :extension d'un marche existant.....	148
12.3 :la veille technologique et commerciale.....	149
 Chapitre13 :la mesure de la performance des achats.....	 152
13.1 :les nouveaux enjeux pour la fonction achat.....	152
13.2 : quelle qualité attendue d'une mesure de performance.	154
13.3 : les outils et pratiques actuellement en vigueur	156
13.4 : quelle démarche pour une mesure de la performance....	159
 Cinquième partie :	 172
Mise en œuvre de la pratique marketing achat. Entreprises ENIE ,CHIALI	
 5.1 Vérification de la connaissance des besoins.....	 176
5.2 Vérification de la classification des achats.....	179
5.3 Analyse des marchés des entreprises étudiés.....	.182
5.4 Mesure de la performance des achats des entreprises étudiés.....	188
5.5 Quelques contraintes d'achat de ces entreprises.....	193
5.6 Les managers achat des entreprises étudiés.....	202
 Conclusion	 205

Introduction

A l'heure de la mondialisation des marchés et des échanges, de l'automatisation des moyens de production, de l'information distribuée mais également à l'heure où l'entreprise doit mettre en perspective son action pour définir son devenir, son existence même ; la gestion dynamique des flux tant de matières premières, de semi finis, de pièces de rechange, de composants ou de prestations diverses que financières prend une dimension stratégique.

L'intérêt du sujet d'une part concerne en premier lieu le niveau très bas de la Valorisation de la fonction achat jusqu'à ces dernières années au niveau international . Cette médiocre valorisation de la fonction achat est due à l'absence de sanction immédiate en cas de dérive.

En effet, une bonne affaire se met à vendre mal, on s'en aperçoit tout de suite : la diminution des commandes est visible dès le premier mois, la chute du chiffre d'affaire facturé, le niveau de la trésorerie... le directeur commercial évalue et sanctionne sa force de vente, modifie les conditions aux distributeurs, diminue la publicité d'appui ... la sanction est immédiate.

En revanche si cette même bonne affaire industrielle se met à acheter mal ses matières, ses équipement, ses pièces de rechange ... qui nous avertira ? Comment le directeur des achats le saurait-il ? Qui lui dira qu'il paie plus cher que ses concurrents ? Les acheteurs dans nos entreprises traitent les mêmes volumes (ceux que leur demandent les unités de production) et ne s'apercevront eux même de rien, faute d'une sanction directe dans leurs chiffres. Le distributeur en aval devient moins concurrentiel. On dit que "l'entreprise produit trop chère" et l'on cherche (ce qui n est pas évident) coté productivité, salaire, et frais financiers

Les consultants appelés à la rescousse se contenteront d'une conversation avec le directeur des achats dont les services ne coutent visiblement pas très cher.

En second lieu, cet intérêt est dû à l'absence de comparaison et de visibilité. Il est presque impossible d'évaluer l'efficacité d'un acheteur par comparaison avec ses collègues, parce que chacun suit des matières différentes, des familles de composants, d'équipements différents, tandis que c'est facile de comparer les

résultats des vendeurs de secteur à secteur. Tout responsable des ventes utilise l'émulation des meilleurs et élimine par sélection aux résultats, ce qu'aucun responsable des achats ne pourra jamais faire sauf dans le cadre d'une mise en œuvre d'une démarche marketing achat.

Le nombre des acheteurs est réduit et leur relative sédentarité fait qu'on ne les remarque même plus dans l'entreprise, ce sont des organes permanents qu'on assimile aux fonctionnels de l'entreprise et personne ne se demande comment ils travaillent.

En troisième lieu, le coût réduit de la fonction achat (salaire et frais de fonctionnement) est souvent de moins de 1% de son propre chiffre d'affaire d'achat et à peu près d'un demi de celui des ventes de l'entreprise en aval ; des dizaines de fois moins que le coût de la force de vente. Qui, la direction générale regarde-t-elle, vers qui va-t-elle concentrer ses audits, son contrôleur de gestion, ses consultants ? (Ce qui n'est pas du tout évident dans nos entreprises). Il s'avère donc que l'absence de visibilité, coût réduit des structures achats, ainsi que le fait de ne pas retrouver au niveau des directions générales, ou directeur général dans l'industrie, des anciens responsables des achats ; mais seulement des managers n'étant jamais passés par la fonction achat et ne disposant ni de signaux directs spontanés en cas de dérive, ni d'instruments pratiques de mesure de performance, ces D G y prêtent une attention sans commune mesure avec le poids des achats dans le coût de leur fabrication

Ces éléments sont en fait des inconvénients objectifs pour l'entreprise n'ayant pas adopté le marketing achat comme démarche managériale.

Cet intérêt du sujet d'autre part est relatif au fait que : Les achats, les approvisionnements, la logistique concourent aux équilibres fondamentaux d'entreprise, à ses performances, à son développement et à ses orientations.

Finalement, l'intérêt du sujet porte sur la mise en relief de la nécessité d'adopter le marketing achat au niveau de l'entreprise Algérienne en tant que moyen efficient de la rentabilité.

Ces fonctions du quotidien et du moyen terme, d'interface, d'ouverture, d'analyse, d'action et de communication demandent une formation, une compétence et une expérience spécifique.

Le jeu de la concurrence est tel que le prix de vente d'un produit donné est presque le même d'une entreprise à une autre ; le profit de l'entreprise ne peut alors se réaliser que grâce à des achats parfaitement négociés et réalisés.

Pour de nombreuses entreprises, dont les achats peuvent représenter jusqu'à 70% du chiffre d'affaires, l'amélioration des résultats financiers passe aujourd'hui par les achats.

Cela s'exprime par le fait que gagner 1% aux achats équivaut souvent, en termes de marge à faire 10% de chiffre d'affaires en plus.

Pour mettre en relief cette problématique, il s'agit de noter que dans ce monde, les marchés fournisseurs sont de plus en plus ouverts et compétitifs, les achats s'internationalisent, les situations d'approvisionnement les plus confortables sont de fait souvent précaires.

Il est illusoire de croire, comme c'est le cas, au niveau des entreprises algériennes, que seule la force de vente doit s'adapter aux besoins du marché ; mais l'étude des marchés appliqués aux achats se définit comme la recherche permanente et intelligente de l'adéquation des besoins bien définis de l'entreprise, aux possibilités des marchés fournisseurs.

Ainsi, l'achat est devenu un processus complexe, à caractère collectif. Un certain nombre de prescriptions et de contraintes (d'ordre techniques, qualitatives, quantitatives, financières, organisationnelles, stratégiques...) est donné par un ensemble constitué de personnes, de fonctions différentes concernées à un moment donné par l'achat. C'est ce qui est appelé "le buying center".

La fonction achat ne se contente plus d'identifier ses objectifs à : un prix, une quantité, une qualité et un délai.

En effet elle a été d'abord considérée comme une fonction essentiellement à caractère administratif, de passer des commandes selon des procédures en vigueur. Ce model fonctionnait surtout dans une économie de production et dans la valeur ajoutée était économiquement faible.

La deuxième étape correspond à la fonction à la fois administrative et négociatrice ; comprenant la fixation d'objectifs et une stratégie minimale dans la discussion technico-commerciale.

La troisième étape permet à la fonction de devenir à la fois administrative, négociatrice et technique au sens où l'acheteur instaure des relations privilégiées avec ses principaux donneurs d'ordres en proposant et en mettant

en œuvre des plans de qualification . Il prospecte l'ensemble des marchés et leurs environnements ; il suit les cours des matières premières, cherche continuellement des produits de substitution plus performants qui permettent ainsi à son entreprise d'augmenter sa productivité.

Le responsable de la fonction quant à lui, va élaborer et définir une véritable politique d'achats à partir d'éléments politiques, financiers, économiques, technologiques. Il va rechercher à optimiser les flux matières et financiers associés en garantissant à l'entreprise une qualité et une sécurité d'approvisionnement. Il va fixer les objectifs de qualité, prix, service ainsi que les orientations stratégiques de façon à maintenir la compétitivité de l'entreprise, il va projeter l'image de l'entreprise afin de la promouvoir à travers les relations avec les fournisseurs et partenaires.

Ces managers pratiquent ainsi un véritable "marketing achat".

la méthodologie proposée nous permet d'opérationnaliser le contenu même de la définition du marketing achat qui consiste en une démarche à la disposition de l'acheteur qui lui permet de prévoir et d'intervenir de façon active dans la relation d'échange avec le marché amont, afin d'adapter les besoins de l'entreprise aux possibilités du marché ou d'influencer l'offre du marché pour l'adapter à ses besoins dans l'intérêt de son entreprise , et de ce fait formaliser la démarche marketing achat en plusieurs phases caractéristiques (réalisées successivement ou en parallèle).

Dans ce cadre les orientations internes et externes ainsi que les fonctions d'analyse et d'action structurent la démarche de marketing achat autour de trois étapes : tout d'abord l'analyse interne des besoins de l'entreprise, ensuite l'analyse externe du marché fournisseur, et enfin les actions d'ajustement et de réaction internes et externes.

Première étape : analyse des besoins internes : qui consiste à analyser le contexte d'un produit, d'un sous ensemble... dès la phase amont du développement, par la classification qui consiste à découper les besoins de l'entreprise et déterminer les listes des articles en classes homogènes d'achat : "famille d'achat" ou segment technologique avant même de bâtir une quelconque stratégie d'achat et qui consiste à se poser la question sur quel marché vais-je travailler ?(cette première partie de l'adéquation est traitée dans la deuxième partie).

Deuxième étape : analyse de la situation externe qui conduit l'acheteur à examiner la dimension technique et commerciale du marché fournisseur ; et en ayant comme éléments d'analyse la visualisation du porte feuille des achats, le diagnostic de la situation, les différents marchés de l'entreprise, leurs formes et typologies, l'évolution du marché, la puissance de la position achat de l'entreprise sur les différents marchés ainsi que la recherche, l'évaluation et la sélection des fournisseurs (cette seconde partie de l'adéquation est traitée dans la troisième partie).

Troisième étape : ajustement et réaction qui consiste à déterminer un plan de réaction et de réaliser la mesure de la performance achat. Cette phase permet de structurer, d'organiser et de doser la réponse de l'entreprise conformément à la connaissance du marché et aux variables de réaction du prix, du produit, de la communication et du marché (cette seconde partie de l'adéquation est traitée dans la quatrième partie).

Cette nouvelle démarche d'achat au niveau de l'entreprise industrielle permet de formaliser les principaux résultats attendus ;

- quelle est la nature de notre achat ?
- quels seraient les enjeux en situation de captivité, de rupture ?
- en fonction des besoins, des contraintes...quel type de relation entretenir avec le marché ? et sur lequel travailler ?
- quel est le coût global attendu ?
- quelle est l'évolution, la tendance du marché en matière commercial, technique et technologique ?
- comment mesurer la performance des achats ?
- etc...

Il s'agit donc, pour l'entreprise de mener une action continue de marketing achat tout en privilégiant son aspect stratégique qui se caractérise par la mise en parallèle de trois données :

- les objectifs qui doivent être clairement définis et peuvent être globaux ou particuliers ;
- Les besoins fondamentaux exprimés en matières et en produits selon une certaine classification ;
- Le marché qui permet au responsable achat de déterminer l'adéquation entre l'offre et la demande et le conduit à la connaissance systématique de

l'environnement pour faciliter l'interaction de l'entreprise avec celui-ci en s'y adaptant ou en participant à le modifier.

La réponse à cette problématique nécessite l'utilisation d'un plan de travail qui permet de mettre en relief la consistance rationnelle et l'efficace du marketing achat.

Le plan retenu est fondée sur la démarche à la disposition des managers achat qui leur permet de prévoir et d'intervenir de façon active dans la relation d'échange avec le marché amont afin d'adapter les besoins de l'entreprise aux possibilités du marché, ou d'influencer l'offre du marché pour l'adapter à leurs besoins dans l'intérêt de leur entreprise. L'étude de ces éléments constitue l'adéquation entre l'offre du marché et la demande de l'entreprise ou d'une autre manière entre les éléments analytiques d'une part et la réaction adéquate d'autre part.

Ces éléments sont constitués :

D'une première partie constituée de deux chapitres dont le premier donne un aperçu historique nécessaire sur les outils du marketing achat à travers une étude de trois périodes marquant les évolutions du concept au cours de ses trente années d'existence ; et un deuxième chapitre qui permet de fixer clairement dans cette économie mondiale de plus en plus incertaine et où s'exerce une concurrence de plus en plus âpre ; les objectifs assignés à cette fonction, le rôle stratégique du marketing achat en tant qu'outil de gestion de la fonction, en tant que leviers d'actions dont l'entreprise dispose à travers :

Le coût des achats dans les résultats de l'entreprise et des gains que peut apporter cette fonction.

Les possibilités de prise en charge de toutes les opérations d'externalisation ou d'intégration d'activité de l'entreprise.

La Participation très active de recherche, de mise en place ou de renforcement des opérations de partenariats pour la consolidation technique et commerciale de l'entreprise dans le marché aval.

D'une deuxième partie qui constitue une partie de l'équation dont on parle et constituant l'essence même du marketing achat.

Cette partie est constituée d'un chapitre, qui concerne la classification des besoins ou des achats car elle constitue une condition pour savoir sur quel marché l'entreprise va travailler c'est-à-dire elle constitue une stratégie d'achat ou une ligne d'actions stratégiques par secteur ou ligne de produits.

Et d'un deuxième chapitre relatif à l'analyse des besoins constituant ainsi la première donnée nécessaire pour l'analyse des achats de l'entreprise dans une perspective dynamique actuelle (la détermination du besoin lui-même) et future.

D'une troisième partie qui constitue le deuxième élément de l'adéquation entre besoin et marché ; constituant la définition même du marketing achat. Plus cette adéquation, conformité, ou encore adaptation entre les besoins et les marchés, est élevée plus l'entreprise améliore son efficacité managériale et financière.

Cette partie comprend trois chapitres dont le premier concerne l'analyse du marché à travers sa définition, ses formes et typologies, son évolution dans un environnement concurrentiel, sa notion de puissance acheteur ou fournisseur, et en fin de compte comment en évaluer et sélectionner les fournisseurs.

Le deuxième chapitre permet en fonction de l'analyse du marché, de pouvoir visualiser le portefeuille des achats et qui consiste à représenter les forces et les faiblesses (détermination des contraintes commerciales, techniques internes ou externes) de l'activité achat de l'entreprise et à porter des jugements dans le but d'identifier et de hiérarchiser les actions à mener.

Le troisième chapitre concerne le diagnostic de la situation achat qui consiste à déterminer la liste des contraintes, ainsi que le risque en approvisionnement qui peut être causé par chaque contrainte. Ceci dans le but de juger de l'opportunité d'engager une action pour améliorer la performance de la prestation achat ou réduire la vulnérabilité d'approvisionnement.

Une quatrième partie concernant les variables d'actions qui permettent à l'entreprise par le biais de la fonction achat de réagir à la réalité de l'environnement, dont le marché est l'élément fondamental, et qui est censé être diagnostiqué et évalué.

Ces variables permettent ainsi d'affiner, d'ajuster, la réaction de la fonction achat pour être en adéquation avec le marché évolutif et changeant.

La synergie dans cette réaction doit être réalisée entre :

.Le prix des matières achetées dont la détermination est influencé par les coûts directs induits, les objectifs du fournisseur, la situation de la concurrence, la perception de la valeur par les utilisateurs, le prix de revient de l'acheteur, ses objectifs... des tendances de prix, des conditions financières d'achat, de la monnaie de règlement...et,

.Les produits (matières premières, pièces de rechange, équipements, prestations...) selon les fonctions recherchées, la valeur déterminée, un niveau de qualité toujours en amélioration.

.La communication par l'équipe marketing achat, qui doit dispenser les informations suivant deux dimensions externe et interne. La communication étant une variable fondamentale (surtout dans nos entreprises où il faille construire totalement cette dimension, qui est à son stade administratif) du mix achat, car il constitue la reconnaissance de la fonction ; met en relief ses besoins, ses potentialités, ses objectifs, l'intelligence qui doit prévaloir au niveau des autres fonctions,...

.Le marché, en tant que variable d'action constituant l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre la cible visée, c'est-à-dire le fournisseur dans les conditions profitables pour le manager achat telles que la qualité des produits, la vulnérabilité des approvisionnements, la veille technique, technologique et commerciale...

La mise en œuvre de ces variables d'actions dont l'enjeu est la réalisation de façon continue de l'adéquation avec l'environnement externe de l'entreprise nous amène à étudier le chapitre concernant le négociation qui permet d'améliorer le profit de l'entreprise ainsi que l'optimisation de chaque variable conformément à un environnement international incertain ; et enfin un chapitre relatif à la mesure de la performance des achats. C'est un élément essentiel qui permet de façon globale et à travers des outils de mesure et de réflexion d'évaluer le niveau de l'adéquation réalisée entre les besoins actuels et futurs et l'efficacité, l'efficience de la réaction de l'entreprise par rapport à la réalité du marché.

Une dernière partie consacrée à l'analyse de la fonction achat au niveau de deux entreprises algérienne, l'une publique et leader dans son secteur d'activité électronique (ENIE), et l'autre privée et aussi leader dans son secteur d'activité de fabrication plastique (CHIALI PLASTIQUE).

Un diagnostic de la fonction achat en relation avec les autres fonctions à été réalisé au niveau de ces deux entreprises à travers des questionnaires d'évaluation des besoins, de la connaissance de leurs marchés amont, de la réaction de la fonction à travers les différentes variables, de la mesure de la performance...et cela dans le but d'évaluer la capacité de ses managers à mettre en œuvre le marketing achat en tant qu'outil de gestion ou du moins sont 'ils conscients de son existence et de son usage indispensable pour la performance de leur entreprise .

PREMIERE PARTIE :

Evolution historique du marketing achat
Et son rôle stratégique

Aujourd'hui, la conjonction des termes marketing et achat n'étonne plus. En effet, les points communs entre les deux fonctions ont largement été mis en évidence à travers les différentes périodes d'évolution de ces concepts.

Depuis son apparition au début des années 1970, le marketing achat a suscité de nombreux écrits.

Une lecture chronologique de ces derniers permet d'identifier trois périodes marquant l'évolution du concept au cours de ces trente années d'existence.

Evolution du concept de marketing achats dans la littérature :

Emergence	- apparition du concept dans la littérature. - pas de définition précise.	1970-1980
croissance	- multiplication des travaux relatifs au marketing achat - hétérogénéité des définitions.	1980-1990
maturité	- tendance à une stabilité des publications. - convergence vers une même définition	1990-2000

Chapitre 1 : EVOLUTION HISTORIQUE DU CONCEPT DE MARKETING ACHAT

Entre 1973 et 1980, on assiste à l'émergence du marketing achats, terme nouveau pour lequel il n'existe pas encore de définition.

Les études réalisées à cette époque s'intéressent essentiellement à la dimension commerciale du concept (KOTLER ET LEVY.1973, DAVIES 1974) ainsi qu'aux conditions susceptibles de favoriser sa mise en œuvre.

Renouvelées au début des années 1980, les recherches académiques s'attachent à montrer la dimension stratégique de l'action marketing de l'acheteur

Le concept est explicité, mais les définitions sont nombreuses et variées. Les unes font référence à l'état d'esprit à adopter par les acheteurs (GAUCHET.Y 1981 Mark. Achat revue internationale de l'achat)

Les autres évoquent principalement la démarche et les techniques propres au marketing amont (TRINQUE COSTE J.F 1985 marketing de quoi parle-t-on ? revue internationale de l'achat DOUILLET G. 1987 marketing achats et communication revue internationale de l'achat.)

Les années 1990 sont marquées par une certaine convergence dans la présentation des caractéristiques du marketing achat. Le concept est souvent défini à partir de dimensions internes et externes auxquelles sont associées des logiques d'analyse et d'action (SOSTENES M.J 1994. le partenariat dans l'optique marketing achat, revue française de gestion)

Au cours de cette période, les recherches visent, essentiellement à favoriser l'adoption d'un esprit marketing par les praticiens de l'approvisionnement

Cette approche historique peut être structurée autour de trois périodes respectivement consacrées à l'émergence, au développement et maturité du concept

1 - de 1973 à 1980 : émergence du marketing achat

Durant cette période, la conception du marketing achat est centrée sur l'état d'esprit à adopter :

Sur la présentation de l'approche « offensive » qui en résulte,
Sur les dimensions internes et externes de la démarche,
et sur la mise en œuvre de techniques empreintes aux vendeurs

1.1-Un état d'esprit : amélioré la position de l'acheteur

Historiquement, l'apparition du marketing est liée à une situation de faiblesse de l'entreprise par rapport à son marché amont

Selon KOTLER et LEVY 1973.(Journal du marketing) le besoin d'optimiser l'échange se rencontre dans deux circonstances :

- ❖ tout d'abord lorsque le volume global de la demande excède celui de l'offre ; dans ce cas le vendeur rationne les produits en les réservant à ses clients les plus importants
- ❖ enfin lorsque la demande de l'acheteur tend à être "singulière et complexe"

Dans un contexte où l'acheteur se trouve en position de faiblesse par rapport au marché amont, faire preuve d'un état d'esprit marketing c'est "aller à la rencontre des fournisseurs réticents afin de les inciter de les persuader ou même de les éduquer à prendre en compte les attentes de l'entreprise" KOTLER et LEVY (journal du marketing octobre 1973) »

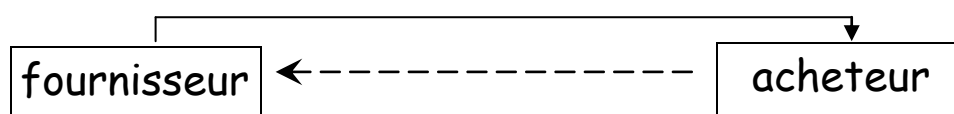
1.2-une démarche incitative : rendre l'entreprise acheteuse attractive

La démarche marketing est destinée à améliorer la position de l'entreprise en renforçant l'attrait qu'elle peut représenter en tant que client.

L'acheteur doit adopter une démarche offensive et non plus défensive, en direction du marché fournisseur.

La démarche "traditionnelle", dans laquelle le vendeur vient susciter l'intérêt de l'acheteur, a été opposée à celle du marketing achat, caractérisée par une initiative de l'acheteur qui va à la rencontre des fournisseurs afin de les inciter à travailler avec son entreprise. (B.BLACKBURNE 1981 l'approvisionnement : un nouveau champ d'application pour le marketing p21)

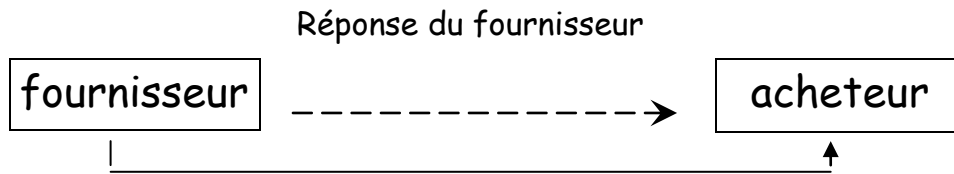
- démarche traditionnelle achat



Réponse de l'acheteur

Le fournisseur essaye de convaincre le client acheteur

- démarche marketing achat : approche offensive en direction du marché amont

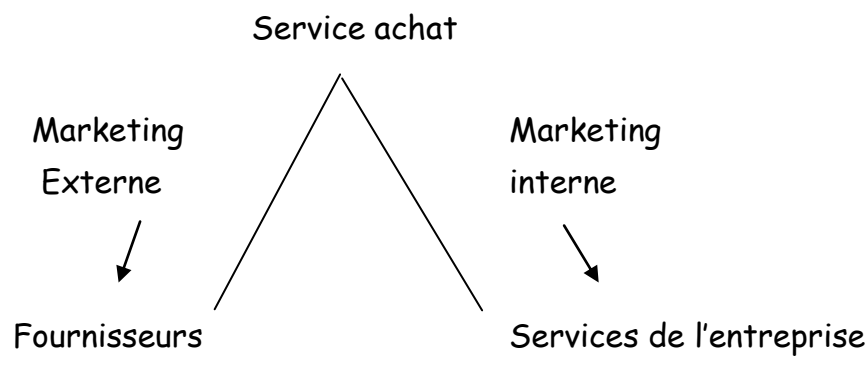


Initiative du marketing de l'acheteur : l'acheteur s'efforce de convaincre le fournisseur de produire et de vendre. L'acheteur s'assure que son besoin sera au cœur de la négociation.

1.3-un marketing interne et externe :

Soulignant que l'acheteur est à la fois fournisseur (face aux départements de l'entreprise qui utilisent ses services) et client (par rapport aux sociétés auprès desquelles il s'approvisionne) M.SANTI 1974 la mercatique achat, management p96.

Distingue deux volets dans les actions de marketing achat.



Le marketing interne consiste à participer à l'expression et à la définition précise, qualitative et quantitative, des besoins des services consommateurs de l'entreprise

En se positionnant comme un spécialiste, l'acheteur peut "vendre" à son entreprise le service auquel il appartient

Le marketing externe conduit l'acheteur à prendre l'initiative auprès des fournisseurs. Il doit alors se mettre à leur place afin de connaître leurs performances et leurs progrès potentiels.

Il lui faut donc identifier quelles sont leurs attentes afin de leur apporter des contreparties attractives et faire ainsi partie de leurs clients cibles

S'agissant des contreparties non monétaires, l'acheteur peut accorder des volumes de commande plus importants aux fournisseurs auxquels il s'adresse. (Selon les volumes des items). Il a aussi la possibilité de leur proposer une assistance logistique et/ou technique ou de s'engager à leur acheter un produit sur une longue période ou en basse saison. Enfin, il est même parfois en mesure de les aider à imposer leurs innovations en étant le premier à accepter de les adopter (selon les risques encourus)

1.4-marketing et achat : des outils communs

Dès les années 1970, les chercheurs ont puisé abondamment dans le corpus du marketing pour transposer différentes techniques au contexte de l'achat

Le concept de marketing-mix, par exemple, a été adapté très différemment selon les chercheurs. Si les variables "produit" et "prix" sont systématiquement retenues, les deux autres peuvent être "promotion" et "distribution" pour P.KOTLER et LEVY ou "fournisseurs" et "communication" pour M.SANTI¹

Parallèlement à la transformation du marketing-mix en purehasing-mix, la technique des études de marché couramment utilisées en marketing a également été transposée à l'achat

De telles études permettent, non seulement, de mieux exploiter les possibilités du marché amont mais encore dans une optique à plus long terme de déterminer les basculements, de cerner l'évolution technologique et technique, l'évolution des conditions commerciales, de calculer les prix prévisionnels et de mieux préparer les décisions d'impartition

2- de 1980 à 1990 : une phase de développement.

Dans les années 1980, l'importance grandissante du marketing achat se traduit par un accroissement des publications ou au travers de l'association d'une dimension stratégique de l'approche commerciale initialement utilisée

La précision de l'orientation interne et externe de la démarche, ou l'essor des outils propres au marketing achat atteste également de l'évolution du concept

2.1-accroissement des publications

¹ Cité par nathalie bariol évolution du concept marketing achat. Cahier 98.05 1990

Durant la période comprise entre 1980 et 1990, alors que les ouvrages consacrés à la fonction achat ne cessent d'augmenter, nombreux sont les autres à consacrer un ou plusieurs chapitres de leurs livres au thème du marketing achat

Sur le plan académique, si l'on recense une publication régulière d'articles concernant le marketing achat dans les revues internationales de l'achat, il convient également de signaler l'accroissement des thèses directement ou indirectement consacrées au concept

Les revues généralistes s'intéressent elles aussi, au marketing achat Citons quelques titres accrocheurs utilisés par l'Usine Nouvelle pour présenter à ses lecteurs un thème jugé novateur "le marketing achat à la rescousse 1982 ; les acheteurs entrent en marketing 1984, "marketing achat ; telle entreprise innove" ou d'autres utilisés par l'Expansion à titre d'exemple

2.2-Evolution stratégique du marketing achat

Initialement abordé avec une problématique commerciale² (KOTLER et LEVY 1973...) le marketing achat est de plus en plus souvent associé au cours des années 1980, à la stratégie d'achat de l'entreprise C MARCEL et B NASSOY 1985³ (stratégie marketing de l'achat industriel) définissent ainsi la stratégie marketing de l'achat industriel comme "une dynamique d'adaptation à l'environnement en cohérence avec les objectifs à moyen terme découlant des choix politiques de l'entreprise"

2.3-Développement de l'orientation interne et externe de la démarche

Les orientations internes et externes sont fréquemment utilisées par les chercheurs pour aborder opérationnellement le marketing achat

Ces deux perspectives permettent également de classer les différentes fonctions assignées au marketing achat.

2.3.1-fonctions internes

- Orienter la définition des besoins pour ajuster la demande à l'offre.

Au cours des années 1980, les chercheurs se sont consacrés au rôle joué par l'acheteur dans l'ajustement des besoins de l'entreprise aux possibilités du marché amont

En apportant sa connaissance du marché fournisseur, l'acheteur permet à l'entreprise de s'y adapter au lieu de la subir,

² Cité par Nathalie bariolle évolution du concept marketing achat. Cahier 98.05 1990

³ Cité par Nathalie bariolle évolution du concept marketing achat. Cahier 98.05 1990

Il peut aussi anticiper la demande des utilisateurs en détectant, dans son environnement externe, certaines innovations technologiques susceptibles d'apporter une réponse à des besoins latents repérés dans l'organisation

La démarche marketing achat concerne aussi le contreponds à exercer, face à l'esprit de production manifesté par les techniciens de l'entreprise (c'est ce qui se passe effectivement dans l'entreprise algérienne, jusqu'à présent, dans un souci de préservation du pouvoir ou autre).

- promotion de la fonction achat

Pour que des techniciens acceptent de se remettre en cause en prenant en compte les menaces et les opportunités de l'environnement fournisseur, les acheteurs doivent être crédibles.

Ils ne pourront jouer un rôle de conseil et d'expert que s'ils sont reconnus comme des acteurs connaissant bien l'univers de l'offre et de la demande

Il leur faut donc rendre visible la contribution apportée aux autres services

L'acheteur doit vendre à l'intérieur de l'entreprise ce qu'il a su faire, ainsi que ses compétences

Mieux se vendre dans l'entreprise et valoriser son service constituent deux éléments importants du volet interne de la démarche marketing surtout durant l'introduction de cette approche dans l'entreprise

2.3.2-fonctions externes

Abordé selon une perspective externe, le marketing achat conduit l'acheteur à conquérir (connaissance, stratégie, tactique, réaction, programme d'action...) le marché amont en développant de nouvelles sources d'approvisionnement où en aidant le fournisseur à améliorer sa performance

- développer de nouvelles sources d'approvisionnement

Dans une vision traditionnelle, l'acheteur ne recherche de nouveaux fournisseurs que s'il ne les trouve pas sur le marché amont

Dans une approche de "reverse marketing" il essaye de développer d'autres relations pour contrecarrer une situation de faiblesse ou pour anticiper d'éventuels changements de ses besoins

Grâce au développement d'une nouvelle source d'approvisionnement l'acheteur est capable d'obtenir mieux que ce que le marché propose. Il peut aussi améliorer le paramètre prix et les autres conditions commerciales quand une ou plusieurs entreprises dominant un marché et limitent le jeu de la concurrence

- aider les fournisseurs à progresser

L'action marketing privilégie les comportements d'achat destinés à susciter des progrès chez les fournisseurs

Amener le fournisseur à réaliser des investissements compatibles avec ceux de l'entreprise cliente peut entrer même dans la mission marketing de l'acheteur

2.4-essor des outils adaptés ou créés pour le marketing achat

Au cours des années 1980, les techniques associées au marketing achat s'affirment et se diversifient. On peut distinguer les outils informationnels et organisationnels ainsi que les supports de communication

2.4.1-outils informationnels

Transposées à l'environnement amont dès la création du concept de marketing achat, les études de marché sont utilisées pour positionner l'entreprise par rapport aux fournisseurs et aux autres entreprises acheteuses. il s'agit d'évaluer l'offre, la demande et la position concurrentielle

Définis à partir d'éléments précis concernant les fournisseurs, comme la capacité de production, les efforts de R et D, la situation financière, la qualité des produits ou la structure des prix de revient...l'offre peut aussi être examinée selon une perspective plus générale prenant en compte la dimension technique et commerciale du marché amont

Liée à la concurrence des techniques et entre elles, la complexité technique d'un marché fournisseur dépend de l'instabilité des technologies⁴ et de l'hétérogénéité des offres⁵

La complexité commerciale concerne, quant à elle, une plus ou moins grande difficulté de faire jouer la concurrence entre les fournisseurs

L'analyse de la demande consiste à examiner la concurrence à l'achat et à la puissance à l'achat de l'entreprise

On peut classer ainsi les outils informationnels en deux catégories selon qu'il s'agisse de collecter ou de traiter l'information

❖ outils de collecte d'information

En interne :

⁴ Les techniques sont instables quand elles sont positionnées dans la 1^{ère} phase de la courbe de vie du produit

⁵ Des offres sont considérées hétérogènes si, pour satisfaire un même besoin, plusieurs solutions techniques, différentes dans leur nature et/ou dans leurs modalités d'application ou de mise en œuvre sont acceptables. (Ex : ENIE produits dégrippants de moule : 5 produits ce qui rend plus difficile l'expression des besoins et gestion des stocks)

la démarche marketing, qu'il s'agisse de celle des vendeurs ou celle des acheteurs, est structurée autour de trois phases principales

	Marketing achat	Marketing vente
Etape 1	Etudier la demande interne	Etudier le marché aval pour connaître la demande externe
Etape 2	Etudier le marché amont pour connaître l'offre	Etudier l'offre interne
Etape 3	Favoriser une adéquation entre les possibilités du marché fournisseur et les besoins de l'entreprise	Proposer la meilleure offre pour répondre à la demande identifiée

Avec le marketing vente, la première étape sert à connaître la demande externe. Dans la démarche marketing achat, elle est utilisée pour étudier la demande interne ⁶

Les informations parviennent à l'acheteur sous forme d'un cahier des charges, spécifications techniques, conditions techniques de stockage...qui exprime l'ensemble des caractéristiques du produit (matières premières, semi fins, sous ensembles, pièce de recharges, équipements) et au travers d'indications commerciales constituant les conditions d'achat. Il s'agit par exemple d'éléments relatifs aux délais de réalisation du produit, à l'échelonnement, aux quantités minimales des livraisons, à l'emballage, ou aux conditions de transport et d'assurance (l'importance de ces éléments dépend de la nature du produit et des conditions d'exploitation de l'entreprise acheteuse).

En externe :

Les informations relatives au marché national et aux marchés étrangers,
 La détection des innovations technologiques,
 Des conditions techniques et commerciales des marchés,
 Aux concurrents à l'achat,

⁶ C'est cette opposition croisée entre les étapes 1 et 2 du marketing vente/marketing achat qui a conduit les chercheurs à présenter ce dernier comme un marketing inversé

La possibilité de comparer les coûts des productions à une échelle mondiale ; sont des ressources précieuses pour formaliser la politique d'achat de l'entreprise

Dans le cas particulier d'une prospection internationale, le PIGGY-BACK⁷ et l'appel d'offre ont été présentés comme des instruments privilégiés du marketing achat.

Sur le plan général l'approche documentaire et l'enquête terrain sont deux types d'outils classiquement utilisés pour collecter les informations externes nécessaires à la démarche marketing.

En ce qui concerne la première de ces deux techniques, il existe différentes sources comme la presse, les annuaires, les banques de données ou éventuellement les questionnaires adressés aux fournisseurs

Sur le terrain, l'acheteur obtient l'information auprès des fédérations, des syndicats professionnels, des ambassades et des fournisseurs eux mêmes.

Les congrès, les salons et les expositions sont d'autres outils également utilisés

❖ Outils d'analyse de l'information,

Durant cette période l'acheteur a pu disposer de tout un ensemble de techniques pour analyser les éléments recueillis et définir les actions à engager

Il s'agit d'outils d'analyse stratégique comme la courbe de vie d'un produit, le portefeuille d'activité d'achat visualisé par la quantification des contraintes interne et externe ; afin de positionner les familles de produits dans différentes matrices. (Ces éléments feront l'objet d'analyse à travers les prochains chapitres) ou encore l'analyse concurrentielle du marché amont

2.4.2-outils organisationnels

Au cours des années 1980, la détermination et la mise en place d'outils organisationnels ont permis d'aider l'acheteur à ajuster la demande à l'offre

❖ Action interne sur le besoin

A ce niveau, il y a eu la mise en place de groupes d'analyse de la valeur, des cercles de qualité ou des cellules projets ainsi que l'utilisation du concept organisationnels comme celui du centre achat⁸.

⁷ PIGGY-BARK : signifie "sur le dos" et désigne une opération au cours de laquelle une entreprise fait appel à la puissance d'information ou de représentation d'une autre entreprise déjà implantée sur le marché étranger (échange mutuel d'expérience)

Grâce à de tels outils, l'acheteur peut orienter la définition du besoin en amenant l'entreprise à prendre en considération les solutions techniques révélées par l'analyse du marché amont

❖ Action externe sur le marché amont

Le partenariat figure parmi les outils relationnels utilisés par les acheteurs à l'issue de leur démarche de marketing achat (surtout dans un contexte caractérisé par une forte concurrence et une forte puissance à l'achat).

Suite à l'analyse des besoins, l'acheteur peut définir un premier axe stratégique achat organisé autour de deux options :

- la recherche du coût minimum : elle concerne surtout les familles de produits positionnés dans les cases "achats simples" et "achat lourds" de la matrice des achats

Dans ce contexte, les actions à engager sont la standardisation, la réduction du nombre de fournisseurs, la mise en concurrence ou le regroupement des achats dans le cas d'une entreprise multi sites

- la maîtrise des contraintes est une option à réserver plutôt aux "achats stratégiques" et aux "achats techniques".

Dans ce cas, il s'agit de privilégier la recherche de la qualité et/ou la sécurité d'approvisionnement.

Dans une orientation qualité, l'action interne pour les achats techniques consiste à faire modifier le cahier des charges alors que l'action externe vise à homologuer le fournisseur ou à rechercher des produits de substitution

S'agissant des "achats stratégiques" l'établissement de relations partenariales avec un ou deux fournisseurs est conseillé.

(Ce concept de partenariat tend à être utilisé avec chaque fournisseur, ce qu'on verra au niveau du chapitre réservé à la négociation)

2.4.3-outils de communication

A travers cette période, la mise en relief de l'importance de cet outil a permis à l'acheteur de consolider son rôle interne et externe.

- Communication interne

⁸ Définition centre achat "l'ensemble des actions, appartenant ou non à l'entreprise, participant formellement ou informellement à tout ou partie du processus achat et exercent de ce fait une influence sur la décision d'achat"

VALLA D.P 1981 le comportement des groupes d'achat, l'action Mark des entreprises industrielles.

Cet impératif de communication interne se situe à deux niveaux ;

- sur le plan individuel, l'acheteur doit maîtriser la communication interpersonnelle afin de dialoguer et de collaborer efficacement avec ses partenaires internes.

Les cercles de qualité, les équipes de projets, les groupes d'analyse de la valeur sont des outils privilégiés.

- à un niveau collectif, des actions impliquant l'ensemble du service doivent être entreprises auprès des clients internes, dans le but de les sensibiliser à l'importance des contributions apportées par les acheteurs, ou pour leur présenter la possibilité de nouveaux enjeux.

Les différents supports identifiés concernent les écrits : (journal, manuel, brochure, document fournisseur...) ou de supports audio-visuels (films ou bulletin d'information), télématique (Internet, messagerie électronique...) ou interactifs (groupes de projets, conférence...)

- Communication externe

Il s'agit de "vendre en externe" les besoins en approvisionnement de l'entreprise. C'est-à-dire exprimer clairement le besoin au fournisseur et d'explicitier le cadre de leur relation

Des outils ont été mis en évidence pour une communication externe dite "promotionnelle"

Les brochures et les salons sont utilisés pour "faire connaître" l'entreprise ; les débats, conférences, journées d'accueil visent à "sensibiliser" certains fournisseurs à des problèmes particuliers

Et dans le but de "faire agir" les fournisseurs jugés importants, les séminaires de formation sont employés pour mettre en évidence les moyens techniques capables de résoudre certains problèmes

Les principaux outils présentés ci-dessus peuvent être positionnés selon leur orientation interne ou externe et selon leur fonction d'analyse ou d'action et de façon associée à chacune des trois étapes de la démarche marketing

Les acheteurs devraient être plus enclins à utiliser, dans toutes ses dimensions, un concept encore partiellement adopté mais malheureusement pas du tout dans l'entreprise industrielle algérienne

3-A partir de 1990 une période de stabilité conceptuelle

Sur le plan théorique, les années 1990 sont marquées par une convergence des définitions du marketing achats ; par l'établissement d'une relation entre le concept et le partenariat client-fournisseur

Dans une approche plus opérationnelle, les instruments du marketing achats se sont enrichis et les actions de communication de l'acheteur sont davantage explicitées

3.1- Convergence vers une définition du marketing de l'acheteur

A partir de cette date, on constate un dépassement de la formulation trop étroite des définitions du marketing achats vers des définitions plus élaborées et reflétant ce qui est attendu de l'acheteur.

Prenant appui sur ce qui fait de l'achat une opération similaire à la vente et sur ce qui le distingue H-FENNETEAU ⁹ propose une définition opérationnelle du marketing achat basée sur les orientations internes et externes utilisées par d'autres chercheurs pour aborder le concept,

"L'acheteur doit simultanément développer le dialogue avec les autres membres de son entreprise en pratiquant un marketing interne, et mener des actions auprès des fournisseurs en développant un marketing externe".

A partir de cette époque, les chercheurs sont de plus en plus nombreux à concevoir le marketing achat comme une démarche mettant en cohérence les relations de l'acheteur avec les services de son entreprise (orientations internes) et l'ensemble des actions à conduire sur le marché amont (orientations externes)

Mj-Sostenes¹⁰ résume cette approche (interne externe) en définissant le marketing achat comme :

"Une démarche à la disposition de l'acheteur qui lui permet de prévoir et d'intervenir de façon active dans la relation d'échange avec le marché amont afin d'adapter les besoins de l'entreprise aux possibilités du marché ou d'influencer l'offre du marché pour l'adapter à ses besoins dans l'intérêt de son entreprise"

⁹ FENNETEAU.H 1992 les caractéristiques de l'acte d'achat et de la logique du marketing amont revue internationale de l'achat vol 12, page 12.

¹⁰ SOSTENES M.J 1994 marketing achat et partenariat article page 6.

3.2-marketing achat et partenariat (client fournisseur)

Alors que les concepts de marketing achat et de partenariat sont parfois positionnés sur un même plan et présentés comme "deux modes de gestion des achats" chez d'autres auteurs¹¹ beaucoup plus nombreux, le partenariat est plutôt considéré comme un instrument du marketing achat

De cette confrontation, les auteurs sont parvenus à la conclusion suivante :

- ❖ tout d'abord pour que des relations partenariales s'établissent, il est nécessaire que des relations de marketing achat existent au préalable
- ❖ tout comme le partenariat, le marketing achat est un mode de gestion destiné à optimiser les relations avec les fournisseurs

Il semble cependant difficile de considérer le marketing achat et le partenariat sur le même plan

En effet, le premier concept correspond à une démarche dans la quelle une entreprise s'engage pour réussir une meilleur adéquation entre les possibilités du marché fournisseur et les besoins de l'entreprise

Le partenariat client fournisseur concerne une relation privilégiée qu'une entreprise établit avec son fournisseur afin d'assurer leur développement mutuel

En fait qu'il s'agisse d'une collaboration logistique ou de conception, le partenariat client fournisseur résulte d'une démarche de marketing achat

A l'issue de sa démarche marketing, l'acheteur dispose de deux instruments pour influencer les sources d'approvisionnement : le partenariat et la mise en concurrence.

Le partenariat est une politique consistant à se lier durablement à un fournisseur et à coopérer avec lui afin de réaliser des progrès profitant aux deux parties, tandis que la mise en concurrence conduit à stimuler la rivalité entre les fournisseurs et à reporter continuellement les commandes de l'entreprise vers la source d'approvisionnement la plus compétitive .

3.3- marketing achat et outils de prospection internationale

Dès la création du concept, qu'il s'agisse de marketing achat, de marketing amont ou de marketing inversé, la théorie et la pratique de l'achat ont emprunté au corpus du marketing un certain nombre d'outils,

Au cours des années 1990, la généralisation du concept et l'internalisation des achats ont conduit à s'intéresser à des outils de prospection internationale du marketing achat dont : le piggy-back et d'autre part l'appel d'offre (déjà cité dans la collecte des outils informationnels sur le plan externe)

¹¹ FENNETEAU 1992 et PERROTIN 1992 le marketing achat stratégies et tactiques page 65

Le piggy-back :

- ❖ conclu sur une base contractuelle,
- ❖ est un accord interentreprises dans le quel une société "porteuse" met ses forces au service d'une société "portée" pour l'aider à exporter ou à s'implanter à l'étranger,
- ❖ réciproque à l'achat repose sur un échange mutuel d'expérience sur les marchés étrangers. Les entreprises jouent tour à tour, les rôles de "portée" et de "porteuse";
- ❖ est un troc de fichier de "bons fournisseurs" déjà homologués
qui en résulte le plus souvent, semble être le moyen le plus rapide, le moins coûteux, et le plus fiable de pénétration à l'achat d'un marché étranger

L'appel d'offres internationales :

- ❖ sert principalement à prospecter tout en permettant l'obtention des meilleures conditions de prix et des propositions techniques les plus créatives
- ❖ est plus particulièrement utilisé dans des situations non répétitives caractérisées par un manque d'informations et par un risque jugé important
- ❖ est utilisé pour l'approvisionnement sur de nouveaux marchés, sectoriels, géographiques ou pour l'achat de biens d'équipement

3.4- Marketing achat et communication

Afin de mieux se vendre dans l'entreprise, les acheteurs doivent développer un véritable marketing de leur fonction.

Dans cette perspective B.BLACKBURNE¹² identifie cinq éléments susceptibles de constituer le mix de la fonction achat

¹² BLAKBURNE.B 1981 l'approvisionnement : un nouveau champ d'application pour le marketing th.doctorat université de Genève page 60.

Marché	Le marché est constitué de l'entreprise. La fonction achat doit persuader la direction de son importance; convaincre le marketing vente de ses possibilités de coopération et se dégager de la production
Produit	le produit correspond au service que la fonction achat apporte à l'entreprise
Distribution	la distribution se concrétise par la manière dont la fonction organise l'approvisionnement
Prix	le prix représente le coût des prestations de la fonction achat dans le cadre des services qu'elle apporte
Promotion	La promotion s'exprime au travers des efforts entrepris par la fonction achat pour "mieux se vendre"

D LENTREIN¹³ pour montrer le rôle de la communication interne des services achats, a enquêté auprès de dix entreprises de différents secteurs afin de dresser un état des lieux des pratiques et des problématiques

Trois enseignements majeurs ressortent de la recherche :

- l'objectif premier de la communication interne et d'ordre informationnel : il s'agit de diffuser dans l'entreprise des informations essentiellement techniques (technologies, conjonctures économiques, fournisseurs...) sur les marchés amont, les communications sur les politiques achats ou sur les outils de gestion (procédures, tableaux de bord, systèmes d'évaluation des fournisseurs) sont apparemment plus rares,

- la communication interne des services achat est faiblement formalisée (ne font pas état de plan de communication, objectif précis, moyen à mettre en œuvre, budgets alloués) ,

- Les supports de communication les plus utilisés sont les groupes de projet, messagerie électronique au détriment du support écrit et audiovisuel.

De cela, il ressort que la communication interne prend de plus en plus des qualificatifs tels que permanente, interactive et en temps réel.

¹³ LENTREIN.D 1995 communications internes des services achats : pratique et problématique. Cahier de recherche ESA Grenoble .

Sur le plan extérieur, la communication participe à l'œuvre de construction et de maintien de son image vis-à-vis des fournisseurs

S'inscrivant dans ce courant, PY BARREYRE et D LENTRIEN¹⁴ ont créé le concept de communication promotionnelle des acheteurs vers les fournisseurs (CPAF) pour étudier sur le terrain une communication caractérisée par des objectifs relevant de trois intentions types ,

Faire connaître - faire aimer - et faire agir

Faire connaître	Faire aimer	Faire agir
Porter à la connaissance des fournisseurs Les besoins de l'entreprise son activité Son potentiel Son organisation et potentiel d'achat	Améliorer l'image de l'entreprise en faisant ressortir les attraits en tant que client	Induire chez quelques fournisseurs anciens ou nouveaux certains comportements comme l'engagement d'investissement ou l'adaptation au potentiel de production

Opposée à une communication externe "courante" ou "institutionnelle" ; la CPAF est envisagée par la fonction achat et pour élargir la notoriété de l'entreprise auprès des fournisseurs (faire connaître), pour donner envie aux fournisseurs pour améliorer l'efficacité de ses relations avec le marché amont (faire agir)

Deux contextes semblent particulièrement favorables à la mise en œuvre des outils CPAF:

Un changement organisationnel amène l'entreprise à communiquer sur les nouvelles structures mises en place.

Un changement de stratégie l'incite plutôt à annoncer à ses fournisseurs les nouvelles exigences imposées par une politique de partenariat par une

¹⁴BARREYRE et LENTREIN D la communication promotionnelle des services achats vers les fournisseurs : une enquête de trente six grandes entreprises industrielle...cahier de recherche 90-06 1990 ESA Grenoble

réduction du nombre de fournisseurs ou par la mise en œuvre d'une gestion à flux tendus.

Conduite auprès de trente six grandes entreprises industrielles, cette recherche permet de distinguer quatre catégories d'actions distinctes selon ;
 les objectifs visés,
 Les messages utilisés,
 Les supports choisis,
 et les cibles concernées.

Typologie des CPAF

Objectif de la communication	Faire connaître	sensibiliser le fournisseur	Faire agir le fournisseur	Faire aimer L'entreprise
Cible	Tous les fournisseurs actuels et potentiels	Seulement les fournisseurs importants et stratégiques	← Idem	← Idem
Contenu du message	L'entreprise, service achat Politique achat	Le problème à résoudre	Moyen technique pour résoudre les problèmes	L'image de l'entreprise
Supports utilisés	Plaquettes, brochures salons	Débats conférences journées d'accueil	séminaires de formation	Cadeaux invitations à des manifestations

La vision synthétique des principaux outils du marketing achat, à travers les trois périodes marquant l'évolution du concept nous permet maintenant de nous intéresser au rôle stratégique actuel du marketing achat en tant qu'approche de management dans les entreprises industrielles au niveau du deuxième chapitre.

Chapitre 2 LE ROLE STRATEGIQUE DE LA DEMARCHE MARKETING ACHAT

Dans une économie incertaine où une concurrence de plus en plus âpre s'exerce au niveau local et mondial, l'entreprise doit trouver impérativement de nouvelles sources de productivité et d'innovation pour apporter de la valeur ajoutée à ses clients, se différencier de ses concurrents, se développer sur ses marchés et conquérir de nouveaux marchés.

Nos concurrents peuvent aussi se payer la meilleure étude de marché la campagne publicitaire la mieux ciblée et calibrée, le système de gestion et le matériel de production les plus performants. Et même constituer en peu de temps une force de vente hyper efficace.

Quel est donc le levier d'action dont l'entreprise dispose qui ne remet pas en cause son périmètre et ses savoir-faire ?

Quel est le domaine de gestion qui représente en moyenne tous Secteur confondus, 70% de ses coûts de revient ?

C'est la fonction achat qui représente une part croissante des coûts de l'entreprise

Dans un monde où les marchés sont de plus en plus ouverts et compétitifs où les achats s'internationalisent où les situations approvisionnement les plus confortables sont de fait souvent précaires.

C'est précisément là que réside désormais le champ de progrès.

C'est là aussi que se perd et se gagne le fameux avantage différentiel si vite déterminant dans l'impitoyable sélection en cours.

Le terme anglo-saxon *marketing* qui se traduit généralement par

l'étude des marchés *appliquée* aux achats, se définit comme la recherche permanente de l'adéquation des besoins de l'entreprise aux possibilités des marchés fournisseurs.

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. Les entreprises se sont rendu compte qu'il y avait là un levier sur lequel elles pouvaient agir.

1 Sur le plan de la part des achats dans le résultat d'entreprise

a) impact des achats dans le chiffre d'affaires :

La diminution des prix de revient couplée avec des stratégies de plus en plus fréquentes d'externalisation et de sous-traitance a vu le poids des achats sans cesse augmenter dans la composition du chiffre d'affaires.

Il y a 40 années (en moyenne une dizaine d'années dans les entreprises industrielles algériennes) la part des achats dans le chiffre d'affaires des entreprises industrielles se situaient entre 35 % et 55 % cette part a atteint 60 % puis à 65% en 1995 et continue d'évoluer. Cette part dépasse même largement les 70% pour les entreprises de négoce ou du secteur de la distribution.

Quelques exemples pour mettre en relief ces niveaux : ¹⁵

46,3 % pour Essilor

72,4 % pour PSA

81,1 % pour la Redoute

pour les entreprises industrielles algériennes

ENIE 65% CHIALI 68%

Cela montre à quel point les achats lorsqu'ils sont correctement rationalisés peuvent être un levier de gains très important.

b) poids des achats dans le prix de revient :

Les achats représentent un pourcentage conséquent du chiffre d'affaires; il en est de même pour la composition du prix de revient, c'est-à-dire le poste le plus important dans le prix de revient d'un produit.

De plus, il est clair que le prix de revient d'un produit évolue à l'inverse de sa courbe de vie.

¹⁵ : Diverses éditions : les échos 2000/2001

Cela 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 matières 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 achat est en connexion directe avec tous les services de l'entreprise.

A titre d'exemple, la fonction achat est appelée à participer à la diminution du prix de revient d'un produit et donc l'apport est net :

- à la R et D lors de la conception, en intégrant la technologie d'un fournisseur du secteur ou en amenant un nouveau concept découvert lors de la veille commerciale et technique,

- à la proposition de standardisation ou des équivalences de matières premières, composants, sous ensembles...permettant la diminution des items en achat et par conséquent du coût de gestion des stocks,

- à la qualité, en mettant en place des niveaux d'AQL (assurance et niveau de qualité) visant à sécuriser le processus du fournisseur, à la réception qualitative des entrants

- à la production, en amenant le savoir-faire des fournisseurs pour optimiser nos propres procès (soutien technique, informations sur les conditions préalables...) et le concept de benchmarking

c) impact des gains sur achat au niveau du résultat

Il est aisé d'augmenter la rentabilité de l'entreprise en consacrant un peu plus de temps pour l'effort d'optimisation des achats

Exemple d'un compte de résultat simplifié d'une entreprise industrielle réalisant un chiffre d'affaires d'un million de DA dont la moitié est consacré aux achats.

	produits	charges
- C A	1.000.000	
- Achat (biens et services)		500.000
- Frais de personnel		350.000
- autres charges (impôts, taxes, amortissements...)		50.000
- résultat	100.000	

Si l'objectif retenu pour l'année suivante, de réduction de 5% des achats est atteint (en considérant les autres éléments constants); on s'aperçoit que cette diminution a permis d'améliorer le résultat de 25%. (125.000 DA au lieu de 100.000).

Si l'entreprise avait voulu atteindre cet objectif par l'augmentation de son activité, elle aurait dû accroître ses ventes d'environ 25%; sachant que l'augmentation de l'activité entraîne une augmentation des charges quasi-équivalentes

Ce constat n'a été réalisé que tardivement par les entreprises, (les entreprises algériennes ne réservent à cette fonction que très peu d'intérêt) mais apporte aujourd'hui plus d'importance à la gestion de ce poste de charge (qui est perçu par la majorité des financiers comme un centre de profit à part entière).

Roger Pérotin dans son ouvrage l'entretien d'achat : tactiques et négociation;¹⁶ établit un comparatif démonstratif de la nouvelle importance des achats. pour une entreprise moyenne ou importante, on admet qu'il y a une équivalence de résultat sur le profit entre :

- un accroissement des ventes de 20%,
- une amélioration de la productivité de 5%,
- un gain de 2% sur les achats. *

De plus, il est bien moins coûteux en moyens, en énergie, de réduire les achats de 2% que d'augmenter les ventes de 20% et surtout une diminution des achats n'entraîne pas de bouleversements importants (investissement, augmentation de personnel...) dans la structure d'une entreprise.

Cela nous permet de dire que pour nos entreprises algériennes, il est plus acceptable et moins problématique de faire des gains de productivité grâce à la restructuration de la fonction achat que de mettre en place des plans sociaux (à cause

¹⁶ : cité dans l'optimisation des achats Groupe Wesford Université Grenoble 2005

du manque de compétitivité dû à l'augmentation du prix de revient, non maîtrise du niveau de qualité, de l'évolution technique...).

2 _ Sur le plan de l'externalisation partielle de la fonction achat

Auparavant assurée complètement en interne (Out sourcing), elle est de plus en plus utilisée par les entreprises désireuses d'alléger leurs coûts de structure et ainsi de dégager un surcroît de productivité .Jusqu'à présent, cette tendance a contribué à augmenter le poids stratégique des structures achats car ceux-ci ont pour fonction de gérer ces nouvelles ressources extérieures utilisées dans le processus de création des offres de l'entreprise

L'externalisation peut être abordée en posant deux questions structurantes.

- A quels types d'achats peut-on appliquer cette externalisation ?
- Quelles sont les activités du processus achat-approvisionnement Concernées par cette externalisation ?

Pour tenter d'éclairer les réponses à ces questions et d'apporter une aide méthodologique au choix de <faire ou faire faire> appliquées aux activités des achats ; il est nécessaire d'utiliser la théorie des coûts de transaction comme grille de lecture pour le choix de l'externalisation¹⁷

A) Types d'achats auxquels s'applique l'externalisation (première question)

L'analyse de ces choix (à travers la grille) peut se résumer ainsi :

L'entreprise compare les différentiels de coût de production interne/externe (ΔP) à celui relatif au coût de contrôle interne/externe (ΔG).

Dans cette expression (ΔG) correspond a la différence entre le coût de production en interne et le prix d'achat (coût d'acquisition) sur le marché de l'activité considérée, quant à (ΔP) il correspond à la différence existante entre le coût de coordination en interne de cette activité et les coûts de transactions qu'induirait un appel au marché.

Le raisonnement propose de n'externaliser une fonction ou opération que si $\Delta C + \Delta P > 0$ C'est-à-dire lorsque l'entreprise a épuisé les avantages d'une structure intégrée de

¹⁷ Richard Calvi : externalisation des activités d'achat : l'apport de la théorie des coûts de transaction CERAG 98.11 Grenoble ESA 1998.

production Quelques éléments permettent de cerner les fondements théoriques des coûts de transaction ?

Les coûts de transaction (face à face entre deux agents économiques) peuvent intervenir dans toutes les étapes de la transaction et se divisent principalement en deux catégories :

- Les coûts antérieurs correspondant aux phases de recherche d'informations, d'établissement du cahier des charges, recherche du futur partenaire, gestion des offres, élaboration du contrat avec le fournisseur...

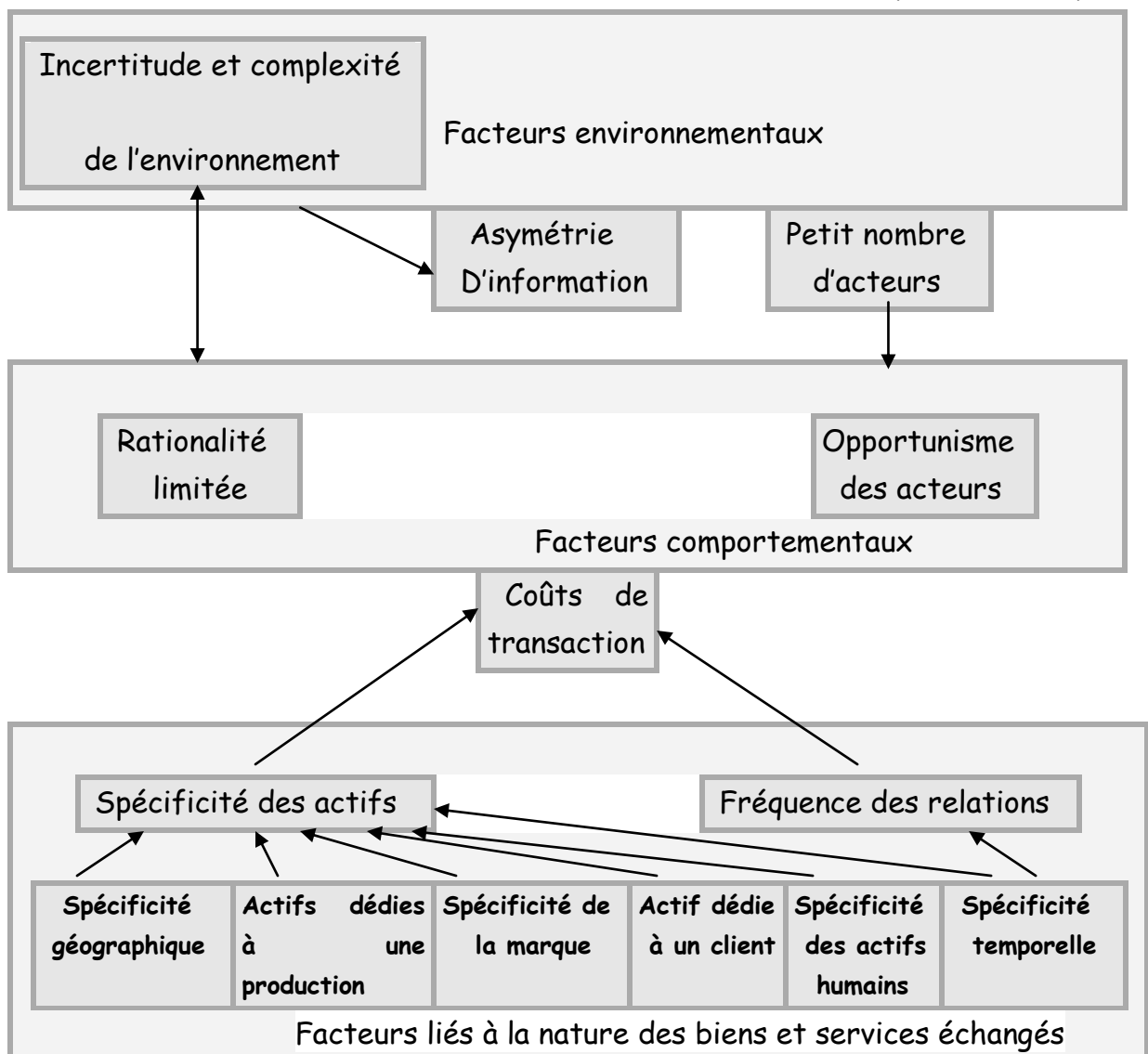
Plus les activités visées sont standards, simples du point de vue commercial et technique, plus cette partie du coût sera faible.

- Les coûts ex post interviennent après la signature du contrat; on y trouve en particulier les coûts inhérents à l'application des clauses contractuelles (renégociation, règlement des litiges ...)

Le niveau des coûts de transaction dépend de facteurs propres :

- au comportement des acteurs,
- à la nature des biens et services au centre de l'échange,
- à l'environnement propre à cet échange.

Facteurs contribuant à la formation des coûts de transactions.(CERAG.98.11)



Williamson met l'incertitude au centre des arbitrages entre appel au marché et intégration. L'incertitude prend sa source :

- dans la complexité de la transaction à réaliser,
- dans le risque lié à l'existence ou non d'alternatives à l'échange.

Cette incertitude environnementale se combine aux hypothèses de :

- rationalité limitée des acteurs
- d'opportunisme des acteurs et génère chez ces derniers la perception d'une certaine asymétrie de l'information sur le marché

Un environnement de marché marqué par une forte complexité des échanges et de faibles alternatives augmentera ce sentiment chez les acteurs de la relation.

L'importance des coûts de transactions anticipés par l'agent en charge de l'organisation de la relation, risque de lui faire alors préférer une intégration de l'activité ou opération.

L'auteur mettra encore en avant l'influence de deux autres variables dans le choix d'externalisation :

- la spécificité des investissements à réaliser dans une relation particulière
- la fréquence d'intervention réclamée par l'objet de l'échange (de l'augmentation de la fréquence des relations naît une dépendance réciproque).

L'auteur identifie les types d'achat peu adaptés à priori à une sous-traitance, car celle-ci devrait induire de forts coûts de transaction.

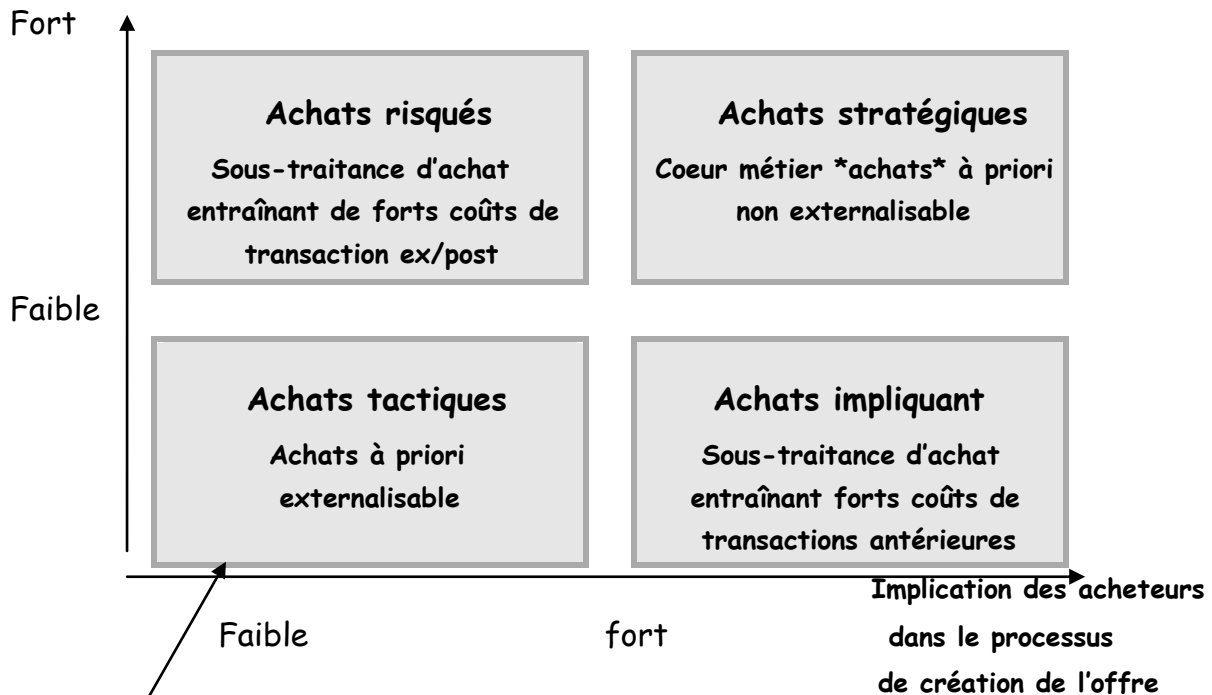
L'analyse en termes de coûts de transaction sur les choix de sous-traitance d'achat porte sur les caractéristiques suivantes :

Concepts issus de l'économie de sous-traitance	Restriction sur choix de sous-traitance achat
Risque moral	Les achats porteurs d'indication sur les choix technologiques et stratégiques présents et à venir
Sélection adverse	Les achats portant sur des marchés fournisseurs perfectibles
Actifs spécifiques humains	<ul style="list-style-type: none"> - les achats <i>*techniques*</i> avec participation de l'acheteur à l'élaboration du cahier des charges. - les achats <i>*lourds*</i> représentant une part importante du coût de revient des produits - les achats commercialement risqués <i>*sur des marchés fournisseurs non concurrentiels et/ou instables*</i>
spécificité temporelle	Les achats complexes d'un point de vue logistique avec forte interdépendance avec système de production du client et de fournisseur (flux tendus)

Dans l'analyse des types d'achat auxquels s'applique l'externalisation, il ressort deux dimensions éventuelles :

Matrice de choix d'externalisation des achats(CERAG 98.11)

Risques commercial et financier attachés à l'achat



Relatif à des produits ou services :

- ayant de nombreuses sources potentielles sur des marchés stables
- de faible valeur ajoutée ou achetés de façon occasionnelle

Tout d'abord le risque attaché à l'achat commercial, financier ou logistique. Déléguer ses achats ayant un haut niveau de risque induirait de forts coûts de transaction **expost** de façon à contrôler le bon déroulement de ces échanges où l'incertitude génère l'incomplétude des contrats.

L'autre dimension émergente est l'implication de l'acheteur dans le processus de création de l'offre. Plus les acheteurs interviennent en amont du processus décisionnel de création de l'offre, plus ils manipulent des informations sensibles (danger du risque moral) et plus ils développent un savoir-faire organisationnel difficilement redéployable dans une autre relation s'il est confié à un tiers (actif spécifique humain)

C'est donc plutôt le poids des coûts de transaction antérieurs **ex ante** qui rendent ici prohibitifs les choix des sous-traitances d'achats.

Selon cette grille d'analyse, des achats à la fois **risqués** et **impliquants** pour l'acheteur **achats stratégiques** (tableau ci-dessus) offrent peu d'attrait économiques en terme d'externalisation du fait des coûts de contrôle et de suivi

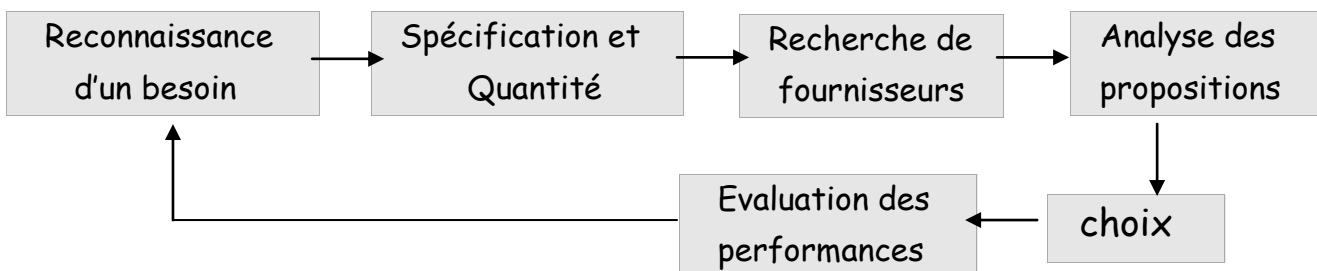
qu'ils induisent. à l'opposé pour les achats dits *tactiques* l'option de l'externalisation s'offre à l'entreprise. Elle doit alors comparer les données organisationnelles internes propres à ces achats avec les données offertes par le marché.

B) Quels types d'activités du processus achat sont concernées par cette externalisation

Nous avons précédemment tenté de répondre à la question : sur quels types d'achats une externalisation paraît rationnelle à l'issue d'une analyse en termes de coût de transaction ?

Mais la fonction d'achat n'est pas constituée d'une activité homogène .et à ce titre on ne peut envisager de sous-traiter certaines activités du processus d'achat approvisionnement et ceci même lorsqu'elles concernent des achats de produits a priori non externalisable selon l'approche précédente, tout particulièrement les achats dits *risqués et impliquants* ?

Pour répondre à cela, il nous paraît tout d'abord nécessaire de présenter le modèle le plus classique de représentation d'une décision d'achat industriel



Dans ce modèle linéaire, chaque phase doit être correctement réalisée avant que ne soit entamée la phase suivante.

Les membres chargés des achats dans une organisation ne sont pas les acteurs exclusifs de ce processus.

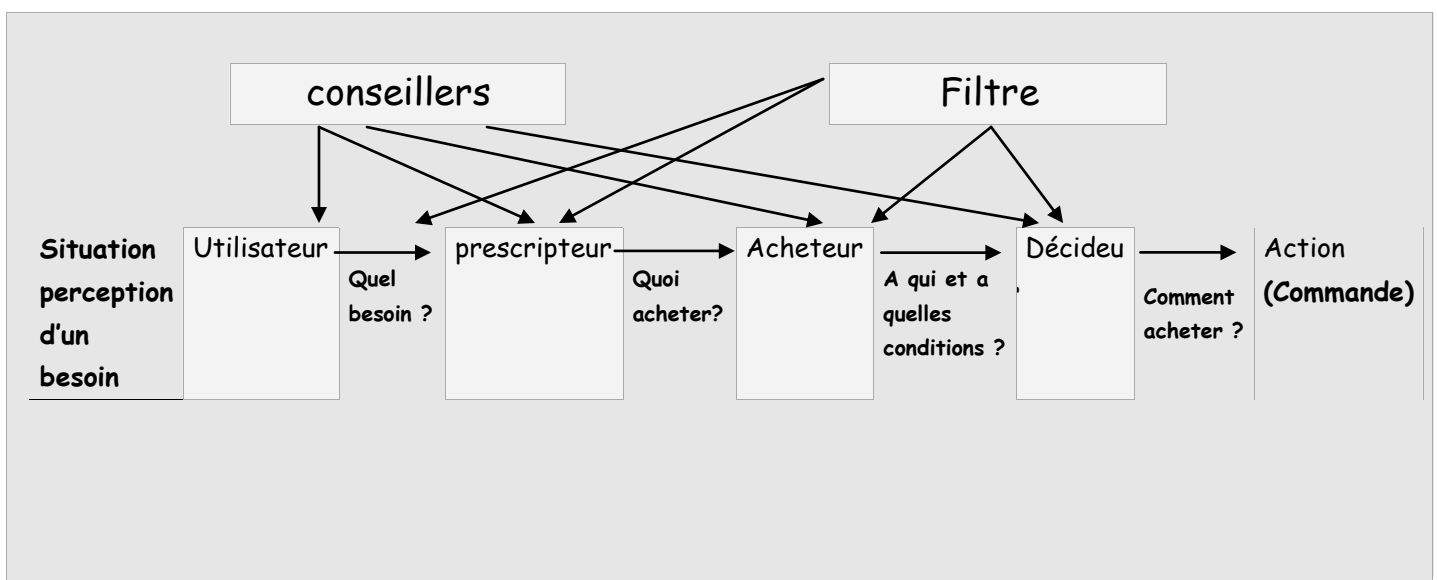
Différents acteurs forment le centre d'achat *buyer center* c'est l'ensemble des personnes appartenant ou non à l'entreprise qui participent formellement ou non à tout ou partie du processus.

- Les utilisateurs qui recevront les matières premières, pièces de rechange, sous ensembles...et jouent un rôle essentiel dans la phase de reconnaissance du besoin.
- Les prescripteurs qui définissent les spécifications et cahiers des charges techniques relatifs à l'achat.

- Les acheteurs qui ont de façon formelle la charge de définir les conditions de l'achat, de sélectionner les fournisseurs et d'assurer la coordination,
- Les décideurs qui ont le pouvoir d'engager l'entreprise auprès des fournisseurs. Ils ne sont pas toujours des membres de la structure achat (ex délégation pour achat).
- Les conseillers influencent le processus d'achat grâce aux informations qu'ils diffusent auprès des acteurs précédemment cités.
- Les filtres sont relatifs aux protocoles organisationnels ou informationnels qui contrôlent le comportement des membres du centre d'achat (ex transporteurs, informatisation du transport...) par rapport à un ensemble de paramètres.

Cette typologie est utile pour cerner le pouvoir sur l'activité et le pouvoir de coordination que peut avoir le service achat dans le processus d'achat.

Le centre d'achat (Buyer center) (CERAG 98.11)



Les structures achats des grandes entreprises se sont structurées et différents métiers d'acheteurs ont émergé au sein même de ces organisations.

Une image plus opérationnelle des différentes activités de ce processus, dans le but d'éclairer une démarche de type *make or buy* par activité, nous permet d'identifier trois grands *métiers d'achat* pouvant faire l'objet d'une spécialisation d'acheteurs dans les grandes entreprises.

Le marketing achat-la gestion du porte feuille fournisseur-l'approvisionnement.

- Marketing achat :

- Définition de la politique achat (objectifs, orientations...)
- Organisation de la structure
- Make or buy
- Relation avec les autres fonctions
- Mesure de la performance de la fonction achat, budgétisation.

Ce qui va permettre au niveau :

- de la gestion du portefeuille fournisseurs :

- Spécifications du besoin (apporter des connaissances sur le marché, sur les prix, risques d'approvisionnements, innovations ...) proposer des produits de substitution, inciter à la standardisation des produits ...
- Recherche des fournisseurs et partenaires, et en mesurer la performance.
- Choix des fournisseurs : analyse des offres selon une approche matricielle, sélection des offres, négocie et contractualise la relation, définit le cadre général de l'échange, informe les autres fonctions impliquées

Ce qui va permettre de réaliser les approvisionnements et la mise à disposition des matières ...

- approvisionnement :

- Déclenchement de la commande : Dimensionnement de la commande, transmission et suivi des commandes, contrôle des prestations
- Réception : enregistrement, contrôle de qualité (technique, visuel, sur spécifications...) stockage.
- Règlement : paiement de la facture, saisie et transmission de la facture, traitement des litiges.

- Le marketing achat regroupe l'ensemble des activités de direction, de Coordination, d'organisation et de contrôle de la fonction achat. C'est l'acteur en charge du management des achats qui devra notamment piloter le démarrage de l'externalisation.

-la gestion du portefeuille fournisseur concerne :

L'analyse des marchés fournisseurs tant du point de vue commercial que technologique et la préparation de l'acte d'achat qui est au centre de ce métier.

Ces activités sont a priori difficilement externalisables car agissant sur la création de l'offre de l'entreprise et sont importantes pour les achats *impliquants* ou *stratégiques* y compris le traitement de la commande.

des besoins de l'entreprise tant au niveau processus, spécification, livraison en juste à temps... pour cela l'acheteur doit présenter une offre attractive en termes de :

- évolution positive du chiffre d'affaires,
- relation de longue durée

Ce qui implique un minimum de fournisseurs par item qui sont appelés *fournisseurs majeurs*.

Les services techniques du client sont indirectement impliqués en matière de conception de la valeur du produit. Le service incoming (contrôle d'entrée) est chargé de donner l'autorisation de payer le fournisseur après acceptation des produits. Ce service suit en permanence les fournisseurs sur le plan de la qualité.

Lorsque le client et le fournisseur ont des liens réguliers et de longue date, des liaisons efficaces s'établissent entre le service de contrôle final du fournisseur et le service de contrôle d'entrée du client

La direction des achats a donc la responsabilité d'engager, de provoquer, d'inciter les fournisseurs à établir avec elle une politique de partenariat.

La qualité des produits est directement liée à la qualité des relations acheteur fournisseur; il doit s'établir une volonté commune de durer et de progresser ensemble. Obligation de progrès et de transparence comme engagement réciproque, assistance, solidarité, rigueur, professionnalisme... du fournisseur et relation de confiance, exigences clairement formulées par l'acheteur.

Les éléments clés d'un partenariat peuvent être résumés dans un code éthique informel. Son but est de faire découvrir à l'acheteur et au fournisseur leur intérêt commun dans la poursuite des mêmes objectifs.

- Conduite personnelle :

Toutes les relations entre les employés du fournisseur et du client doivent être établies de façon à créditer les entreprises ainsi que les individus en présence (cela dépend de l'état d'esprit à titre d'exemple dans l'entreprise algérienne des informations sur l'homologation des fournisseurs concurrents sont données au fournisseur habituel dans une relation de captivité, les comportements, les tenues vestimentaires, le vocabulaire utilisé... laissaient énormément à désirer).

- Objectivité :

L'acheteur et le fournisseur satisferont à l'objectif et à la demande contractuelle ; mais aussi à une obligation morale à terminer un produit pour qu'il

donne satisfaction. L'avantage commun est que l'objectif soit atteint et soit accompagné d'une répartition des coûts équitable.

- Définition du produit :

La structure achat fournira une description complète des produits et est moralement obligée de s'assurer que l'ensemble des requêtes soient claires, complètes, correctes et non conflictuelles.

À titre d'exemple dans l'entreprise algérienne, il se trouve que le moyen de communication technique par excellence, (spécification technique, cahier des charges, fiche d'exécution...) soit inexistant ou incomplet. Des requêtes des fournisseurs ne font pas l'objet de réponse ou de réponse complète ce qui peut constituer une source d'incompréhension ou de litiges.

- évaluation qualité :

C'est de la responsabilité de l'acheteur d'évaluer les performances de qualité du fournisseur et c'est le droit de ce dernier d'être informé de cette appréciation

Le fournisseur bénéficie de la comparaison entre son niveau de qualité et celui reconnu chez l'acheteur (à condition que les spécifications complètes soient disponibles, les moyens matériels de test existent, le personnel soit qualifié...) afin de chercher ensemble les moyens de les régler.

- Qualité des produits :

Les fournisseurs doivent honnêtement et périodiquement informer les acheteurs des résultats de la qualité constatée sur les items délivrés; des changements relatifs aux innovations, aux problèmes de procès, de transport...qui ne sont pas spécifiés par le fournisseur, peuvent avoir des incidences sur le temps de fabrication du client, sur la qualité du produit final, sur les équipements...Ces types de risques peuvent être énormément réduits quand les conditions de réception techniques sont disponibles au sein de l'entreprise algérienne, ce qui n'est pas encore le cas.

Ces actions correctives mises en œuvre par les contractants sont une démarche faisant la preuve de leur confiance réciproque

Le fournisseur pourra permettre à l'acheteur ou aux personnes désignées par lui, une visite ou formation dans des zones sensibles ou de très haute technicité comme les zones d'inspection, les laboratoires de recherche, certains équipements ou installations...

- aide technique et intégrité :

Le service qualité achat orientera les acheteurs à utiliser les fournisseurs qualifiés et à maintenir à jour la liste en se basant sur leur performance, ce qui permettra d'accroître le chiffre d'affaires entre eux

- sauvegarde de la réputation

Les deux entreprises s'engagent à ne divulguer aucune information confidentielle les concernant durant la durée du contrat

Chacune d'elles devra éviter de tenir des propos déplacés ou mensonges à l'encontre de l'autre.

Le professionnalisme doit tenir une place primordiale dans les relations de travail ou l'acheteur doit se mettre en valeur par un esprit d'ouverture et d'honnêteté

Le partenariat est un élément stratégique conformément à certains besoins, leur réalité sur le marché, leurs conditions d'exploitation internes...

C'est seulement dans les conditions qui viennent d'être citées et d'autres, que le partenariat peut se développer et constituer une aide au management de la fonction achat et de l'entreprise

Nous avons vu à travers les trois domaines d'illustration du rôle stratégique du marketing achat dans la performance de l'entreprise :

Au premier point, la recherche d'une baisse continue des coûts qui devrait conduire les entreprises au deuxième point à se recentrer sur le cœur de leur métier par l'utilisation de l'outil d'externalisation et ou d'intégration et dont l'aboutissement permet à l'entreprise au troisième point de mettre en place des relations partenariales en amélioration de l'efficacité.

L'accroissement de cette performance sinon l'évitement de sa dégradation, nécessite de la part des entreprises, l'adoption et la mise en œuvre de la démarche marketing achat pour faire face à l'évolution continue et aux changements au niveau du marché et de l'environnement

Nous proposons de structurer cette démarche marketing achat selon le contenu de la définition du marketing achat c'est-à-dire la recherche de la meilleure adéquation entre l'offre et la demande à travers la deuxième partie : classification et analyse des besoins ; la troisième partie : l'analyse du marché, diagnostic et visualisation, et la quatrième partie : négociation, variables d'actions et mesure de la performance

Deuxième partie :
Classification et analyse des besoins

Mener une action de marketing achat, dans son aspect stratégique, consiste à se poser la question suivante :

Sur quel marché vais-je travailler ?

La réponse à cette question détermine une stratégie d'achat ou ligne d'actions stratégiques par secteur ou ligne de produits.

Dans ce sens, les objectifs doivent être définis et peuvent être :

- Globaux : c'est la politique d'achat c'est-à-dire les grandes lignes de la manière dont l'entreprise acheteuse entend s'approvisionner en produits, activités ou services. (à titre d'exemple : un certain nombre de sources d'achats pour chaque ligne de produit, le juste à temps pour la classe *A*, qualité minimale déterminée par un standard, relation à moyen terme avec le fournisseur...)
- Particuliers : ce sont les objectifs d'ordre économique ou autre:
(Niveaux de prix du marché, réduction du fichier fournisseur quand cela est nécessaire...)

Dans cette deuxième partie et au niveau du premier chapitre, nous verrons l'importance de la classification des achats ainsi que sa complexité à mettre au point car nous ne pourrions pas appliquer la même stratégie à tous les achats qui subissent des contraintes de nature diverse et variées.

Dans un deuxième chapitre nous verrons la détermination des besoins qui puissent permettre l'acquisition de produits conformes

Chapitre 3 CLASSIFICATION DES ACHATS

Dés lors que l'on parle d'achats et à fortiori d'action marketing, la première difficulté rencontrée est la multitude d'articles achetés dans une entreprise.

A l'image de la segmentation stratégique d'une entreprise, la première étape de l'étude marketing achat (ou tout simplement la première opération d'organisation d'une structure achat, dans un but d'optimisation des performances prix, qualité, délai, relation...) consiste à classer les items en achats

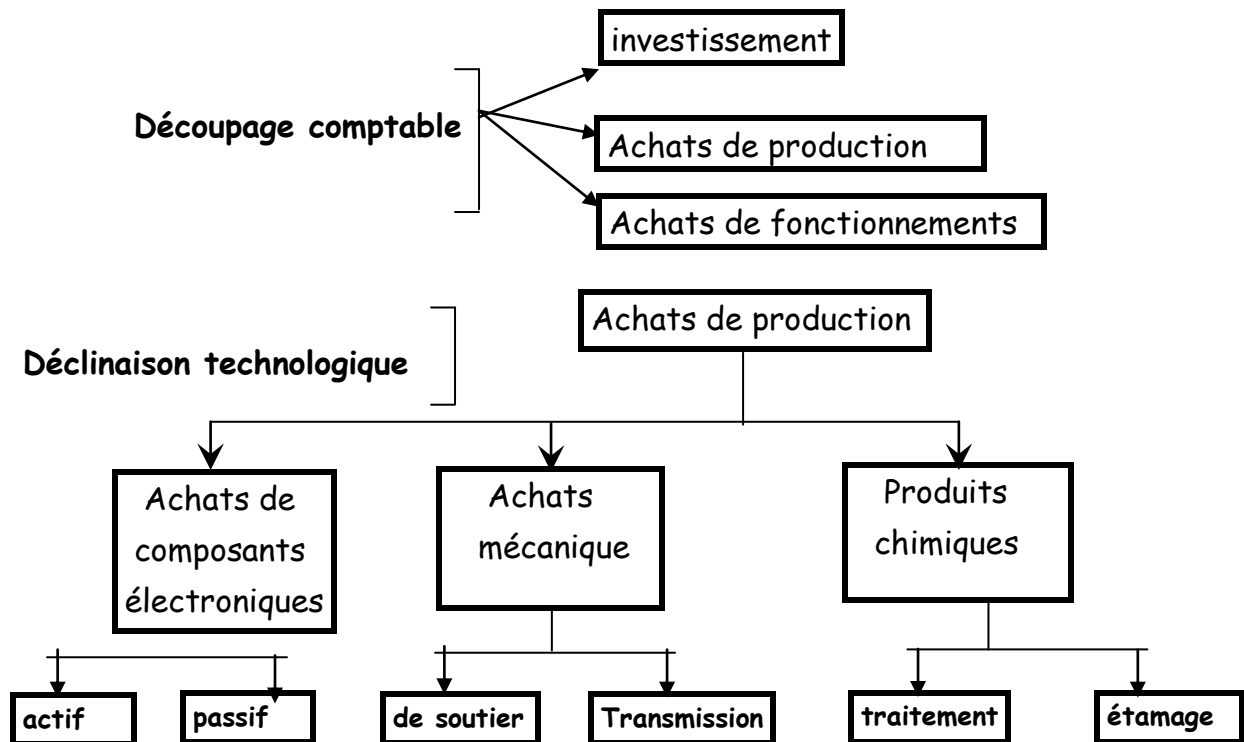
Une structure achat approvisionne un nombre d'items allant jusqu'à 20.000 selon la taille, les métiers, la fréquence d'innovation...de l'entreprise.

3.1 - La problématique de classification

La classification consiste à découper les besoins de l'entreprise et à déterminer la liste des articles achetés en classes homogènes d'achats appelées « familles d'achats » ou « segments technologiques ».

Ce découpage des achats de l'entreprise en familles d'achats est un travail fondamental à exécuter avant de bâtir une quelconque stratégie d'achat et donc d'engager des ressources et du temps.

Dans le cas d'une démarche industrielle, les critères d'homogénéité sont définis à partir des codes comptables et déclinés en codes technologiques à travers trois classifications :



Cette approche largement utilisée dans les groupes industriels est nécessaire en termes de gestion des approvisionnements et des flux.

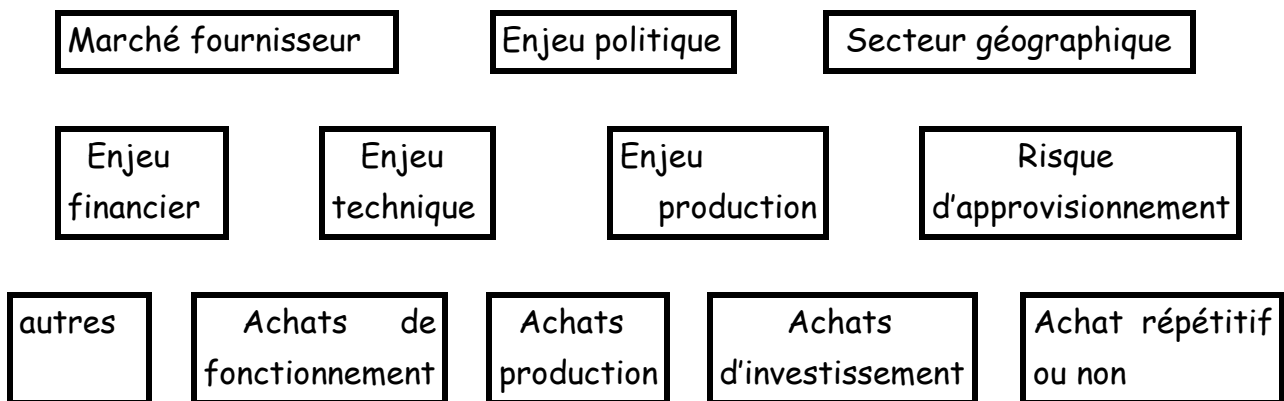
En revanche, elle ne permet pas de bâtir une stratégie à moyen et long termes car elle ne tient pas compte du marché.

Les actions marketing et stratégies d'achats étaient tournées vers l'extérieur et construites à partir d'une réflexion « marché ».

« La famille d'achat » ou « le segment technologique » est définie¹⁸ comme :
 "Un ensemble homogène de produits, activités ou services représentées par un marché fournisseur spécifique (secteur d'activité) et pour lequel il est possible de formuler une stratégie d'achat".

Pour déterminer les familles d'achats dans ce contexte, des paramètres à prendre en compte sont multiples.

Les paramètres de définition des familles d'achats



3.2 - La démarche de classification :

Comme dans le découpage comptable, il est possible de considérer trois niveaux de travail étant donné qu'il n'existe pas de méthodologie universelle pour effectuer cette classification :

- 1^{er} niveau ↔ classification fonctionnelle
- 2^e niveau ↔ classification technologique (ligne de produit)
- 3^e niveau ↔ classification en famille d'achat

a)-Classification fonctionnelle :

Ce premier niveau composé de plusieurs grands secteurs correspondant à des préoccupations d'achats différentes ainsi qu'à des marchés fournisseurs différents :

-Les achats de matières premières : ce marché est souvent de type oligopolistique à l'échelle mondiale

¹⁸ Définition de Roger Pérotin : le marketing achats : Stratégie et tactiques page 45

Les contraintes d'approvisionnement se situent au niveau des risques de rupture de livraison dus à des problèmes parfois politiques.

(Ex. des matières pour la fabrication de condensateurs nécessitent pour leur livraison un engagement écrit de l'ENIE pour la non revente à autres clients.)

- les achats de composants de production : parfois ces marchés sont concurrentiels et stables (composants mécaniques ou électromécaniques), parfois les marchés sont oligopolistiques (composants électroniques actifs.).

Ces composants nécessitent la recherche de sources fiables allée à une veille technico-commerciale du marché (à titre d'exemple l'achat de ces composants au niveau de l' ENIE impose un suivi permanent à cause de la fiabilité, du peu de fournisseurs, de la durée de vie de plus en plus courte, les conditions de test à la réception...pour les semi conducteurs, composants importants dans le produit)

- Les achats de sous traitance : ce sont des achats spécifiques, sur plans qui nécessitent une relation fournisseur - donneur d'ordre de type partenarial pour des raisons aussi bien techniques que juridiques.

- Les achats consommables : achats de type "commercial". Les risques de rupture de livraison sont faibles. La durée de la relation est longue, le nombre de fournisseurs est élevé (fournitures de bureau, papier informatique,...)

- Les achats de prestations de service, d'entretien et de transport.

Achats également généraux, mais pratiquement toujours assortis de contrats annuels. Une veille sur le plan de la qualité du service rendu est impérative. (Entretien, location camions surtout pour le transport des produits finis, ou produits chimiques sensibles...)

- Les achats d'ingénierie et de travaux neufs : un marché très particulier s'adresse à un acheteur professionnel du secteur. Son impact aussi bien interne à l'entreprise qu'externe est d'ordre juridico-économique. (Construction d'atelier, d'usine, de quai d'expédition...).

- Les achats techniques : compte tenu de l'impact important des achats dans le prix du revient du produit, des choix techniques arrêtés en phase de conception, des risques (qualité, fiabilité, pérennité...) et des performances.

Ces achats sont dits stratégiques et leurs performances déterminent celles du produit final.

(Fil d'or pour la fabrication des semi conducteurs de l'ENIE, le canon à électron pour la fabrication du tube cathodique...).

- Les achats de compensation, achat sous licence,

Les relations de l'acheteur sont internes et externes à l'entreprise et très liées à la force commerciale. Marketing achats et marketing ventes sont intimement liés.

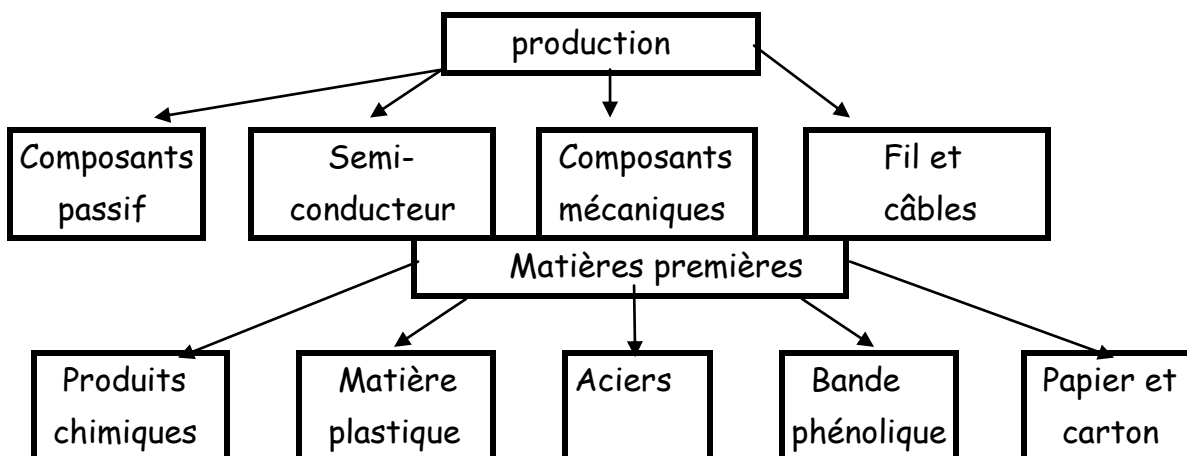
b)-Classification technologique :

Au deuxième niveau de la classification des achats, on trouve des lignes de produits correspondant à des matières qui sont définies à partir de la classification fonctionnelle. Ces lignes déterminent dans une large mesure le profil ou la spécialisation des acteurs de la fonction achat.

Dans nos entreprises, il n'y a aucune correspondance entre le profil des acheteurs et les lignes de produits à acheter ce qui entraîne une "discussion ou plutôt une palabre" entre les acheteurs et les producteurs d'où résulte un délai plus important, des incompréhensions, une non délimitation des responsabilités (en l'absence de charte de responsabilités)...

Le choix de ces lignes constitue le point de départ de l'analyse du marché et permet l'interrogation des sources d'informations officielles (banques de données, syndicats professionnels...).

Exemple de lignes de produits correspondant à des matières à l'ENIE



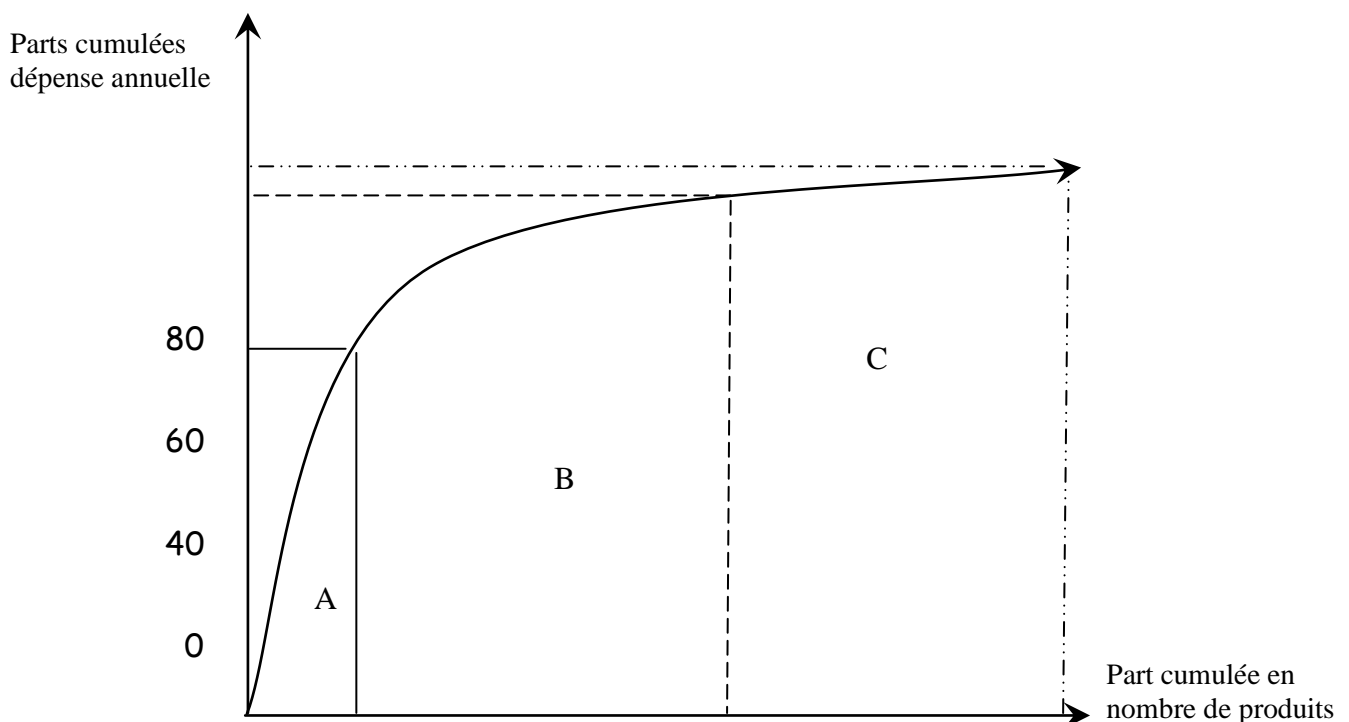
c)-Classification par famille de produits :

Le troisième niveau consiste à créer des familles homogènes qui permettent de déterminer les enjeux :

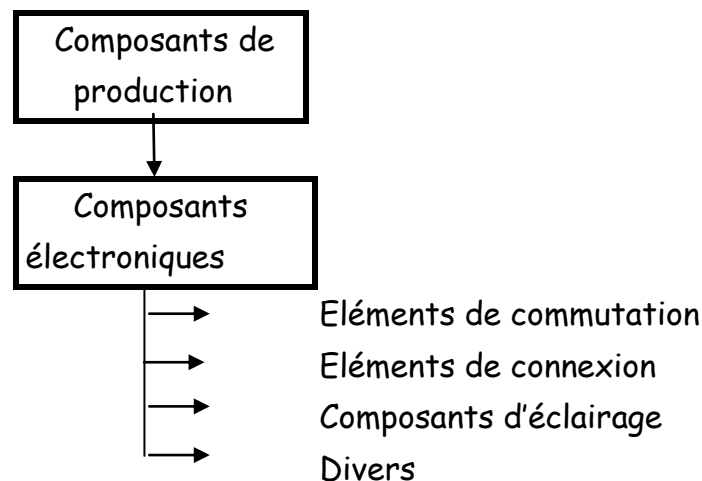
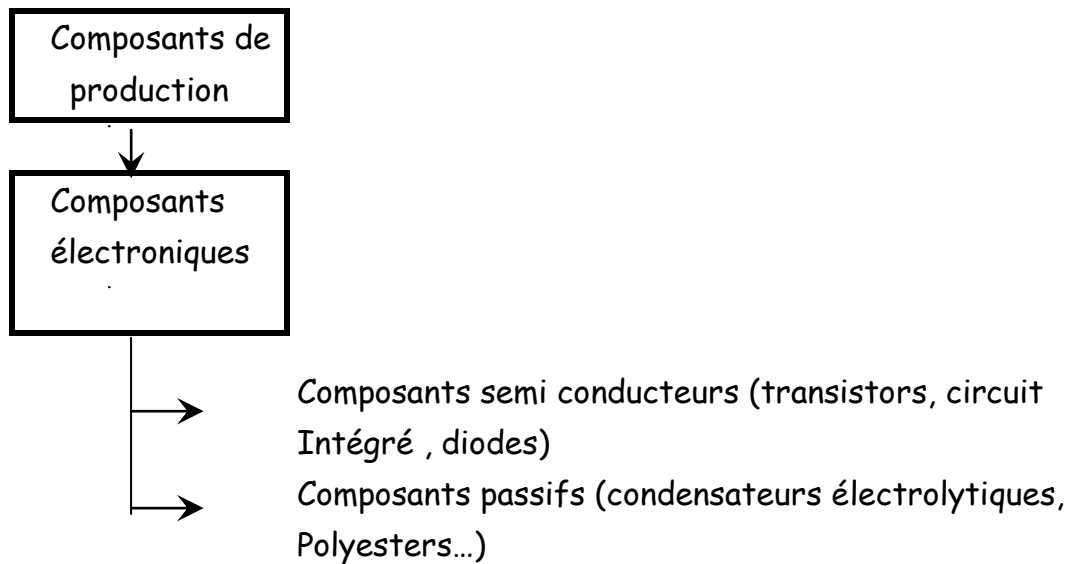
-en termes financiers à partir d'une analyse A.B.C.

(La classification A.B.C appelé également méthode des 80.20 à pour objectif de terminer les 20% de références produits qui représentent 80% du chiffre d'affaires achat de l'entreprise. Elle permet ainsi de hiérarchiser les produits par ordre d'importance ou en fonction de leur dépense annuelle

Classification ABC des achats en valeur



-en termes de risques et stratégie à adopter . (que l'on verra dans les chapitres suivants : Analyse du marché et diagnostic de la situation)



3. 3) adaptation du découpage :

La classification des achats est bien entendu évolutive. En effet après avoir analysé le marché, il nous sera peut-être utile de regrouper certaines familles, s'il s'avère que ce découpage permet d'améliorer notre représentativité sur le marché.

En revanche, il nous faudra peut-être découper plus finement certaines familles a fin de toucher de façon pointue un marché bien défini et peut être très étroit.

Les deux extrêmes correspondant soit à un découpage trop large, soit à un découpage trop fin sont problématiques et irréalistes.

EX. «de l'ENIE »

- fil pour connexion pièces du châssis
- fil d'alimentation du produit
- fil d'éclairage

Il existe une très grande différence en matière de prix, de puissance, de matière, de qualité, de différenciation des marchés, d'évolution technologique...

Ce qui nous amène à segmenter un peu plus cette famille de produit dont la classification est trop large.

En sus des pratiques des achats, élément permettant l'adaptation de la classification, on devrait se poser certaines questions pour s'assurer de cette évolution et de vérifier la cohérence des familles déterminées par rapport aux segments des marchés correspondants.

- Les principaux fournisseurs au niveau des différents produits de la famille sont-ils les mêmes ?

- La famille correspond-elle à un segment de marché homogène (existence d'un syndicat professionnel, statistiques officielles...) ?

- Le comportement des fournisseurs sur le marché est-il identique (variation prix, cours internationaux, existence d'un leader...) ?

- Est-il possible de positionner financièrement la famille déterminée par rapport : au marché de l'offre ? Au marché de la demande ?

- Est-il possible de centraliser la puissance d'achat de la famille déterminée pour un group multi-usines ?

- Le marché de l'offre de chacun des produits de la famille a-t-il les mêmes caractéristiques géographiques (pays ouverts, avec des barrières douanière, ou politique) ?

Une série de réponses positives tendent à démontrer qu'il s'agit d'une même famille correspondant à un même segment de marché.

Dans le cas contraire, il existerait plusieurs familles.

La classification des achats, première grande étape de l'action marketing va nous permettre d'analyser les besoins en tant que deuxième étape. Ainsi la fonction des achats va devoir rechercher d'une part, l'ensemble des besoins de l'entreprise à satisfaire, et d'autre part le cheminement des utilisateurs dans le processus de décision et ses motivations, pour finalement y répondre au mieux des intérêts de l'entreprise.

Chapitre 4 L'ANALYSE DES BESOINS

La connaissance du besoin est la première donnée nécessaire pour analyser les achats de l'entreprise dans une perspective actuelle et future.

A ce titre, on peut relever certaines idées reçues qui laissent penser que c'est uniquement pendant la phase des négociations que l'on peut réduire les coûts des achats. Alors que l'analyse commence en amont et se termine en aval des négociations.

On réduit les coûts aussi en définissant correctement les besoins.

Dans la phase stratégique de l'action marketing, l'analyse du besoin s'effectue suivant deux directions :

- la connaissance des besoins fondamentaux de l'entreprise
- la connaissance des besoins famille par famille.

4.1 - Les besoins fondamentaux :

Ce sont les besoins de l'entreprise exprimés en termes de :

- 1- qualité définie par un standard et/ou spécification technique.
- 2- Règles de confidentialité vis à vis de la concurrence et des fournisseurs concurrents
- 3- Innovation contenue ou l'acquisition d'une avance technologique
- 4- Certaines exigences stratégiques de l'entreprise (formation, soutien technique...)
- 5- Obligation venant de la part des clients de l'entreprise,

On pourrait prendre l'exemple de l'ENIE et de CHIALI plastique et proposer pour les produits (matière, activité, service) à utiliser les besoins fondamentaux suivants :

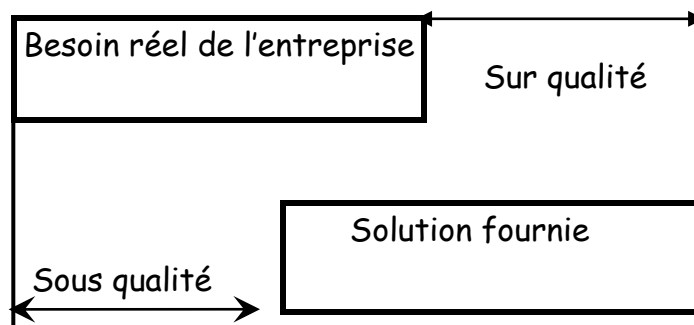
ENIE électronique :

- être toujours en avance sinon parmi les premiers en matière d'innovation technologique du téléviseur.
- Disposer d'un parc de fournisseurs possédant la qualification importante et une capacité de recherche et d'innovation

- Assurer la pérennité des sources d'approvisionnement pendant au moins cinq années.
- Recherche des secondes sources à hauteur de 50% ou plus des volumes à acheter dans les pays : Corée du nord, Japon, Chine
- Détermination du programme de vente prévisionnel sur au moins trois années.
- Déterminer le gap technologique entre le marché algérien et mondial ainsi que les tendances en matière de stylisme, couleur et forme...
- Détermination de l'évolution du portefeuille des produits...

CHIALI plastique :

- Faire la différence en matière technologique.
Ce qui induit des besoins en organisation, qualification du personnel de réception, production...équipements de test des matières...
- Connaître le secteur du plastique et disposer d'un parc fournisseurs qualifiés
- Déterminer la nature et l'évolution du rapport qualité/prix des produits finis par rapport au marché. (Clients agriculture hydraulique et autres)
- Problématique de sensibilisation, disponibilité de crédit...quant à l'utilisation des procédés d'irrigation modernes. (Goutte à goutte, irrigation souterraine, arrosage...) d'alimentation en eau, de plomberie, de canalisation de gaz... etc.
- Evolution du portefeuille des produits de l'entreprise...
- Et comme autre besoin fondamental, s'assurer que la définition du besoin est d'acheter juste ce qui est nécessaire. L'objectif est que le produit fourni corresponde à un besoin réel de l'entreprise. On évite ainsi une sur qualité que l'on paye en trop (fonctions d'un produit qui resteront inutilisées) ou une sous qualité qui représente une qualité insuffisante pour satisfaire les exigences des clients.



Pour parvenir à synchroniser la solution fournie par rapport au besoin, l'entreprise doit déterminer un cahier des charges fonctionnelles c'est-à-dire connaître ses besoins

Cette sur qualité ou sous qualité, avec son incidence négative sur le coût ou qualité des produits, n'est pas analysée au niveau des entreprises algériennes.

La réduction de ces écarts au niveau du besoin (qualité et/ou quantité) nécessite l'existence d'une organisation adéquate (y compris la responsabilité, la sanction, l'évaluation ...) du personnel technique compétent. En cas de non existence de ces éléments, le recours au bureau technique spécialisé, laboratoire pour la certification de ces spécifications et besoins est recommandé.

7- standardisation des références

Avec le temps (arrêt de produit, lancement de nouveaux produits, composants spécifiques communs...) si un contrôle régulier n'est pas effectué, il peut y avoir de sérieuses dérives dans certaines familles constituées de nombreuses références de faible valeur telles que la visserie, les ressorts, les courroies, les produits nettoyants, les dégrippants...

Il est donc nécessaire de travailler en interne avec les fonctions technique, qualité, développement pour standardiser au maximum les références.

Cette opération de réduction de références présente deux avantages :

- une augmentation du volume des références standard au détriment de références plus spécifiques. Et de ce fait réduction des coûts d'achats (généralement un item standard est fabriqué par beaucoup de fournisseurs et coûte moins cher qu'un item spécifique).

- la réduction de références engendre une réduction des coûts administratifs liés à ces achats et à la gestion des stocks.

A ce titre, un exemple au niveau de l'entreprise « ENIE » met en évidence ce problème. En effet après plusieurs achats basés sur des besoins répétitifs de dégrippants pour moule, on s'est aperçu que le niveau de stocks de cinq matières évoluait de façon très différente (3 produits en stocks morts sans mouvements, un stock lent avec peu de mouvements et un stock actif avec beaucoup de mouvements. Cela s'expliquait par la préférence des utilisateurs d'un seul item pour la production alors que les autres items continuaient d'être gérés en stock.)

4.2 - analyse des besoins proprement dits

Nous distinguerons les matières premières et composants de base et les produits spécifiques (composants, prestations), équipements et système.

a)- Les matières premières et composants de base :

Du point de vue interne, la connaissance du besoin est de type historique permettant d'évaluer la demande

Evolution du besoin

Famille n							
années sources	n-3	n-2	n-1	n	n+1	n+2	n+3
S1							
S2							
.							
.							
.							
Sn							
	r é a l i s é		a n n é e		p r é v u		

Ces informations sont à compléter par :

- l'enjeu financier de la famille considérée (produit A.B.C)
- l'appréciation qualité globale des plus gros fournisseurs de produits de la famille selon un ensemble de critères à définir et à prioriser (prix, qualité, délai, emballage, conditions de paiement, fractionnement...).

Du point de vue externe, l'information indispensable est la durée de vie restante des produits de la famille ; qui est considérée comme un frein à l'achat

Cela a des conséquences au niveau de l'entreprise. à titre d'exemple au niveau de l'entreprise ENIE le non suivi de cette durée de vie impose à la fonction achats des approvisionnements difficiles, des augmentations de prix, un retard dans l'adoption des nouvelles technologies...

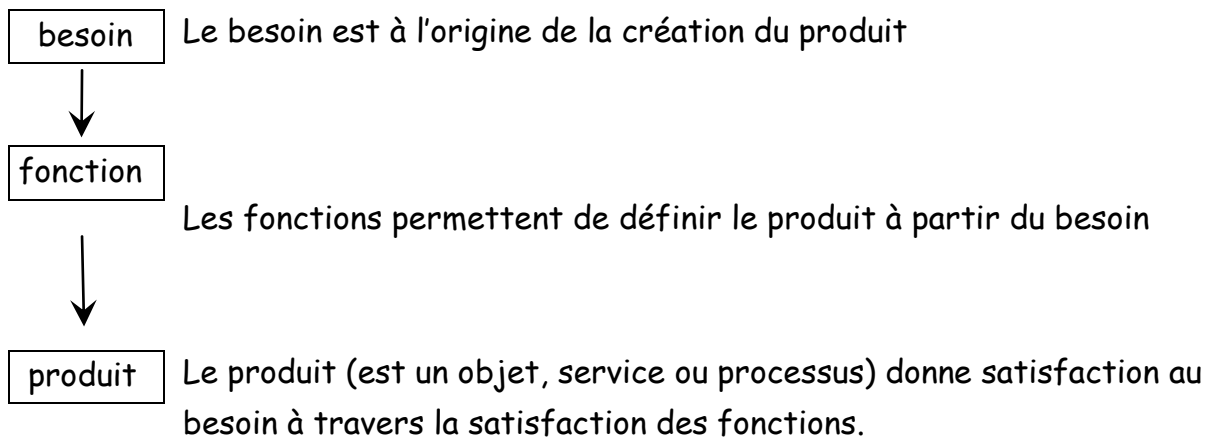
b)- Les produits spécifiques, équipements et systèmes :

En plus des informations précédentes, on doit tenir compte de la notion de fonctionnalité. Associée à celle du cahier des charges.

Le besoin motivant l'achat pour une entreprise ne doit pas être du tout subjectif

Un produit tel qu'une machine, équipement de test, de mesure...prend une dimension fonctionnelle. En plus d'être considéré comme un assemblage de pièces, il est plutôt un assemblage de fonctions.

Le besoin est à l'origine de la création du produit et la fonction représente le lien entre les deux.



La définition actuelle plus rationnelle se fait sur la base de la notion de fonctions. (Dont le support est le cahier des charges fonctionnelles)

Enfin, il s'agit de décomposer les systèmes et ensembles en éléments simples pour connaître les composants de base

Prenons l'exemple de la chaîne de montage des téléviseurs de l' ENIE.

1^{er} niveau : le bain de soudure existant n'est valable que pour un circuit à une surface.

la programmation d'un bain se soude avec circuit imprimé double face a été annulée à cause des bains disponibles très couteux (l'investissement futur n'a pas été pris en compte)

2^e niveau : les équipements de test et laboratoire des signaux étaient devenus des goulots d'étranglement en raison de l'augmentation de l'utilisation de la capacité de Production ainsi que l'évaluation technique plus fine ainsi et la facilité de l'exploitation

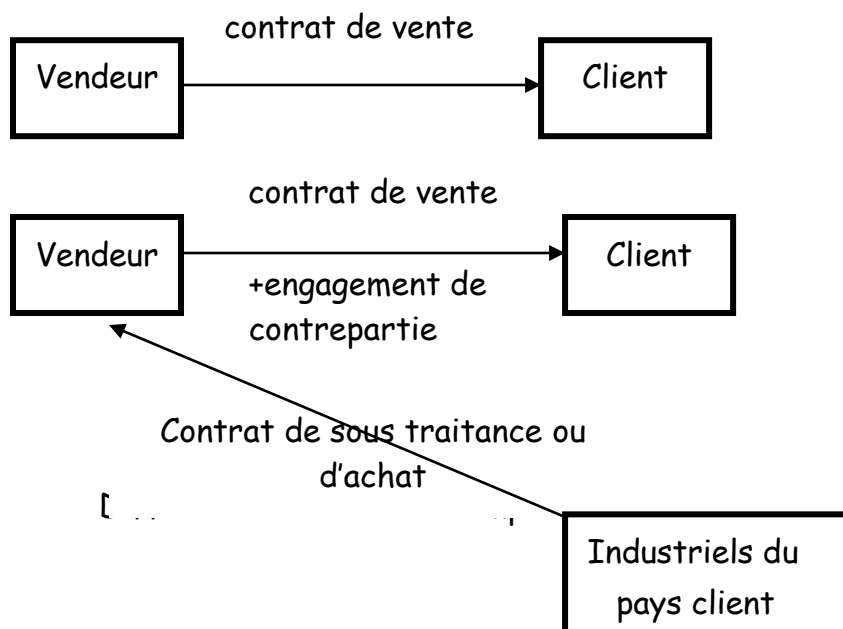
3^e niveau ; l'insertion manuelle utilisée est à l'origine de défauts mineurs de l'assemblage, du délai, des opérations des coûts...alors que l'insertion automatique est utilisée par presque tous les assembleurs du monde.

c)- La contre partie : un besoin particulier qui se définit comme une opération commerciale par laquelle le vendeur prend l'engagement de réaliser dans un pays donné des achats, des transferts ou d'autres opérations d'un montant et de nature déterminés, en échange d'un contrat de vente qui n'est obtenu qu'à cette condition .

Dans les contrats de contre partie :

- ❖ les montants mis en cause sont importants,
- ❖ la durée de l'opération est généralement longue.

La contre partie : un besoin particulier



-- Différentes natures des besoins

Les besoins des utilisateurs internes peuvent être de différentes natures :

- ❖ besoin régulier : pour les articles gérés en stock et entrant dans la composition du produit final de l'atelier de l'usine ou de l'entreprise.
- ❖ Besoin irrégulier : articles qui peuvent être gérés en stock mais dont la consommation est fonction d'éléments de programmation aléatoires ou de commandes clients très particulières.
- ❖ Besoin imprévisible : un besoin dû à une sur consommation, à une erreur de normalisation, de non maîtrise de la gestion des stocks, de retard dans l'élaboration des besoins primaires d'un atelier...

Ce type de besoin représentait jusqu'à 20% des items au niveau de l'ENIE beaucoup moins pour CHIALI PLASTIQUE ce qui implique une déstabilisation des achats, un surcoût, un moindre temps consacré à l'analyse ou l'étude des conditions des marchés...

- ❖ Besoin urgent : en cas de rupture de stock (maîtrise de la gestion des Stock).

Au niveau de l'ENIE à titre d'exemple, il y avait des besoins urgents répétitifs qui n'ont pas fait l'objectif de recherche des causes (la cause était que le management évitait que le problème lui soit éventuellement imputé)

La connaissance des caractéristiques du besoin au niveau des entreprises algériennes, nécessite de commencer à se poser des questions telles que :

- ❖ Existe-t' il un cahier des charges (technique, fonctionnel) ?
- ❖ Connaissons nous l'évolution (ou dérive) des besoins, des coûts, des chiffres d'affaires ?
- ❖ Avons-nous des prévisions des besoins futurs: sur au minimum deux ou trois années ?
- ❖ Avons-nous un découpage technique des familles à même de nous permettre d'analyser les besoins et d'en déterminer les marchés correspondants ?

- ❖ Avons-nous déterminé l'impact des technologies importées sur l'expression des besoins ?
- ❖ Connaissons-nous la situation des produits sur leur courbe de vie ?
- ❖ etc...

Le besoin ainsi déterminé et connu nous amène à comprendre et à analyser les différents marchés pour vérifier leurs adéquations avec ces données.

L'inadéquation entre d'une part le besoin et d'autre part le marché, c'est-à-dire le manque de visualisation du porte feuille, l'absence d'analyse des risques qu'on verra dans la partie suivante ; constitue un frein à l'achat

Troisième partie :

Analyse du marché, visualisation portefeuille et diagnostic

Dans cette partie importante de la démarche marketing achat, les responsables de la fonction doivent rechercher les informations pour l'analyse des marchés fournisseur, définir une politique de recherche de sélection des fournisseurs, doivent visualiser le porte feuille de leurs achats et procéder au diagnostic de la situation des achats.

Chapitre 5 : L'analyse du marché

La manière d'analyser un marché est indépendante de la nature du produit (matière, pièce de rechange, service...). Dans ce chapitre, on traite le marché industriel, lieu d'échange entre des entreprises et d'autres organisations (entreprises privées publiques, administrations) ; à travers les points suivants :

- Définition des marchés,
- Les formes et typologie des marchés
- L'évolution d'un marché dans un environnement concurrentiel,
- Notion de puissance d'un marché,
- Evaluation et sélection des fournisseurs.

5.1. Définition d'un marché fournisseur :

C'est l'ensemble des opérations commerciales, financières, techniques... concernant une catégorie de biens dans une zone géographique. Ce marché fournisseur, dans lequel s'expriment et s'équilibrent une offre et une demande, va pouvoir se définir en fonction des critères suivants :

- **Les caractéristiques de l'environnement :**
 - Nombre et taille des fournisseurs
 - Volume de la consommation,
 - Taux de croissance du marché à court ou à long terme,
 - Nombre et taille des consommateurs,

- Taux d'inflation des prix de vente
- Montant des achats en valeur et en volume,
- Fréquence des approvisionnements.

- La position compétitive :

- Part de marché représentée par notre entreprise par rapport au marché total,
- Part des principaux concurrents à l'achat,
- Taux moyen d'introduction de nouveaux produits,
- Prix moyen pratiqué,
- Prix moyen pratiqué auprès des concurrents à l'achat,
- Niveau de qualité moyen du marché.

- Les résultats financiers des entreprises du marché fournisseurs :

- Rentabilité
- Taux de croissance...

- Les structures du procès de production

- Niveau de l'intégration verticale,
- Taux d'utilisation des capacités de production,
- Productivité de l'employé, du capital,
- Budget recherche et développement...

Et pour compléter la définition de ce marché fournisseur, il s'agit de noter un certain nombre de spécificités qui le distinguent du marché de consommation finale où on utilise la démarche marketing vente BTC (Business to consumer).

- a) Une clientèle hétérogène, peu nombreuse souvent internationale rendant obligatoire la réalisation de produit quasi-sur mesure, conduisant à une

hyper segmentation et réduisant le nombre d'acteurs présents sur chaque secteur à quelques dizaines.

b) Une forte implication entre client et fournisseur.

c) Un produit élargi, très souvent " High Tech" et au cycle de vie plus long.
L'objet de la transaction est compris dans un sens plus large que celui du seul "produit" tangible (Service, Assistance technique, Services complémentaires...).

d) Une demande dérivée :

En marketing achat industriel, la demande de produit ou de service est une demande dérivée ou induite parce qu'elle est la conséquence de la demande d'autres produits ou services sur les marchés aval (marché d'utilisation finale) on parle à ce propos de filière dérivée.

La notion de filière permet en outre de mieux comprendre les stratégies des concurrents et les paramètres concurrentiels sur lesquels ils s'appuient pour construire leurs avantages concurrentiels.

e) Un processus d'achat complexe, collectif :

Complexité due à la nature du produit (Spécifié techniquement), au caractère stratégique ou non, au risque commercial et financier, à sa nouveauté (Procédure d'approbation)...

5.2. Typologie des marchés fournisseurs :

L'analyse des marchés fournisseurs permet de vérifier l'adéquation de ceux-ci avec les besoins de l'entreprise et leur classification, dans le cas échéant d'en réajuster l'inadéquation constatée.

La notion de marché d'un produit peut se définir comme étant l'ensemble des consommateurs actuels et possibles. C'est une évolution de la notion d'achat où l'acheteur exprime véritablement son besoin et l'évolution qu'il souhaiterait voir sur le marché.

On passe de l'optique marketing de l'offre (notions de quantité, de formes des marchés, d'espace, de lieu géographique, de prix associé à la quantité) à une optique de marketing de la demande où le client définit son besoin et essaie d'orienter le marché.

Dans ce cadre, les ingénieurs qui auront à créer les nouveaux produits demandés par les clientèles finales, existantes ou futures, devront être tenus informés de l'évolution du marché ainsi que de ses segments. Ce qui va permettre aux achats de mieux adapter leur politique de marketing à chacun de ces segments, sous segments ou à certains d'entre eux.

Le marché n'est jamais statique, il apparaît, se développe, se modifie, décline et peut être disparaître.

A titre d'illustration, la fonction recherche et développement au niveau de l'entreprise ENIE a procédé, lors du développement d'une chaîne TV, à des choix de modules électroniques et composants en fin de durée de vie et en obsolescence. De ce fait, les fournisseurs ont soit déclinés la fabrication des modules pour l'entreprise ou la livraison à des prix irrationnels car la fabrication était destinée seulement à l'ENIE d'où le surcoût pour une petite quantité de pièces spécifiques, Le résultat : le travail durant trois années a été perdu, un cout a été supporté sans contrepartie ainsi que la déception sur tous les plans des cadres de l'entreprise.

Dans ce sens, nous pouvons citer quelques formes de marchés fournisseurs :
-Marché fournisseur équilibre de type "Dispersé" (Beaucoup de fournisseurs et beaucoup de clients); telles que les industries de transformation ou d'assemblage.

Ainsi le remplacement d'un fournisseur par un autre ne coûtera pas très cher, la concurrence étant forte.

Cela va nécessiter de la part de l'acheteur une sélectivité accrue et sévère des fournisseurs. Toutefois le choix d'un seul fournisseur peut y être envisagé permettant de concentrer, l'ensemble de nos besoins. Ainsi on va pouvoir montrer nos exigences sur le service, la qualité,... en contrepartie d'un certain volume d'affaires.

-Marché fournisseur de type concentré (Monopole, oligopole : nombre de fournisseurs faible et beaucoup de clients) telles que les industries de technologie relativement nouvelles : Informatique (Gros systèmes), production de gaz ou produits chimiques purs, fabrication de cartes à puces... l'acheteur, dans ce marché, devra s'attacher à :

- Etudier la vulnérabilité éventuelle du ou des fournisseurs en présence,
- Comparer les prix de revient des produits vendus, service offerts...,
- Connaître les concurrents à l'achat...

-Marché fournisseur de type "atomistique" (Monopsonie : Beaucoup de fournisseurs et peu de clients) telle que la prestation ou la sous-traitance.

C'est un marché où la concurrence à l'achat est limitée et où il est impératif pour l'acheteur de définir :

- Les critères de choix de ses fournisseurs,
- Sa stratégie et tactique de consultation,
- S'il s'agit de commande spot ou procédé de commandes annuelles,
- Savoir s'il souhaite fidéliser son fournisseur,
- Savoir s'attacher le meilleur fournisseur du marché.

-Marché fournisseur de type "Equilibré concentré" (Faible nombre de fournisseurs et faible nombre de clients) : C'est un marché d'industries à forte valeur ajoutée et techniquement très avancées telle que : L'industrie de l'avionique, des semi-conducteurs... où le rôle des achats peut paraître très réduit du fait de l'importance du choix technique qui en général impose le fournisseur.

Dans ce contexte, la mission des achats consiste :

- A maintenir l'indépendance de l'entreprise dans son choix.
- A préserver son savoir faire technologique, en diffusant seulement les informations nécessaires au fournisseur lui permettant de répondre à l'appel d'offres.

- A connaître parfaitement son marché fournisseur et à suivre son évolution ,
- A suivre ses concurrents à l'achat.

5.3. L'évolution du marché dans un environnement concurrentiel. selon le Boston Consulting Group¹⁹, les stratégies potentielles possibles sont gouvernées par l'environnement concurrentiel et par les changements prévisibles de cet environnement.

Deux facteurs jouent un rôle décisif sur la définition de cet environnement.

a) Le nombre de manières de se différencier de ses concurrents à l'achat : Les acheteurs peuvent établir des différences entre les fournisseurs sur des dimensions variables selon la nature des produits fabriqués et proposés (Réputation, conception, sa convivialité, la qualité...) lorsque les possibilités de différenciation des fournisseurs sont nombreuses, les alternatives stratégiques le sont également ; dans le cas contraire les stratégies possibles sont réduites.

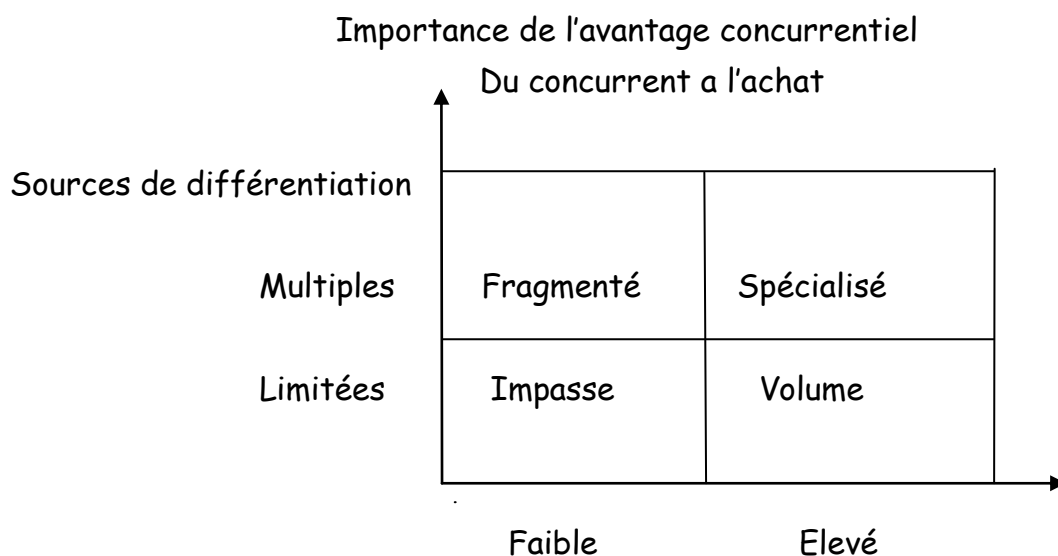
b) Importance de l'avantage concurrentiel ;

Le deuxième critère du BCG porte sur l'importance de l'avantage concurrentiel acquis par un concurrent à l'achat. Si une entreprise réalise avec un fournisseur, un chiffre d'affaires de plus du tiers du chiffre d'affaires de ce dernier, ce client disposera auprès de son fournisseur des prix les plus bas ainsi que d'autres avantages. Aussi l'utilisation de fournisseurs détenteurs de brevets intéressant l'entreprise cliente permet également de réaliser des profits supérieurs.

Il existe par contre, des environnements où l'avantage concurrentiel d'un concurrent à l'achat soit faible ; d'où l'existence d'un prix d'achat au même niveau. Dans ce cas l'acheteur recherchera un avantage stratégique au travers de la qualité du service, de la proximité de la source d'achat...

Ces deux facteurs peuvent être combinés pour donner forme à quatre environnements concurrentiels différents.

¹⁹ Philippe Clouet Les achats .189 page 44



Chacun des quatre environnements concurrentiels différents doit se caractériser par des stratégies d'approche distinctes de la part du responsable achat.

b 1/ Environnement fragmenté :

Les petites entreprises sont avantagées, car les économies d'échelle n'existent pas ou peu pour elles. Aussi aucun fournisseur ne peut véritablement verrouiller un segment d'activité rentable pour lui. Les grandes entreprises fournisseurs ne peuvent survivre qu'en minimisant les coûts de frais généraux et en adoptant une décentralisation maximale des décisions dans les structures locales.

Les activités en question concernent la restauration, les cabinets de conseils, les entreprises de prêt-à-porter...

b 2/ Environnement spécialisé :

Le responsable achat devra suivre attentivement et en permanence l'évolution du segment de marché sur lequel le fournisseur évolue afin de pouvoir préparer et agir à tout mouvement du fait de l'évolution rapide de la technologie et de l'innovation.

A titre d'exemple, l'industrie des composants électroniques et plus particulièrement des semi-conducteurs a constitué, au départ un marché spécialisé où de nombreux concurrents offraient des composants destinés à des fonctions spécifiques.

Aujourd'hui ce marché s'oriente vers des produits adaptés à des catégories de clients ayant des besoins spécifiques. On retrouve dans cet environnement spécialisé les métiers de l'industrie pharmaceutique, l'informatique...

b 3/ Environnement à impasses :

Dans lequel la technologie est disponible pour l'ensemble des industries et le savoir-faire technologique est relativement faible.

Les économies d'échelle à l'achat n'apporteront pas de gains financiers importants.

La grande différence se situe dans le coût de la main d'œuvre ou de l'investissement pour augmenter la productivité par rapport au reste de la profession.

On retrouve dans cet environnement, les métiers de la sidérurgie, de la Construction navale, de l'imprimerie industrielle...

b 4/ Environnement de volume :

C'est avant tout l'effet d'expérience ainsi que les économies d'échelle qui caractérisent cet environnement de volume.

Il s'agira pour l'acheteur de rechercher les fournisseurs intéressés par une augmentation de leur part de marché et de négocier en fonction de leur capacité de production.

On retrouve dans cet environnement, les métiers de la grande distribution, de l'automobile, de l'électroménager...

Il s'agit pour le responsable de la fonction achat d'être conscient de l'évolution de la technologie, de la communication, de l'organisation des services... qui rendent de plus en plus mouvant les environnements concurrentiels et de ce fait doit :

- Anticiper les évolutions naturelles de son environnement.
- Voir même introduire auprès de ses fournisseurs de nouvelles dispositions permettant de réaliser ensemble des gains substantiels par rapport à ses concurrents à l'achat.
- Agir sur son entreprise comme moteur de standardisation...
- Suivre l'évolution des structures de coût des segments de marché (coût main d'œuvre, coût transport...) à son profit.

5.4. La notion de puissance d'un marché :

Cette notion revient à se poser la question "quand le marché est-il acheteur ou vendeur" l'entreprise acheteuse (à travers sa fonction achat) est puissante sur un marché quand :

- Notre représentation financière est caractéristique, c'est à dire quand nos achats représentent une fraction importante du chiffre d'affaires du fournisseur. Cette attractivité de notre entreprise lui permet de devenir un client ciblé si en plus elle possède d'une part un potentiel de croissance et d'autre part possède une bonne adéquation avec la capacité de l'entreprise du vendeur .
- Le pouvoir d'achat (chiffre d'affaires) du client le place dans les tout premiers rangs parmi les donneurs d'ordre des produits ou de la famille de produits.
- Nos produits sont normalisés pour faire jouer la concurrence de manière efficace (nos entreprises sont loin de cette situation étant donnée l'existence de produits spécifiques à l'achat à cause des paramètres cités précédemment)
- Les coûts de substitution de sources sont faibles (coûts fixes : développement, outillage, investissement...) pour changer de fournisseur
- Notre pouvoir de négociation est grand du fait de la menace pour le fournisseur de voir la sous-traitance ou la fabrication du produit prise en charge en interne chez le client.

- Notre entreprise possède une information très complète aussi bien sur le marché de l'offre que celui de la demande. En revanche une information incomplète constitue une contrainte d'achat qui peut avoir des effets négatifs lors des négociations.

Ce dernier paramètre montre la vulnérabilité et la faiblesse de la fonction achats dans nos entreprises étant donné que la prise de conscience du caractère stratégique de l'information n'existe pas chez les premiers responsables de l'entreprise (formation inappropriée ou inexistante, préoccupations autres que celles de l'intérêt de l'entreprise ..). L'incidence sur les autres paramètres étant négative quand à la puissance de la demande de nos entreprises.

Le responsable achat est tenu d'apprécier de façon continue, quand le fournisseur est puissant sur le marché.

- Il est en situation de mono source, situation toutefois éphémère en électronique dans le cas de produits à durée de vie courte pour lesquels le fournisseur doit lutter contre d'éventuels produits de remplacement.
- Le groupe de fournisseurs du segment technologique est concentré. Il peut ainsi exercer facilement une pression sur les prix, les délais ou autres conditions et imposer des usages professionnels (cas de certaines matières premières technologiques pour lesquelles le fournisseur impose au client -ENIE- de s'engager par écrit à ne pas la revendre à un autre client sans l'autorisation du fournisseur).
- Il est en situation de mono source ; Situation toutefois éphémère en électronique dans le cas de produits à durée de vie courte pour lesquels le fournisseur doit lutter contre d'éventuels produits de remplacement.
- Il est en situation de captivité c'est- à -dire lorsque le client ne connaît pas le secteur et il continue à travailler avec le même fournisseur pendant des années (cas de l'entreprise algérienne).
- Il a établi une dépendance financière avec l'acheteur sous la forme de participation aux développements, aux outillages, d'acquisition d'expérience lui permettant d'offrir un prix attractif.

- Il a établi une dépendance technique avec l'acheteur sous la forme d'une qualité particulière, d'un savoir faire, d'un service après vente contractuel (certaines de ces situations de dépendance s'expliquent par le fait que l'entreprise acheteuse est incapable d'établir une spécification technique de son besoin de façon précise et complète cas de l' ENIE).
- A cause des performances du fournisseur (délai de réalisation, prix,...).

5.4.1 La motivation des fournisseurs à travailler avec les clients.

Cette information est de première importance pour les actions futures à mener et hormis le fait que l'image de notre entreprise peut être attractive, les fournisseurs ont une stratégie qui généralement est liée au potentiel de croissance du couple produit / client déterminé par :

- Le taux de croissance du segment (cycle de vie des produits :semi-conducteur très court, tube cathodique très long).
- Le taux de croissance des principaux clients du fournisseur,
- La segmentation ou répartition des ressources pour le produit (un fournisseur dont la fabrication d'un produit ne représente qu'un chiffre d'affaires très faible) ; Sa motivation est très faible pour maintenir le produit ou lui attribuer des ressources particulières. la classification de nos achats met l'entreprise souvent dans cette situation de risque et de surcoût).
- Et finalement la part de marché détenue par le fournisseur

5.4.2 Mesure du volume d'un marché :

L'homme marketing doit de façon permanente réaliser des enquêtes ou études (documentation et sur terrain) et s'intéresser :

- Aux secteurs,
- Aux fournisseurs,
- Aux concurrents à l'achat.

a) L'approche par secteurs :

- Les secteurs économiques (primaires, secondaires, tertiaires).
 - Les secteurs d'activité (électronique, plastique, informatique...)
 - Les secteurs géographiques (pays, régions...)
- L'acheteur doit avoir des informations mises à jour pour connaître l'évolution de ces secteurs en pondérant par une segmentation en taille d'entreprise ou zone géographique d'activité.

b) L'approche par fournisseur :

Elle est difficile à réaliser. Cette approche doit obliger l'acheteur à inviter son fournisseur à lui parler de tout sur tout et surtout sur la concurrence à la vente et à l'achat.

c) L'approche par concurrents à l'achat :

Ils sont dans bien des cas des adversaires qu'il ne faut jamais sous-estimer et pour ce faire, il est important de connaître :

- Leur existence,
- Leurs potentialités,
- Leur comportement à l'achat,
- leurs forces et leurs faiblesses,
- Et leurs intentions futures ou évolutions.

Cette approche requiert de la part du responsable achat d'employer, une certaine diplomatie pour faire exprimer toute personne pouvant lui apporter des informations : les fournisseurs, les utilisations des salons et foires, le carnet d'adresses...

5.5. Evaluation et sélection des fournisseurs :

La part des produits achetés représente une part importante, comme on l'a déjà vu, dans le coût des produits finis. Ce taux, encore, ne tient pas compte du prix des services, du prix de la construction des bâtiments, du coût de développement du processus de production... rien ne peut être fait sans une participation étroite fournisseur - client ; D'où l'importance pour la fonction achat du rôle de l'évaluation et de la sélection des fournisseurs, dans le cadre de l'analyse du marché.

Pour cette raison, l'acheteur doit sans cesse être dans une démarche de sourcing consistant à rechercher de nouveaux fournisseurs capables de répondre à ses besoins présents et futurs, tout en intégrant les contraintes relatives aux marchés. Le but du sourcing est d'établir une base de données étoffée des fournisseurs potentiels de l'entreprise. Cette base de données sera utilisée avant chaque consultation afin de gagner un maximum de temps.

G. W. DICKSON²⁰ a réalisé une étude dont le but était de déterminer les facteurs qui permettaient de comparer les fournisseurs entre eux et de choisir les meilleurs conformément à la nature du produit, le contexte, les risques...

Facteurs de comparaison des fournisseurs

Facteur	Evaluation
Qualité	Extrême importance
Livraison Performance passée Garanties Capacité de production Prix Compétences techniques Position financière	Grande importance
Adaptabilité aux procédures Système de communication Réputation Intérêt manifesté Compétence managériale Contrôles opérationnels Service après vente Attitude du vendeur Emballage et conditionnement Suivi dossier client Localisation géographique Importance des affaires passées Formation proposée	Importance moyenne
Accord de réciprocité	Faible importance

²⁰ G. W. DICKSON cité par Philippe Clouet : Les achats 1989 page 67

Nous devons préciser à cela que le niveau d'importance de chaque paramètre dépend de plusieurs éléments.

A titre d'exemple au niveau de l'ENIE, la situation géographique revêtant, au début du démarrage de l'activité, une importance primordiale, étant donné qu'un fournisseur américain pour un produit importé par fret maritime nécessitait un niveau de couverture en stock de six mois de production. Ce gel des moyens financiers de l'entreprise était aggravé par la non maîtrise de la gestion des stocks.

Cette importance était atténuée à cause du transfert des sources européennes et américaines vers l'Asie en plus de la diminution des prix de façon importante, ainsi que la vulgarisation de telles technologies.

Certains critères décrits précédemment sont difficiles à quantifier. Mais on doit ajouter d'autres critères qui apparaissent aujourd'hui de plus en plus importants dans la démarche marketing des achats.

1) La capacité technique du fournisseur :

Il peut disposer d'une fonction technique (recherche et développement, bureau d'études, méthodes, laboratoire...) il peut être reconnu pour sa capacité d'innovation ainsi que pour son aptitude à développer avec son client de nouveaux produits, réaliser des améliorations, améliorer l'utilisation...)

Il dispose normalement de moyens suffisants en matériels, humains, documentaires, d'exécution (Dessins, nomenclatures, gamme opératoire) de consolidation (Tableau de bord, dossier de qualification, analyse de la valeur...).

2) La capacité à gérer les modifications :

Il s'agit de changements qui n'affectent pas la fonction même du produit, mais qui s'opèrent au niveau de la conception des produits, des procédés de fabrication ou de contrôle.

Les modifications peuvent être gratuites (Ex. changement d'un composant électronique de valeurs différentes dans un châssis de téléviseur, ou changement d'une caractéristique de matière plastique suite à une activité d'innovation courante) ou non, si elles réduisent le coût du produit final fabriqué, elles auront auparavant consommé du temps, de la matière grise, voire même certaines matières.

Dans ce cadre le responsable achat doit s'intéresser au processus :

- De déclenchement de la modification (demande, nature de la modification, procédure de demande, implication des structures...)
- De mise en application (circuit d'introduction de la mise en application, intégration des modifications en temps réel ou pas, le suivi, la coordination...)
- De conservation historique (Existe t-il des dossiers de sauvegarde des historiques de l'ensemble des paramètres ?)

3) Capacité d'approvisionner à temps :

Cette capacité dépend des outils utilisés pour l'établissement des commandes, des règles de signature en vigueur dans l'entreprise et de la rapidité des achats. Le suivi des approvisionnements ainsi que la relance des fournisseurs et la refacturation des dépenses occasionnées par la non qualité des fournitures livrées permettent à l'acheteur d'évaluer les capacités du fournisseur.

4) Capacité de production :

Il s'agit de connaître la capacité industrielle du fournisseur à fabriquer les produits en quantité, qualité, prix et délai souhaités. Pour ce faire, l'acheteur devra se renseigner en continu sur :

- Le parc machine existant (processus de fabrication, équipements ou installation de test...),
- Les futurs investissements envisagés,
- La qualification des opérateurs (Formation, budget accordé, recyclages...).

5) Capacité à servir le client :

Il s'agit pour l'acheteur de s'attacher à détecter chez le fournisseur sa capacité à proposer des solutions (De réduction de coût de production, de quantité en stock) à dépanner en urgence lorsqu'un problème apparaît, soit à proposer un soutien technique au client.

Dans le cas du service après vente, l'acheteur devra connaître :

- Les liaisons qui devraient exister entre le SAV du fournisseur et les structures de l'entreprise cliente.
- Le niveau de compétence du service après vente,
- Le suivi qualitatif du matériel et les interventions opérées chez le client,
- Les supports documentaires du travail,
- La gestion de la pièce de rechange normative,
- L'existence de la procédure de traitement des retours client...

6) L'homologation des fournisseurs :

En effet, le marketing achats doit dans ce cas proposer aux techniciens de la qualité, à la fonction achat et à l'entreprise, le ou les fournisseurs à qualifier selon les règles du marché citées précédemment.

Cette homologation permet au responsable achat de s'assurer d'un élément supplémentaire, lui permettant des livraisons de pièces et matières conformes, et de qualité stable dans le temps,

- Des programmes de réduction de coûts de fabrication.
- L'amélioration de la qualité des produits finis.
- L'augmentation de la productivité.
- La pérennité des approvisionnements.
- La veille technique et technologique.
- Le support technique de la part du fournisseur homologué...

L'utilisation de ces études pour homologation a augmenté particulièrement durant ces dernières années.

Pour ce faire, l'entreprise acheteuse devra en définir les règles en vue de conclure avec le fournisseur un accord sur :

-Les critères majeurs ; mineurs et les niveaux de qualité acceptables pour chacun d'entre eux.

-Les spécifications, procédures et méthodes d'inspection,

-L'acceptation de matières devenues défectueuses durant le transport (selon entre autre la responsabilité du transport).

-Acceptation des plans d'inspection.

-Accord de réduction des inspections à l'entrée (quand les risques tendent à devenir nuls) pour diminution des coûts d'inspection (humains, matériel, espace...)

Nous avons vu que l'analyse du marché et précisément l'évaluation et sélection des fournisseurs impose une certaine compétence de la part du client au niveau des domaines technique, organisationnel, informationnel, commercial... Ce qui n'existe pas dans les entreprises algériennes telles que l'ENIE où l'on constate une absence totale d'évaluation formalisée des fournisseurs et encore moins une analyse dynamique du marché amont.

Dans une entreprise qui a adoptée la démarche marketing des achats, les informations dont elle dispose concernant l'analyse des marchés, leur nature, leur évolution, leur puissance, l'évaluation des fournisseurs... lui permettent de faire le constat de la situation marketing existante ;c'est l'objet du chapitre suivant à savoir la visualisation du porte feuille achats .

Chapitre 6 : La visualisation du portefeuille achat

Visualiser le portefeuille des achats consiste à représenter les forces et faiblesses de l'activité achat de l'entreprise à porter des jugements dans le but d'identifier et hiérarchiser les actions à mener.

Ce constat de la situation marketing achats de l'entreprise sera examiné à travers :

6.1 La recherche des contraintes d'achat :

Une contrainte est un frein à l'achat, c'est à dire un manque de facilité plus ou moins important pour traiter l'acte d'approvisionnement suivant la politique d'achat définie et les besoins de l'entreprise. Deux paramètres permettent de caractériser les contraintes d'achat :

- Leur origine : Interne ou externe
- Leur cause : Commerciale, technique ou autre.

La démarche d'identification des contraintes consiste à examiner les freins à l'achat sous l'angle interne ou externe puis, dans chacun des cas, à déterminer si la cause est d'ordre technique, commercial ou autre.

a) Contraintes internes - commerciales -

- Fournisseur imposé,
- Politique d'achat imposée,
- Manque de prévision,
- Pas de regroupement des achats (renforcement carte acheteur),
- Délai trop court exigé,
- Absence de communication interne,
- Intervenants multiples avec le fournisseur (pas toujours pour augmenter la productivité de la fonction achat dans les entreprises algériennes).

- Pertinence du dossier achat (manque d'appréciation des éléments du marché, évaluation de la performance fournisseur, suivi de l'évolution des prix...)
- Prix d'achat imposé
- Eloignement géographique des sources d'achat (impact sur la gestion des stocks et les coûts)
- Limitation à un périmètre d'achat restreint
- Lourdeur administrative (banque, port, assurance...)
- Organisation de l'achat inadaptée (celui qui achète, n'est pas responsable du dédouanement, inexistance du contrôle et évaluation, à un certain moment les achats dépendent du responsable de la production...)
- Méconnaissance du marché de l'offre
- Méconnaissance du besoin et / ou de son évolution
- Méconnaissance de la puissance d'achat sur le marché
- Coût et délai de transfert élevés, impossibles ou très difficiles
- Compensations industrielles.

b) Contraintes internes - techniques

- Niveau de qualité des spécifications techniques ou cahier des charges (draconien ou incomplet)
- Lenteur du processus d'homologation (incompétence de l'utilisateur, refus de travailler ou de prendre des risques - ex. : une peinture sur plastique a fait l'objet d'un rejet. Cette matière permettait de sortir d'une situation de captivité et réduire le prix de 27%. La même peinture était ensuite mise dans l'emballage de l'ancien fournisseur et elle fut acceptée- test fonctionnel difficile à réaliser à cause des problèmes de procès ou conditions préalables...)
- Fabricants imposés par les services techniques et / ou utilisateurs
- Pas de liste d'équivalence
- Pas d'analyse de la valeur
- Qualité demandée supérieure à ce qui est nécessaire dans l'industrie de

l'électronique

- Technologie à évolution non maîtrisée (semi-conducteur, châssis...)
- Transfert du savoir-faire (technique, de test...)
- Modifications techniques fréquentes demandées
- Pas d'étude exhaustive et continue de standardisations (le résultat est que l'entreprise ENIE et même CHIALI achetaient une multitude de granulés dont la situation de l'offre et demande est très différente sur le marché y afférent, et sans en bénéficier).
- Pas de normalisation.

c) Contraintes externes - commerciales -

- Situation relationnelle tendue (exemple de l'ENIE qui est en relation commerciale importante avec le fournisseur LG depuis dix huit années en situation de captivité sans pour autant réussir une relation partenariale, une J. V. C.
- Entente sur le marché
- Eloignement géographique des marchés
- Dynamisme et motivation du marché de nos fournisseurs
- Flexibilité du fournisseur
- Puissance du marché fournisseur (il existe pour les granulés plastiques de qualité mais il n'existe pas pour l'électronique grand public)
- Durée de vie des produits (courte pour certaines familles de composants électroniques - semi-conducteur, circuit intégré - plus longue pour granulé plastique et produits d'irrigation)
- Obligations d'après vente
La compétence des managers acheteurs doublée de l'adoption de la démarche marketing permettront de lever le maximum de contraintes externes commerciales

c) Contraintes externes techniques

- Ecart culturel entre fournisseurs et clients (contraintes mineures)
- Performances de nos fournisseurs
- Durée de vie des produits (pour l'électronique)
- Transfert du savoir-faire du fournisseur.

La qualification des contraintes :

Elle consiste à dresser la liste des contraintes, puis à quantifier leur intensité ; afin de tenir compte d'un éventuel obstacle à l'achat.

Pour cela il s'agit de retenir un système de notation :

- Contrainte sans impact ; gênante dans certain cas ; plutôt gênante
- Sources de difficultés majeures ; bloquantes

La dernière est réservée aux :

- Ruptures d'approvisionnement
- Défauts majeurs dont il faut se préoccuper en urgence.

Le constat est que dans presque tous les cas, il était plus indiqué de raisonner "en relatif" c'est à dire de quantifier chaque contrainte par rapport, d'une part, à la politique d'achat, et d'autre part aux besoins fondamentaux de l'entreprise.

6.2 La représentation graphique :

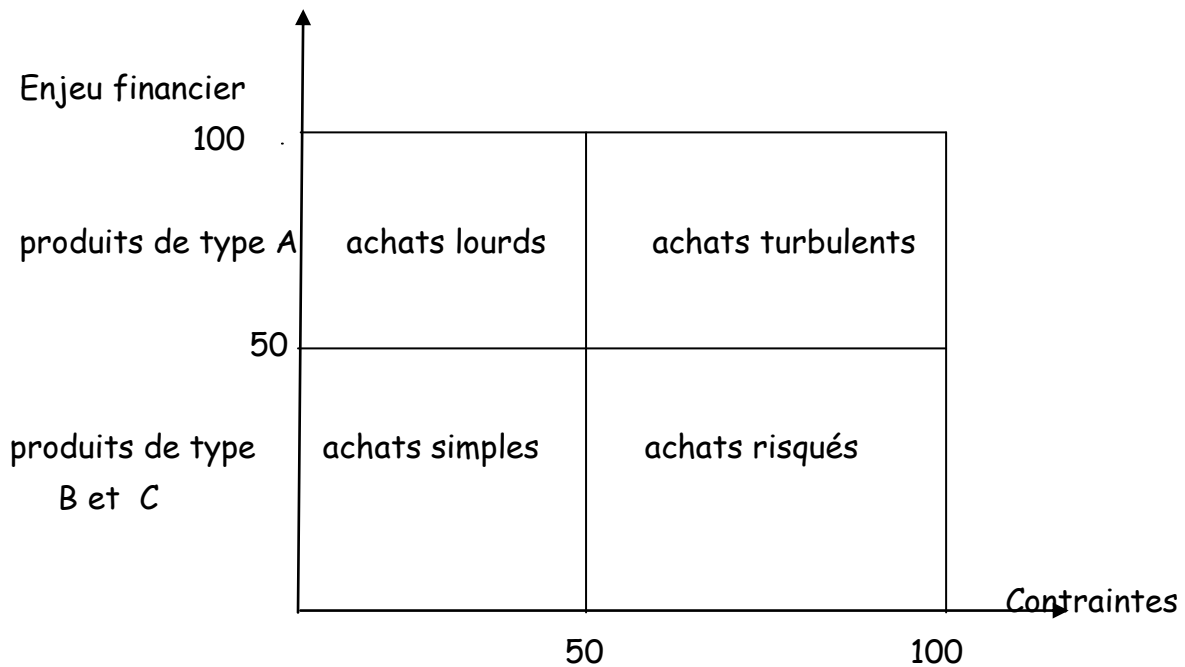
Elle a pour but, à partir d'une visualisation :

- De faire le constat de l'existant en termes marketing,
- De permettre un diagnostic de la situation achats de l'entreprise.

Technique de représentation :

La représentation graphique peut différer en fonction de l'activité de l'entreprise. Par exemple pour les entreprises retenues ENIE et CHIALI

plastique ,ce sont des cas de fabrication en grande série avec un enjeu financier déterminant. On peut donc présenter le résultat de l'analyse des contraintes par un graphe²¹ dont l'abscisse représente la notation des contraintes et en ordonnée l'enjeu financier selon l'analyse de Pareto



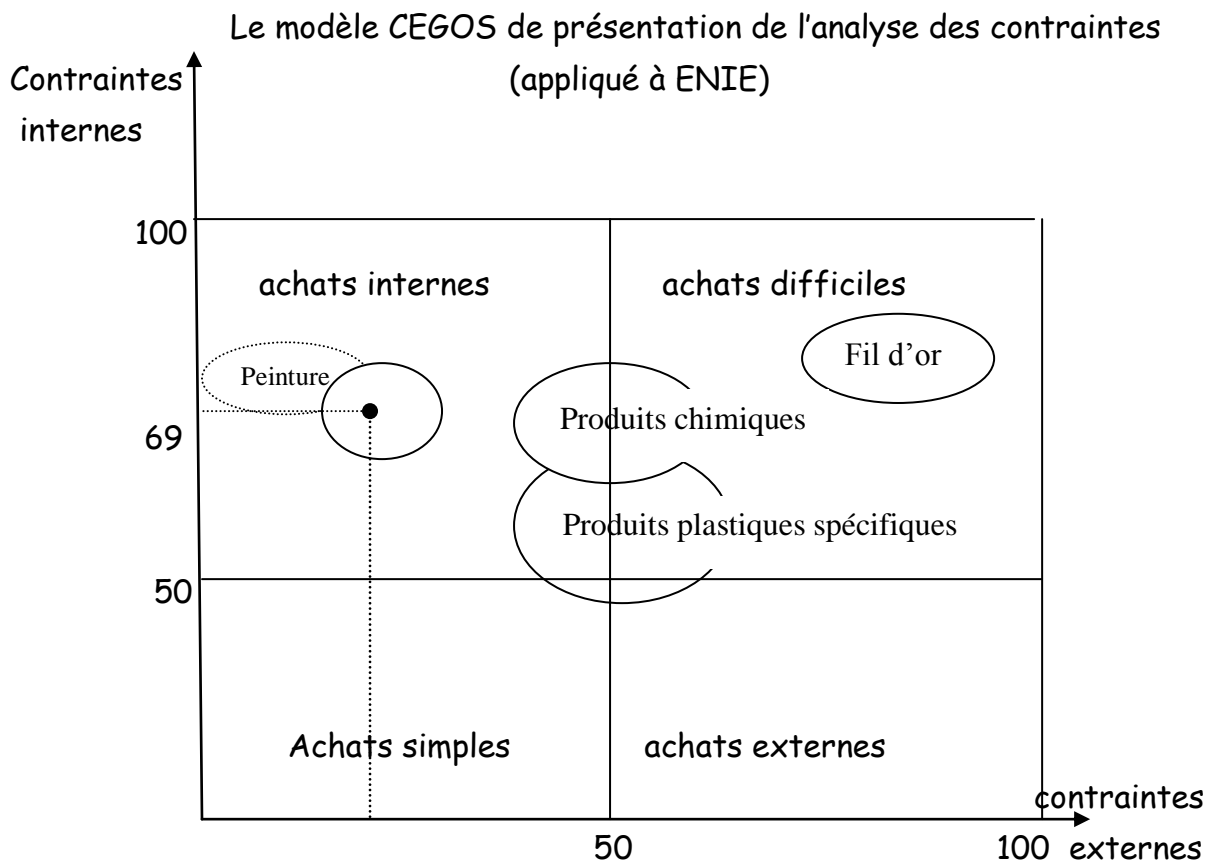
Exemple de représentation du portefeuille d'activités

Dans le cas où l'enjeu est de nature différente : financière, technique, stratégique ou autre, une autre représentation est utilisée.

On présente alors le résultat de l'analyse des contraintes par un graphe dont l'abscisse représente la notation des contraintes externes et l'ordonnée la notion des contraintes internes.

Le point résultant des coordonnées d'un exemple précis est le centre d'un cercle dont la taille représente la valeur relative du critère retenu : financier, technique ou stratégique (ex. : 1cm = 1MDA)

²¹ Graphe tiré de l'analyse MAC.KINSY cité par R. PERROTIN éditions Organisation page 108 - 1999 marketing achats stratégies et tactiques



Dans ce cadre, on peut citer quelques exemples de critères stratégiques ²²:

Achat sur plan chez un fournisseur possédant les outillages du client ou qui les a fabriqués pour son compte (exemple de fixtures pour assemblages de chaînes électroniques, fil d'or pour l'assemblage des semi-conducteurs dont le marché est en situation de monopole, les matières cotées en bourse...)

Dans ce cas, il est utile, quelque soit la représentation utilisée, de personnaliser les produits à l'achat ayant une contrainte maximale sur une échelle de "5" dans le but d'attribuer les ressources nécessaires et en priorité sur ces produits.

²² Modèle GEGOS cité par R. PERROTIN marketing achats - stratégie et tactiques page 109 éditions. Organisation 1999.

6.3. Pondération des contraintes :

La pondération des contraintes est toujours souhaitable car elle permet de :

- Grossir à la loupe les contraintes les plus importantes
- Rendre le résultat de l'analyse indépendant du nombre de critères retenus,

Une fois que l'échantillon des contraintes est suffisamment grand pour représenter les faiblesses actuelles ou prévisionnelles du système d'achat, c'est sur elles que porteront le diagnostic de la situation et les actions à mener.

Chapitre 7 : Le diagnostic de la situation achat

De la même manière que précédemment, les entreprises algériennes et précisément celles que j'étudie CHIALI plastique et surtout l'ENIE n'ont aucune activité de diagnostic des activités achats qui a plusieurs objectifs se traduisant en définitive par le choix du type d'actions à mener pour réduire les vulnérabilités d'approvisionnement :

-Il doit nous aider à une meilleure maîtrise des contraintes (internes et externes)

-Il doit nous servir de guide à l'allocation judicieuse des ressources

Une meilleure maîtrise des contraintes consiste à déterminer celles pouvant occasionner des risques pour l'entreprise, cette indication est fondamentale pour prendre une décision.

Nos entreprises devraient :

-Déterminer une première approche stratégique à partir de la matrice de visualisation du portefeuille d'activités,

-Puis l'examen des contraintes entraînant des risques d'approvisionnement

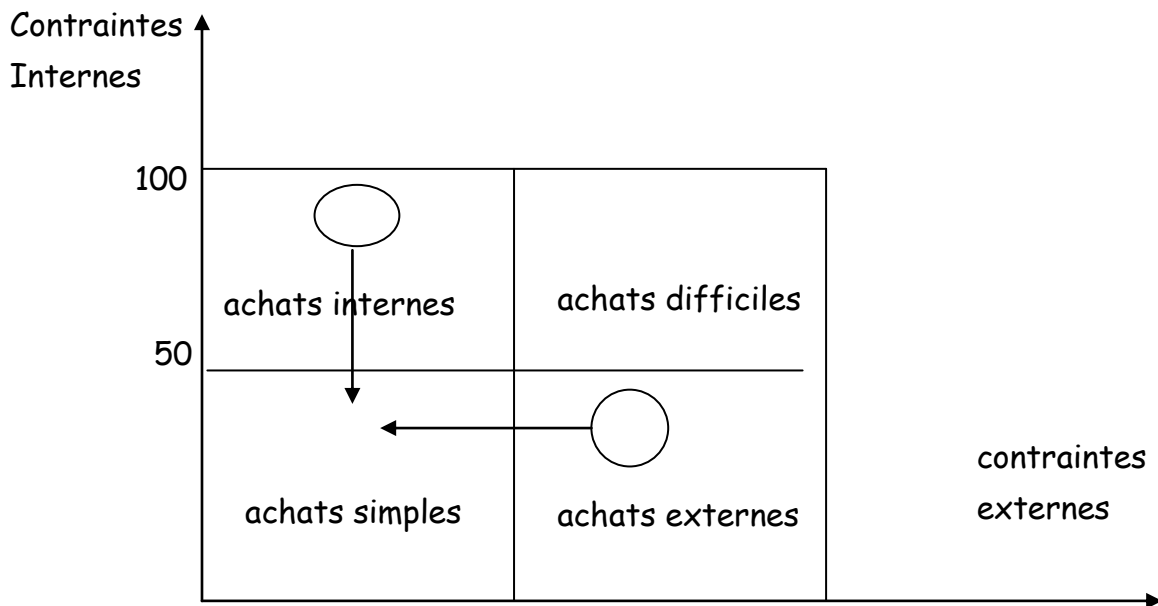
-Et enfin l'établissement d'un plan d'action pour couvrir ces risques.

7,1 Premières approches stratégiques :

Chaque responsable achat doit disposer d'une matrice de visualisation de ses contraintes comportant la position des familles d'achats dont il a la responsabilité.

Ce premier outil lui permet de définir les moyens d'actions.

Représentation des contraintes : les objectifs à atteindre



L'objectif de chaque responsable d'achats est de ramener vers la zone d'achats simples tous les achats dont il a la charge. Pour y parvenir il lui faut :

- Vérifier son organisation en termes de répartition du portefeuille en fonction des critères d'enjeux financiers ou stratégiques (taille des cercles),
- Disposer du personnel compétent. à cet effet il est proposé aux entreprises de donner l'importance au profil des responsables achat dont la formation (dans les entreprises étudiées) n'a aucune relation avec les activités achats dont ils ont la charge

Le profil des hommes à mettre en poste

Contraintes Internes

es
100



Le profil en fonction des contraintes

<p>Acheteur technicien</p> <ul style="list-style-type: none"> - capable de participer à des groupes de travail sur l'analyse de la valeur, la conception à coût objectifs. - capable d'aider à l'élaboration du cahier des charges - bon animateur de réunions - être au courant des problèmes et contraintes internes <p style="text-align: right;">achats internes</p>	<p>Acheteur de haut niveau</p> <ul style="list-style-type: none"> - réunissant l'ensemble des compétences des autres secteurs de contraintes - capables de provoquer des réunions de décision au niveau de la direction générale - capacité de résistance aux manques de responsabilités des managers des autres fonctions <p style="text-align: right;">achats difficiles</p>
<p>Acheteur de type relationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> - on attend de lui un service : c'est donc un homme de contact, débrouillard. - il doit savoir utiliser les tactiques de marchandage - être capable de remettre en cause son parc de fournisseurs en permanence. - c'est un acheteur plutôt approvisionneur <p style="text-align: right;">achats simples</p>	<p>Acheteur négociateur</p> <ul style="list-style-type: none"> - c'est avant tout un bon commercial sachant tirer partie de toutes les opportunités - son envergure est internationale - grand "veilleur" aussi bien technologique que commercial, il doit être capable de mettre son entreprise en relation avec le marché. - capable d'effectuer les études de marché. <p style="text-align: right;">achats externes</p>

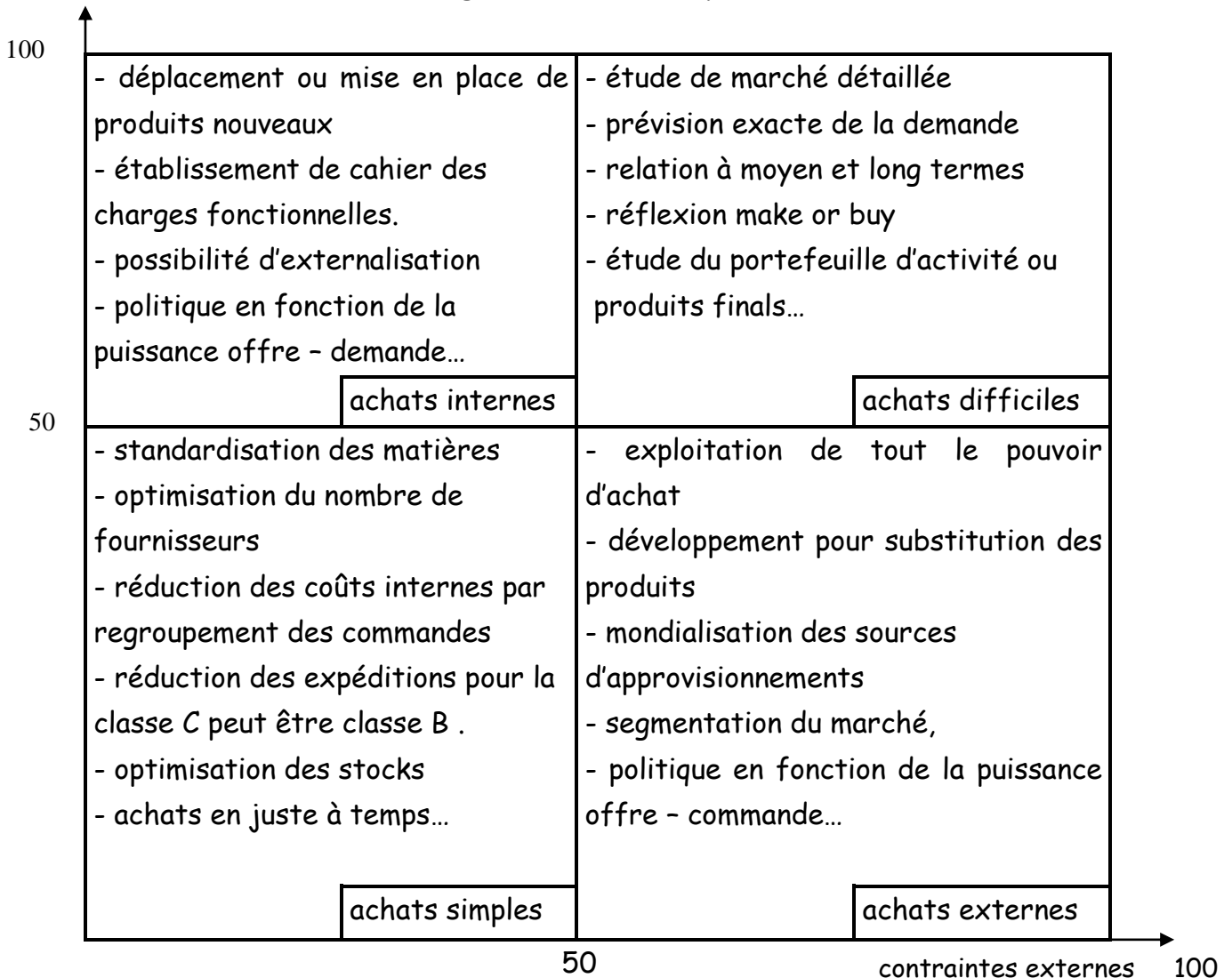
50

contraintes externes 100

-Etablir les procédures et grands axes de réflexion en fonction de la nature des Contraintes.

Contraintes Internes

Les stratégies à mettre en place



Enfin le point de départ du plan d'action marketing repose sur la distinction "achat externe" "achat interne". Dans le premier cas, c'est le marché qui exerce une pression alors que dans le second cas, l'offre d'achat est inadaptée. Ce n'est peut être pas la peine, dans ce dernier cas, de continuer à consulter le marché avant d'avoir revu le cahier des charges.

En revanche, dans le cas où le marché exerce une pression sur nos achats, il nous faudra peut être remettre en cause notre fournisseur, nos spécifications

techniques de nos besoins, voire changer de marché de référence. C'est le but de la segmentation.

Maintenant il s'agit de vérifier le bien fondé du diagnostic et sa nécessité à travers l'étude de son impact.

7,2 Impact des contraintes :

Toutes les contraintes n'ont pas le même impact sur les achats de l'entreprise. Aussi le responsable étude marketing des achats ne doit pas les appréhender de la même manière ni y consacrer le même temps. Bien au contraire, il doit établir un véritable plan d'action qui doit dégager les priorités.

Pour cela, il s'agit de définir le critère d'impact des contraintes c'est à dire l'intensité des risques encourus par l'entreprise qui sont générés par un ensemble de contraintes.

Cette intensité des risques s'explique par le fait que certains contraintes sont bloquantes et peuvent entraîner une rupture d'approvisionnement c'est à dire un risque d'intensité maximum alors que d'autres ne généreront aucun risque pour l'entreprise.

A cet effet, nous pouvons citer quelques exemples dans les entreprises étudiées :

-La contrainte: Cahier des charges ou des spécifications techniques inexistantes incomplètes ou au contraire "draconiennes" peut entraîner un risque de défaillance du produit en achat par rapport à son utilisation prévue à la qualité du produit final, à la sur consommation,...

-La contrainte "durée de vie" qui peut avoir des problèmes sur la qualité - la consommation... ou au contraire obliger l'entreprise à recourir à des investissements pour garantir les conditions de stockage adaptées en considération des niveaux de stocks trop importants.

-Produits devenus obsolètes, qui deviennent rares voire inexistantes sur le marché d'où le risque de rupture de la production, ou bien faire l'objet d'une fabrication spéciale chez le fournisseur avec un prix très important.

-La contrainte "maîtrise de la technologie" par un nombre de fournisseurs très réduit entraînant un risque de pérennité de l'activité. Ex. : circuit intégré, mémoire, fil d'or...

-Contrainte "réactivité de nos fournisseurs" peut entraîner des risques de défaillances tels que :

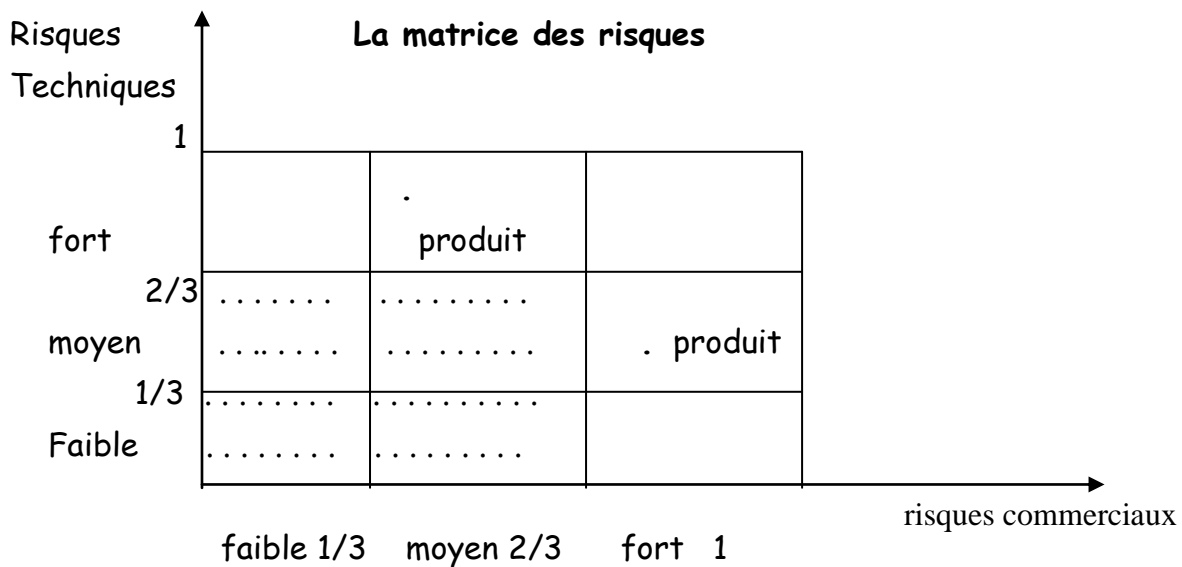
- Non respect des délais de livraison
- Non respect des délais d'intervention technique (chaîne de production, qualité du produit, service après vente...),
- Non respect de la qualité demandée.

-Contraintes "de réactivité de notre entreprise" quant :

- Au moment d'expression de nos besoins sur le marché, en fonction de la situation de l'offre et demande. Ex. : exprimer nos besoins en tube couleur au moment où les grands besoins sont exprimés, nous impose un prix élevé (la demande est à son niveau maximum).
- Au contrôle du besoin (quantité, unité de mesure, stock...),
- Commandes urgentes.
- A la maîtrise des caractéristiques techniques des besoins ...

Ainsi, après avoir établi la liste des contraintes et les avoir visualisées à l'aide d'un graphe, l'étape suivante consiste à déterminer celles qui peuvent entraîner un risque d'approvisionnement. Ensuite il s'agit de distinguer les risques techniques des risques commerciaux et avoir adopté un système de pondération, on peut alors voir clairement les différents impacts.

Ainsi l'étude de l'impact nous permet de juger de l'opportunité d'engager une action pour améliorer la performance de la prestation achat ou réduire les vulnérabilités d'approvisionnements.



Sur cette matrice des risques, on peut n'engager d'actions que si les risques sont forts (sur un des axes).

7,3 Le plan d'action et la couverture des risques :

En l'absence de contraintes majeures ou de blocages à l'achat, une stratégie globale consiste à raisonner peut-être avec le seul facteur de puissance sur le marché.

Dans cette situation les couples critères / actions peuvent être déclinés en fonction des stratégies à adopter.

<i>Critères</i>	<i>Puissance acheteur</i> <u>Forte</u>	<i>puissance acheteur</i> <i>Faible</i>
<i>Prix :</i>	<i>à négocier activement</i>	<i>Recherche des compensations en Service</i>
<i>Couverture Contractuelle :</i>	<i>Achats ponctuels</i>	<i>- contrats à utiliser</i>
<i>Volume des Commandes</i>	<i>A répartir entre structures Ou unités</i>	<i>- a centraliser</i>
<i>Fournisseur de Substitution :</i>	<i>le parc à connaître</i>	<i>- à développer impérativement (qualifier</i>

		<i>de nouveaux fournisseurs)</i>
produits de <i>Substitution</i>	<i>Effectuer une veille technologique</i>	: - effectuer une veille technologique <i>Et commerciale</i>
politique d'achat <i>Juste à temps :</i>	<i>à mettre en place</i>	- à éviter

Pendant l'action, le marché évolue et peut-être aussi nos besoins, il s'agit dans cette situation d'engager les actions en les planifiant selon des échéances. à court, moyen et long terme. Ex. : pour une famille de produits à l'achat :

Risques	Actions	
- Réactivité de nos fournisseurs		
* non respect des délais	a) étude du processus de production chez le fournisseur	court terme
	b) anticipation de nos commandes	court ou moyen terme
* mauvaise intervention technique du fournisseur	a) contrat de maintenance à établir avec pénalité	court terme
- pérennité de l'activité		
* arrêt des fabrications possibles d'ici 2 ans	a) solution 1 : développement d'un produit de substitution	court ou moyen terme
	b) solution 2:recherche de source mondiale	court terme

Régulièrement, une action planifiée nous permettra de communiquer en interne :
-L'avancement des actions entreprises,

-L'évolution des besoins et du marché grâce à une veille technologique et commerciale.

L'action marketing consiste à partir de la connaissance des atouts de l'entreprise (puissance sur le marché, image professionnelle...) de tirer profit des opportunités de ce marché.

Ces actions nécessitent un temps souvent plus ou moins important et le processus de planification de l'action marketing à mettre en œuvre doit tenir compte de ces facteurs d'opportunité.

Selon l'origine des contraintes, donc des risques encourus, l'entreprise (en priorité la fonction achat en tant qu'élément entraînant) doit réagir de façon continue en utilisant des techniques tendant à modifier ou à adapter les variables de réaction, ce qui est appelé communément "le mix achats" prix, produit, communication et marché.

Précisément, ces variables de réaction ainsi que l'évaluation de la performance achat feront l'objet de la partie suivante.

Nous entamerons cette quatrième partie, relative à l'élaboration du plan d'action et de la mesure de la performance des achats, par la négociation.

Quatrième partie :
Négociation et variables d'actions

Cette phase dans le processus achat permet de structurer, d'organiser et de doser la réponse de l'entreprise suite à la connaissance du marché et au diagnostic de la situation.

Cette réponse est constituée du plan d'action constitué par les variables prix, produit, communication et marché

Chapitre 8 : La négociation

Nous allons essayer de décliner les caractéristiques pour définir la négociation et que les managers de la fonction achats des entreprises algériennes étudiées devraient avoir à l'esprit pour pouvoir entamer la démarche marketing achat.

8.1. Qu'est ce que la négociation ?

C'est un acte essentiel de la fonction achat pour qu'elle puisse remplir sa mission.

La négociation est un dialogue entre deux personnes ou deux groupes de personnes ayant l'intention de conclure un accord entre elles, chacun essayant d'amener son interlocuteur à penser comme lui, soit en totalité, par des arguments irréfutables, soit en partie, par l'établissement d'un compromis.

La négociation aura pour particularité de s'exercer dans un contexte nouveau et unique.

C'est pourquoi il est impératif, quelque soit le type d'achat à réaliser, de la préparer soigneusement.

Les managers achats savent ou devraient savoir que seul un climat optimiste permet l'action ; et qu'il faut créer dans les rapports avec les fournisseurs ou leurs représentants dont dépend le progrès de l'entreprise.

Pourquoi négocier

La négociation permet d'améliorer le profit de l'entreprise ; cette seule raison est suffisante pour engager des transactions avec le fournisseur, elle met également en évidence les qualités intrinsèques du manager achat à générer un profit pour l'entreprise.

On dit que les fournisseurs réservent toujours une quote-part pour l'acheteur qu'il est dommage de laisser perdre.

Quand négocier ?

Le manager achat doit savoir qu'il est impératif de négocier lorsque :

- Le produit à l'achat fait partie tout au moins de la classe A et représente un pourcentage du budget achat non négligeable.
- Le produit à acquérir est unique, spécifique, obsoléscent...
- La connaissance de la décomposition des coûts est insuffisante.
- Les offres reçues ne sont pas satisfaisantes.
- La question de sous-traiter, d'externaliser la production ou le développement se pose en comparaison avec une solution interne.
- L'acheteur ou le vendeur veut modifier le contenu d'un accord existant...

Que négocier ?

Le manager achat doit être conscient que tout peut être négociable.

- Les matières premières, semi-finis, pièces de rechange, prestations...
- Les spécifications d'achat.
- La qualification ou l'homologation.
- Prix ferme révisable, indemnités de retard, monnaie d'achat.
- Les délais de livraison, d'intervention.
- Conditions de paiement, taux de change, date de valeur.
- Conditions d'expédition.
- Remises ristournes.
- Formation, assistance technique.
- La documentation, outils.
- Période de garantie et ses modalités d'application.
- Etc...

8.2. Les outils de la négociation :

Ces outils sont de quatre natures au minimum et permettent au manager achat de se préparer à négocier à travers l'ensemble de la zone de négociation.

L'utilisation de ces outils donne lieu à la rédaction des parties du contrat.

a) L'aspect technique. Ce sont :

- Les cahiers des charges, les spécifications d'achat,
- Les catalogues et schémas,
- Les références des produits achetés,
- Les documents techniques fournis,
- Les plans,
- Etc....

b) L'aspect commercial. Ce sont :

- Le chiffre d'affaires réalisé et son évolution,
- Le niveau de service par rapport à la concurrence,
- La qualité des produits livrés, ceux de la concurrence, le suivi de leur évolution,
- Le bilan des profits réalisés, (réduction de prix, éléments d'achat, diminution de la surconsommation...),
- Etc....

c) L'aspect financier. Ce sont :

- Les copies des statuts des fournisseurs
- Copies de leurs derniers bilans financiers,
- Les analyses de rentabilité
- L'évolution des cours des matières première, et / ou celles cotées en bourse,
- Evolution des cours des monnaies,
- Le prix du loyer de l'argent,
- Les conditions de financement, etc....

d) l'aspect juridique. Ce sont :

- Les listes des garanties,
- Les clauses d'annulation,

- Les accords cadres, les conventions ou contrats, engagements bilatéraux existants,
- Les us et coutumes,
- Les pénalités de retard et modalités de mise en œuvre
- La loi applicable, les tribunaux,
- Etc....

A titre d'exemple et pour permettre de déterminer les écarts dans ce sens, je citerai un litige commercial avec un fournisseur suisse avec l'ENIE et pour lequel aucune garantie n'a été prise. Une dizaine de déplacements de cadres ont eu lieu en Suisse.

Une estimation de ces coûts a été faite de façon informelle et représentait une fois et demie la valeur de la transaction sans pour autant avoir réussi une quelconque compensation pour l'entreprise durant dix années.

8.3. Les phases de la négociation

Durant ces phases, les qualités requises pour le manager des achats concerne sa polyvalence, ses connaissances en matière de techniques de négociation, sa capacité de communication, son objectivité, son organisation, son honnêteté... ce qui lui permettra d'optimiser le profit pour l'entreprise. A cet effet, il doit maîtriser les trois phases suivantes :

8.3.1. La connaissance

Faire parler, écouter son interlocuteur va permettre de tirer le maximum d'informations pour :

- a) 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 sur l'objet de la négociation...

Il est également important de connaître son caractère, ses phobies, ses manies qui sont autant d'éléments supplémentaires nécessaires à une bonne négociation.

Le manager achat doit avoir à l'esprit le rôle de la culture dans les transactions achats internationales pour que celles-ci puissent avoir les résultats escomptés.

Par exemple, il a été noté dans les négociations que :

Le négociateur nord américain :

- Privilégie les résultats et ses objectifs (efficacité prime sur l'intelligence, accepte que le meilleur gagne, remplit ses obligations pour son entreprise)
- Il dissocie objectifs et relation ; il entretient des relations ouvertes mais superficielles
- Ses comportements se caractérisent par la fermeté, l'affirmatif, fait difficilement des concessions et n'a pas généralement l'habitude de marchander.
- Son pouvoir est fondé sur sa compétence, sa délégation de pouvoir est claire, son pouvoir personnel est admis s'il est mérité.

Le négociateur japonais :

- Il veut arriver à un accord mutuel et ne pas perdre la face (une valeur importante chez lui est l'harmonie qui ne doit pas être rompue sous aucun prétexte).
- Il mène la négociation en groupe,
- Il place la relation comme préalable et a une attitude réservée,
- Il n'aime pas les gens trop démonstratifs et observe beaucoup les gestes de l'autre, questionne,
- Il ménage des temps de réflexion et de silence,
- Il n'aime pas les pressions et les ultimatums, privilégie la confiance à long terme (il y a moins de juristes au Japon qu'ailleurs),
- Son pouvoir est basé sur sa compétence et son statut dans l'organisation
- Sa confiance est difficile à gagner (prudent).

Le négociateur français (latin) :

- Il aime argumenter et contredire,
- Préfère les belles analyses et les beaux discours aux bons résultats,
- Il cherche à faire valoir ses idées et défendre ses objectifs (l'intelligence prime sur l'efficacité pour lui, il est individualiste tout en attendant beaucoup de la collectivité, défend ses objectifs et il a du mal à se battre pour ceux de son entreprise),

- Il associe objectifs et relation (pour choisir un allié, il prend celui qu'il connaît le mieux et non pas le meilleur, contrairement au négociateur américain...).
- Son pouvoir est basé sur son statut. La plupart des négociateurs ne disposent que d'une délégation de pouvoir limitée.
- Il se méfie à priori (pour gagner sa confiance progressivement, il faut accepter d'être mis à l'épreuve) .
- Il met en avant des stratégies défensives, cherchant à défendre son pouvoir avant ses intérêts.

b) Connaître mieux l'entreprise représentée

Le manager achat doit s'efforcer d'obtenir de son partenaire des informations ou de les compléter pour mener au mieux la négociation :

- Les produits,
- La position du fournisseur sur le marché,
- La santé financière de la société,
- Sa capacité à innover,
- Ses développements en cours et au futur ainsi que ses principaux clients.

c) Faire parler son interlocuteur ;

La façon la plus communément utilisée pour obtenir des informations est la "Question" (comme les Japonais) dite ouverte. Car une question "fermée" engendre un seul type de réponse.

La question ouverte permet une relance de la discussion apportant aussi beaucoup plus d'éléments pour négocier.

d) Savoir écouter ;

Il est impératif pour le manager achat d'écouter et de laisser à son interlocuteur la liberté de s'exprimer, de dire des choses inutiles voire personnelles au lieu de l'interrompre comme on à l'habitude de le faire dans l'entreprise algérienne et cela afin de mieux le connaître.

La capacité d'écoute encouragera le fournisseur à s'exprimer davantage et à éviter de donner libre cours à la critique (réalisations passées, confortement face à certains problèmes) risque de le mettre mal à l'aise, alors il se repliera sur lui même.

Cette relation de mauvaise qualité peut se régler différemment et de lui expliquer en attendant que la solution retenue fût la meilleure à l'époque où la décision a été prise à titre d'exemple.

8.3.2. Capacité à convaincre

Cette phase dépend du niveau de réussite de la première, qui était la connaissance du fournisseur et de son entreprise. Cela permet à l'acheteur de cerner les atouts, les motivations du fournisseur à vendre son produit ou son équipement mais il révèle aussi ses points faibles.

POUR CONVAINCRE

- L'objectivité est importante, l'exagération des propos, le mauvais comportement, les réflexions déplacées ridiculisent et tuent la crédibilité
- La référence à des faits marquants, l'emploi de chiffres, de dates ainsi que l'utilisation d'autres informations quantifiées assurent au fournisseur une meilleure connaissance des vrais besoins.

Ex : L'utilisation d'une matière première telle que la peinture du coffret du téléviseur à l'ENIE ainsi que les différents problèmes quantifiés a permis au fournisseur de déceler des besoins relatifs à la formation des peintres, au réglage des pistolets, à la distance, à la manipulation... (alors que la cause était imputée initialement par l'utilisateur à la qualité de la matière)

- Un bon plan ou une bonne spécification est très souvent préférable à un long discours en matière d'expression et de discussion des besoins.

a) L'argumentation d'achat :

Consistant à délimiter la zone de négociation par la connaissance :

- De la conjoncture
- Des tendances du marché

- Des possibilités du marché
- D'évolution des cours des matières importantes
- De la concurrence à l'achat
- Des motivations du fournisseur
- Des avantages du produit proposé (qualité, stockage...).

Le manager achat doit éviter les affirmations gratuites, les qualificatifs inutiles et ceci dans le but de se différencier des autres acheteurs et d'asseoir sa crédibilité.

b) Connaître les différents cas possibles de négociation du vendeur ;

- Le fournisseur cherche à accroître sa marge commerciale
- Le fournisseur cherche à accroître son chiffre d'affaires
- Le fournisseur cherche à se diversifier dans d'autres secteurs d'activité
- Le fournisseur cherche à rentabiliser sa capacité de production, ses nouvelles installations...

8.3.3. Terminer la négociation ;

Il faut savoir conclure, relativement rapidement sans cependant aller trop vite. En effet, chaque contact, chaque discussion, chaque pas dans la négociation, comporte un but précis qu'il est impératif d'atteindre.

Par contre, les négociations qui s'éternisent dans le temps, n'ont comme seul effet que d'apporter un désintérêt de votre partenaire.

L'acheteur peut être amené à forcer un tant soit peu la main de son fournisseur au risque d'aller trop loin, mais dans certains cas c'est la seule solution pour obtenir quelque chose (remise, compensation...) il y a donc un risque à prendre.

Dans ce contexte, il y a plusieurs manières de terminer ou de conclure une négociation selon les conditions de l'acheteur et son entreprise, l'évolution du marché...

- La première façon est de demander l'accord du fournisseur sur l'ensemble des éléments de la négociation qui ont été notés point par point.

- La deuxième façon, dans le cas où le fournisseur paraît gêné par un des éléments de la négociation, est d'envisager avec lui un bon compromis
- La troisième façon sera de transposer le problème non plus sur la décision finale mais sur un point de la négociation.

Cette décision permettra de maintenir la pression nécessaire à la réalisation des objectifs.

- Une autre façon de conclure est de faire comprendre au fournisseur que s'il n'accepte pas tout de suite votre proposition, que s'il ne décide pas, il risque de perdre cette offre et les avantages qu'elle représente.

Cette solution a pour but d'éviter de repousser à plus tard une décision et ainsi de gagner du temps.

- Une autre façon qui privilégie plutôt la relation est de rabaisser des exigences situées à un niveau très élevé au départ, ce qui peut amener le fournisseur à accepter la négociation sans se sentir perdant.

En définitive, il y a autant de négociations qu'il y a d'acheteurs et de fournisseurs en présence. Rien ne remplacera la personnalité du manager achat, sa formation et son expérience.

8.4. Les éléments fondamentaux de la négociation

La négociation est le temps fort d'une transaction, il y a l'avant négociation et après, ce qui n'est pas encore acquis chez la plupart de nos managers achat, pour qui la négociation commence quand ils rencontrent les partenaires.

Précisément, le manager achat doit veiller à la réalisation des éléments fondamentaux de la négociation, ce qui ne saurait être possible que dans une démarche marketing achats globale.

Ces éléments concernent :

a) L'objet

S'interroger sur l'objet de la négociation sert à préciser et à formuler les raisons pour lesquelles l'acheteur va négocier avec le fournisseur. Nous identifions donc ainsi correctement le fait générateur de la négociation envisagée.

Cet objet sera plus ou moins :

- Complexe
- Quantifiable
- Séparable en points de négociations (éléments majeurs et mineurs)
- Qualitatif
- Précis ou flou pour les négociateurs eux-mêmes
- Explicite ou non.

Voir clair en ce qui concerne l'objet est la première tâche du négociateur dans la préparation de sa négociation.

Le manager achat doit transformer chacun de ses critères d'achat en objectif d'achat défini en termes permettant son évaluation en fonction des risques encourus et de façon réaliste.

- Est-il réaliste et réalisable pour le fournisseur de diminuer son prix initial de x% ?
- Cette réduction de prix ramène le prix à quel niveau du prix d'équilibre du marché ?
- Cette réduction risque-t-elle d'entraîner une baisse de qualité ?
- Quelle marge du prix peut-on tolérer pour le fournisseur pour qu'il puisse accepter de consolider l'emballage étant donné les caractéristiques technique de la matière ? Etc...

La réponse à ces questions et la détermination de façon générale des objectifs partiels et globaux dépendent de la formation, compétence, connaissance et intelligence du manager achat.

b) Le contexte

Le manager achat doit, surtout pour les négociations importantes, replacer celles-ci dans leur contexte précis constitué de :

- L'environnement global de l'entreprise acheteuse et vendeuse.
- Les circonstances particulières
- De l'historique des relations entre les deux entreprises, des activités similaires dans le secteur concerné.

- Les éléments culturels et leur compréhension seront déterminants pour la crédibilité, l'acceptation du négociateur et le degré de confiance ou de défiance qui pourra s'instaurer.
- Conditions géographiques, politiques.
- Lois, usages, langues... etc...

Ce sont là, autant de facteurs, d'antécédents qui vont avoir une influence sur :

- La structure de la relation (étant un élément fondamental)
- Le choix de telle ou telle option.

Il est important pour le négociateur de repérer ces antécédents et d'en mesurer l'influence sur le présent.

c) Les enjeux :

La réflexion à engager par le manager achat lui permettra d'avoir en tête les atouts et les handicaps des deux parties en ayant :

- Considérer la position respective des deux entreprises sur leurs marchés et par conséquent la nature des rapports de force structurels.
- Eclaircir les intérêts en jeu, c'est-à-dire les avantages, les inconvénients qu'implique l'objet de la négociation, là encore des deux cotés.

L'enjeu doit être perçu comme élément capital et complexe, c'est l'ensemble des intérêts, préoccupations, besoins, attentes, contraintes et risques ressentis par les négociateurs.

Le sens des enjeux prend une double signification, d'une part une notion de mise (ce que l'on met en jeu dans une partie et qui doit revenir au gagnant) et d'autre part, une notion d'espérance et de risque (ce que l'on peut gagner ou perdre dans une compétition, une situation, une entreprise).

Dans une négociation, l'enjeu correspond essentiellement à la notion de rapport, et de ce fait le négociateur achat ne devrait pas le confondre avec l'objectif.

Dans ce cadre l'objectif visé, est le but, la cible à atteindre ; l'enjeu est le poids, la valeur, l'importance d'un contenu ou d'un évènement.

Par ailleurs, il s'agit aussi d'avoir à l'esprit les enjeux instrumentaux correspondant à la partie concrète, visible, immédiate, mesurable tels que les termes et clauses explicites du contrat issu de la dernière négociation.

Et aussi les enjeux fondamentaux qui sont rarement explicites et concernent les intérêts majeurs et durables, les aspirations profondes des parties concernées.

Il s'agit pour le responsable achat de :

- Classer les risques qu'il aura entrevus de façon à pouvoir facilement repérer les facteurs susceptibles d'améliorer ou d'aggraver la situation.
- De distinguer ainsi les sources de maximisation des gains (liés à la recherche de solutions innovantes, à des investissements favorables, à une pérennité plus grande,...) de celles de minimisation des pertes (liées aux retards de livraison, défaut de qualité...) et les préjudices subis (conséquences de l'inexécution d'un ou plusieurs termes du contrat par exemple).

Dans la négociation commerciale, il s'agit par exemple de la nouvelle relation que la nouvelle négociation va permettre d'instaurer ou de la nouvelle stratégie qu'elle va permettre de mettre en œuvre

d) Rapport de force

1. Pouvoir et rapport de force

On peut définir le rapport de force comme le degré de dépendance dans lequel le fournisseur par exemple peut mettre le client. Plus est grande cette dépendance et plus le rapport de force est favorable à celui qui le crée en sa faveur.

Les entreprises algériennes, plus précisément l'ENIE à titre d'exemple favorisent elles mêmes le rapport de force à leur détriment par :

- La non connaissance de la réalité et de l'évolution du marché, du niveau technique...
- L'incompétence ou manque d'expérience de leurs managers achat
- Les nombreux interfaces et inorganisation avec les fournisseurs ou partenaires.
- La problématique de convergence des intérêts des managers

- La non maîtrise de l'aspect technique.
- L'absence de planification, d'où une réaction presque toujours trop tardivement etc....

Les sources du pouvoir sont multiples :

- Les institutions (lois, règlements...)
- L'action (force, pression... possible par la performance)
- L'ascendant (personnel, collégial, collectif) psychologique (charisme), fonctionnel (compétence), d'influence (capacité à convaincre).

2, Application du rapport de force dans la négociation :

Le manager achat doit avoir à l'esprit que les pouvoirs dont il dispose, peuvent être analysés comme le produit de la force de sa position par la capacité de le mettre en œuvre ; pour cela il dispose de plusieurs leviers :

- La capacité d'exercer une pression,
- La capacité de faire des concessions à la partie adverse,
- La force de conviction de ses demandes ou offres (valeur normative de sa position, force du dossier commercial...).
- La capacité de faire intervenir l'environnement (y compris le temps) ou de prendre l'ascendant.

Le pouvoir qu'exerce le négociateur est un dosage complexe :

- Il est contingent à un moment donné au contexte, à la position sur le marché...,
- Il n'est jamais absolu,
- Il est limité et naturalisable (mais lent et coûteux),
- Il entraîne des coûts d'énergie,
- Il doit être considéré comme un moyen et surtout pas comme une fin.

Le rapport de force est évolutif et fluctuant durant même une négociation. Un rapport de force trop déséquilibré ne favorise pas la négociation, le pouvoir c'est le moyen d'obtenir une plus grande maîtrise du choix et un contrôle plus large des ressources et des changements ou au contraire de ne pas subir les dangers d'une domination externe.

L'intérêt est orienté vers l'analyse qui permet au négociateur de comprendre les composantes du rapport de force.

Le rôle du pouvoir dans la négociation est actuellement controversé du fait de cette approche marketing des achats c'est-à-dire une approche relationnelle.

e) La relation ;

De la description de la relation entre client-fournisseur à travers les chapitres précédents, va découler l'instauration d'une relation entre les deux protagonistes et qui est de première importance et peut dans certains cas être décisive quant à l'issue de la négociation. D'une façon générale elle est à considérer comme élément majeur dans la négociation.

L'aspect opérationnel du marketing achats est à l'achat ce que les spécialistes du marketing vente appellent "le marketing mix".

Le marketing mix est basé sur le principe de synergie. Les moyens employés doivent l'être de façon que leur combinaison aboutisse à une synergie maximale, une interaction maximale.

Ainsi le marketing opérationnel achat est l'opération qui permet d'atteindre les objectifs fixés en :

- Choisissant,
- Dosant et,
- Equilibrant

L'ensemble des variables d'actions et / ou de réaction ; c'est-à-dire d'assurer l'adéquation maximale entre l'interne à l'entreprise (besoin, forces, faiblesses) et l'externe (le marché et l'environnement)

Ces variables d'action sont au nombre de quatre et qui peuvent être mises en parallèle avec les variables du marketing vente ²²

Les variables du marketing mix

Mix vente	Mix achat
Prix Produit Mise en place (Distribution) Communication (Promotion)	Prix Produit Communication Marché
4P	PPCM

²² R. Pérrotin : le marketing achat : stratégie et tactique. Editions Organisation 1989 Page 141

Chapitre 9 : La variable prix

Le prix est sans conteste, un des éléments les plus importants sur lequel la fonction est jugée, toutefois, le juste prix d'achat est la résultante d'un judicieux compromis entre :

- La qualité et le service que va pouvoir apporter le fournisseur sur l'horizon escompté.
- Le délai que ce dernier pourra respecter.

Ce compromis ne saurait être complet s'il ne faisait pas référence à des conditions d'achat.

Dans le cadre de l'action marketing achats, le manager achat doit non seulement connaître la structure des coûts des produits achetés, mais prévoir leurs évolutions futures (ou au moins leur tendance) en fonction des paramètres du marché.

Dans ce chapitre on abordera la détermination du prix d'un produit à l'achat, on essaiera de comprendre le comportement du vendeur industriel et enfin on notera pour le manager achat, l'adoption du comportement favorable à l'action marketing achat.

9.1. Détermination du prix d'un produit à l'achat

Les deux éléments qui permettent de déterminer le prix d'un produit sont le coût et le marché.

Le coût est la somme des différents éléments constitutifs du prix d'achat. Le fournisseur pour établir son prix va intégrer :

9.1.1. Les coûts

a) Les couts directs

- Coût des matières premières
- Coût de main d'œuvre
- Les amortissements
- Les frais commerciaux

- Les frais de structure
- Le prix du loyer de l'argent
- La.Marge.commerciale
- Etc...

Le coût peut être réel, prévisionnel, différentiel, direct, indirect.

Un coût peut évoluer proportionnellement à la quantité produite ou vendue, mais pour les matières premières, le coût peut évoluer aussi en fonction des cours pratiqués.

A cet effet, il s'agit de noter que les entreprises algériennes étudiées, n'ont aucun suivi de l'évolution des cours des matières premières ou les éléments qui influent sur ces cours ; d'où l'impossibilité pour eux d'évaluer à leur juste valeur les prix proposés. Ex. Fil d'or, Epoxy (matière pour fabriquer les semi-conducteurs) pour l'ENIE.

Le coût peut aussi évoluer en fonction de palier ou de fourchette de quantité. Ce coût intègre généralement une partie fixe et une partie variable. Le coût plus marge est un calcul évidemment simpliste et ne peut être envisagé que dans les cas de produits spécifiques et ponctuels car il ne tient pas compte :

- Des invendus
- De la politique de l'entreprise
- De la politique des concurrents...

b) Les coûts induits ;

Il ne s'agit pas de rechercher seulement de nouveaux coûts liés au prix unitaire du produit, mais de bien prendre en compte l'ensemble des coûts induits par l'acte d'achat.

Usuellement l'ensemble des coûts élémentaires étaient décomposés (dans les entreprises algériennes) suivant une logique dite industrielle, liée au produit, à l'organisation de l'entreprise, mais jamais suivant une véritable logique analytique.

Les coûts induits sont l'ensemble des coûts qui entrent dans le bilan financier de l'opération d'acquisition du produit au delà de son prix d'achat. Ils peuvent être de plusieurs natures :

- Les coûts de la négociation
- Les coûts de paiement
- Les remises sur quantité
- Les coûts d'émission de la commande, de traitement de la facturation...
- Les coûts de réception
- Les coûts de qualification et d'homologation
- Les coûts d'emballage
- Les coûts de transport
- Les coûts d'assurance
- Les coûts du service achat
- Les niveaux des coûts des pièces détachées à payer avec le produit
- Etc...

Dans ce cadre, la qualification minimale requise est importante pour un responsable achat en matière de techniques financières, de comptabilité analytique, pour être en mesure de comparer, de juger ou d'analyser une ou plusieurs propositions.

Lors de la négociation, il devra :

- Apprécier la justesse et la légitimité du prix demandé et pour ce faire décortiquer ce prix en coûts élémentaires.
- Estimer et intégrer tous les frais induits et inhérents aux solutions envisagées.

On aura alors le véritable coût complet d'acquisition du produit ou cout de l'acte d'achat.

9.1.2. Le marché en tant qu'environnement du produit ;

Cet environnement est à considérer, mais on constate que dans les produits industriels, le coût complet reste une donnée de base qui est modifiée pour tenir compte des éléments du marché.

Une entreprise qui arrive à augmenter sa production cumulée, c'est-à-dire améliorer sa courbe d'expérience (quand la production cumulée double, les coûts diminuent de 15 à 20%. selon les analyses du BCG) peut pratiquer des prix différents de ceux des concurrents.

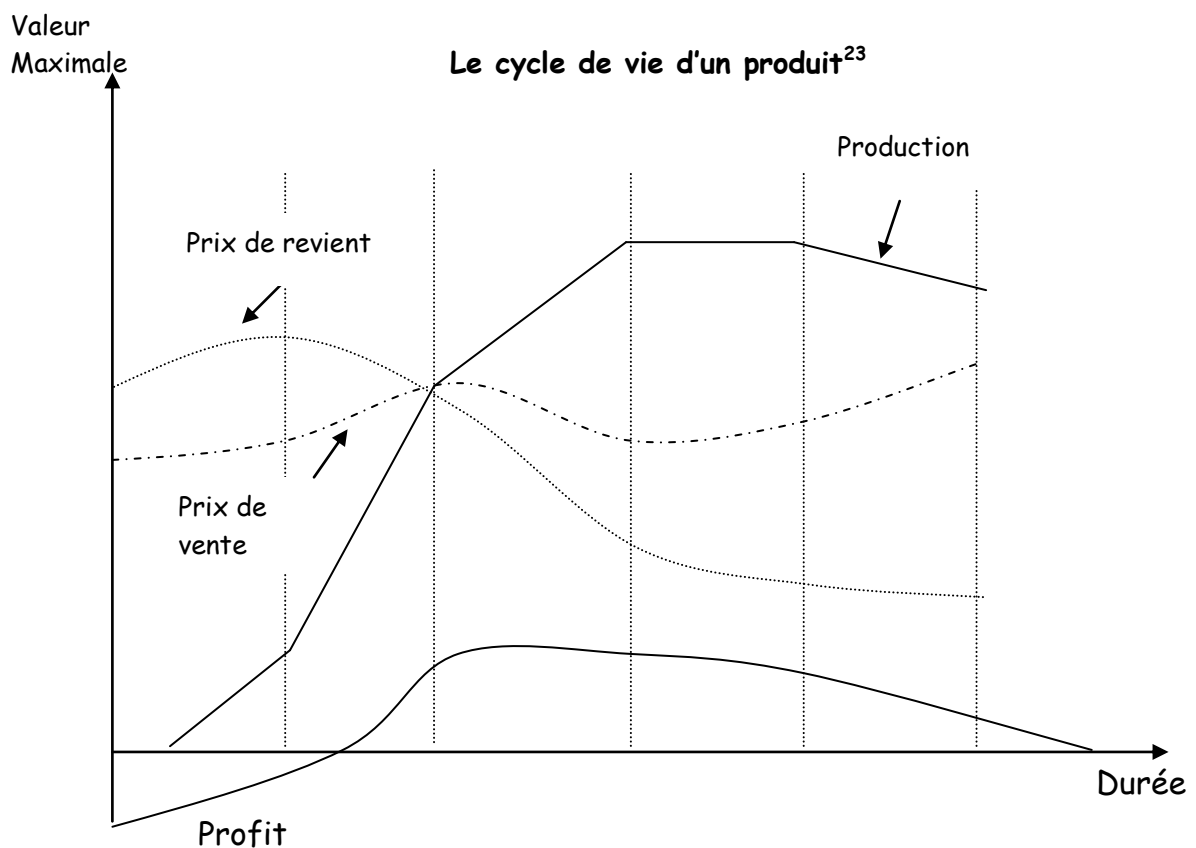
Associée à l'analyse du portefeuille d'activité, l'entreprise fournisseur peut déterminer un prix en fonction de sa politique produits et d'une enquête sur la concurrence.

Le prix d'un produit industriel dépend aussi de sa position sur le marché.

La détermination du prix à partir du marché dépend de sa nature.

a) Les produits standards fabriqués en grande série ;

Il s'agit de produits souvent sans grand impact sur le prix du produit final fabriqué par l'entreprise de l'acheteur. Les prix sont déterminés selon une stratégie propre à chaque phase du cycle de vie des produits.



²³ R. Pérotin. Marketing achat stratégie et tactiques. Edition Organisation 1989 page 215

Par exemple, la détermination du prix dans la phase expérimentation peut s'effectuer par sondage (avis entre autre des ingénieurs des entreprises clientes), le prix est basé "sur la valeur innovation" si le prix est placé à un niveau élevé pour des considérations stratégiques et de marché, L'objectif est un prix "d'écrémage"

En revanche, une politique de prise de parts de marché par le fournisseur, peut le conduire à la fixation d'un prix dans la phase de lancement. C'est la pénétration du marché par le fournisseur.

Enfin les prix dans la phase de maturité (et c'est la plus longue pour les produits industriels, sauf ceux caractérisés par une évolution technologique importante tels que l'information, semi-conducteur...) et saturation peuvent être alignés sur ceux de la concurrence ; en particulier sur ceux du leader.

Un exemple pour mettre en relief la capacité de l'entreprise algérienne étudiée concernant des pièces détachées pour équipements électroniques professionnels.

En effet, les pièces étaient achetées chez un seul fournisseur depuis une décennie. (Ces pièces ne faisaient pas partie de la classe A). Leurs prix étaient dix fois supérieurs à ceux du marché. Ce qui a permis de déceler cette situation, c'est la décision de voir un autre fournisseur pour plus de sécurité d'approvisionnement recommandé par un gestionnaire sans relation directe avec la fonction achat.

b) Produits standards personnalisés ou systèmes

Dans le premier cas, l'entreprise fournisseur est souvent une PME et son savoir faire est déterminant. Le prix est issu d'une étroite collaboration entre les deux parties. Dans le second cas, illustré par les équipements de moteur, ou de produits entrant pour une part substantielle dans le coût du produit fini, le prix est à la limite, un prix d'entente entre les deux entreprises.

C'est ce prix qui permettra à l'entreprise acheteuse d'être compétitive sur le marché du produit final.

Cet ensemble d'outils de fixation des prix permet au manager achat d'anticiper ou du moins de comprendre le comportement du fournisseur.

9.2. Comportement du fournisseur

Le vendeur industriel comme on vient de le voir, a un comportement complexe dans la détermination des prix des produits industriels ; car la demande est difficile à appréhender, les prévisions sont trop aléatoires.

Le vendeur industriel évolue dans un contexte de relations interentreprises. En raison de la complexité de ces relations, son comportement est fonction de nombreux paramètres, à prendre en considération par l'acheteur ; et dont les principaux sont :

- Les objectifs poursuivis par son entreprise.
- La structure de la concurrence.
- La perception de la valeur par les utilisateurs.
- Le rôle des produits dans la fabrication finale.
- Le prix auquel est vendu le produit final fabriqué par l'entreprise de l'acheteur.
- Le type de relations acheteur-vendeur (achat simple, relation durable, partenariat, etc...
- Degré de préparation et de connaissance du manager achat.

9.3. Le comportement à adopter par le manager achat

Pour ce faire, l'acheteur doit adopter une démarche assez symétrique de celle du vendeur qui consiste à :

- Reconstituer un prix objectif.
- Fixer une dérive du prix plafond
- Connaître le marché aussi bien de l'offre que de la demande Pour corriger de façon continue le prix objectif.

9.3.1. Etablissement du prix objectif

Avant d'engager une consultation il est important de déterminer un prix objectif ou une fourchette de prix acceptables.

Certaines grandes entreprises font concevoir par leur bureau des méthodes, le processus de fabrication de la pièce afin d'en déterminer un prix prévisionnel, qui sera alors le prix moyen acceptable.

D'autres entreprises ont été amenées à mettre en place une équipe formée aux techniques et analyse de la valeur.

Pour celles qui ne peuvent disposer d'aucun de ces moyens, d'autres méthodes peuvent constituer une approche en matière d'établissement du prix objectif.

a) A partir du marché

- ❖ Pour des produits déjà connus. Il suffira de rechercher l'ensemble des informations relatives au produit telles que : quantité, prix unitaire, délai, valeur de la monnaie etc... et d'appliquer un coefficient d'actualisation correspondant à la période en question.

Les améliorations de productivité, de qualité réalisée par le fournisseur seront prises en considération par l'acheteur.

On note actuellement dans ce cadre les estimations suivantes :

Dans les technologies classiques : mécanique, plastique... Les abattements de productivité sur équipements et main d'œuvre sont de l'ordre de 4 à 7% par année.

Par contre dans les technologies modernes telles que l'informatique, les semi-conducteurs... ces abattements peuvent atteindre beaucoup plus.

- ❖ Pour les produits nouveaux, cette démarche nécessite la connaissance des concurrents à l'achat et les prix d'achat obtenus pour des quantités similaires.

Ces informations sont un peu difficiles à connaître et doivent être pondérées des effets de volume, de chiffre d'affaires et corrigées des effets dus aux variations économiques entre les dates de références et celle de la négociation.

Dans le cas de produits intégrant de nouvelles fonctions ou options, on valorisera l'écart de prix supposé entre le produit connu et le nouveau produit à approvisionner.

a) partir du prix de revient :

Le prix de revient d'un produit dans son expression la plus simple correspond à la somme des éléments : prix matière première, coût fabrication, frais de structure, frais généraux, commercial...

Toutefois cette méthode est très difficile à mettre en œuvre, car le fournisseur acceptera de fournir quelques éléments de la décomposition du prix, mais pas l'ensemble (telle que la marge commerciale).

Cette méthode devra s'appuyer sur plusieurs sources d'informations.

b) A partir du prix psychologique :

Cette méthode s'applique essentiellement pour les produits de grandes séries et n'ayant que peu d'impact sur le produit final.

Le prix obtenu sera donc une estimation du prix objectif et ne pourra correspondre qu'à une fourchette dans laquelle ce prix devra se situer.

Cette détermination du prix objectif permet à l'acheteur de se fixer des objectifs clairs et précis ; rendant les négociations plus efficaces et évitant les discussions de marchandages comportant des risques sur tous les plans.

9.3.2. Détermination des tendances théoriques de variation des prix ;

Cette tendance ainsi déterminée permettra à l'acheteur d'avoir une référence ou en d'autres termes une dérive du prix maximum acceptable. Celle-ci est obtenue à partir :

- De l'analyse des coûts précédents
- De la négociation d'une formule d'actualisation ou de révision des prix.
- Des indices officiels des prix à l'importation, à la production...
- D'une tendance établie ou permise par l'information fournie par les organismes professionnels (syndicats, fédérations...)
- De la tendance des marchés internationaux (services commerciaux, dont achat, bases de données, ambassades...) .

9.3.3. Connaître le marché

Outre les informations contenues dans le chapitre précédent consacré à l'analyse du marché, il convient de connaître les habitudes de la profession par secteur en matière de barèmes spéciaux, élasticité en fonction des quantités...

Ce qui permettra à l'acheteur de rendre beaucoup plus efficace la réaction de l'entreprise par le biais du prix.

Par ailleurs, et c'est le cas d'achat de systèmes ou équipements, l'acheteur doit impérativement connaître le marché des composants du système ou de l'équipement.

Exemple : Considérons l'achat d'un équipement d'injection plastique moderne (utilisés dans les deux entreprises algériennes étudiées) avec une partie importante de fonctionnement électronique et numérique même si le prix est figé ou convenu entre les deux parties, le manager achat doit suivre l'évolution (prix, niveau technologique...) des parties électroniques qui composent l'équipement.

En effet, le changement de ce genre d'équipement ou le système de fonctionnement sont les mêmes pendant une durée très longue tandis que les composants importants électroniques intégrés et qui pèsent lourdement dans le prix de revient de l'équipement ont une durée de vie beaucoup plus réduite.

Ce manque de suivi et d'analyse de la part des managers achat des entreprises algériennes étudiées expliquent en grande partie l'existence :

- D'équipements obsolètes
- D'équipements gros consommateurs de pièces de rechange
- D'équipements ou système nécessitant une préoccupation de maintenance préventive et / ou curative,
- De rendement en décroissance,
- De surconsommation de matières premières ou du moins de l'inexistence de productivité améliorée,
- Absence de gestion d'équipement ,
- Et finalement de surcoût important.

9.4. Impact des conditions financières

Tout responsable achat et plus généralement de l'entreprise a besoin de quantifier en permanence l'ensemble des mesures à contrôler et réduire les coûts.

Pour ce faire, il est amené à utiliser un système de contrôle qui lui permettra de confronter les résultats aux normes ou objectifs prévus et d'analyser les différences qui en découlent.

L'analyse de ces différences ou de ces écarts constatés permet d'évaluer les performances accomplies et d'orienter les actions correctives et futures.

Si on venait à appliquer cette démarche à l'entreprise algérienne (les entreprises étudiées) l'on se poserait tout d'abord la question relative à l'existence même de ces normes, objectifs ou tout simplement les informations permettant de réaliser n'importe quel diagnostic ou connaissance de la réalité ?

La réponse positive n'est pas du tout évidente.

Il s'agit dans ce cadre d'énumérer les différents éléments à caractère financier et dont l'impact sur le coût, le prix d'acquisition est important et dont le manager achat doit savoir utiliser, doser ou compenser.

9.4.1. L'établissement des prix standards d'achat

La fonction achat doit veiller à l'établissement du prix standard et son évolution qui servira de base à l'élaboration des budgets.

Ces prix permettent :

- D'évaluer l'écart et ainsi la performance des achats par rapport au prix d'équilibre du marché fournisseur, et des prix obtenus par les concurrents à l'achat,
- De prévoir les dépenses,
- D'évaluer au plus juste, le prix des nouveaux produits,
- D'anticiper les problèmes d'équilibre de la balance des changes, des autorisations d'importation, de la trésorerie...,
- De valoriser les stocks en fin de période, sachant que tout écart dans ce sens est enregistré comme écart sur achat.

Il existe deux conceptions dans la détermination des prix d'achat standards :

a) L'une faisant apparaître le prix standard comme un objectif dans ce cas, il n'intègre que les seules variables dues soit aux taux de change, soit aux variations des cours des matières premières et non pas les variations des coûts de main d'œuvre, des rebuts...

Dans ce cas, la mesure d'écart constatée est souvent défavorable et incite toujours à rechercher la meilleure source d'approvisionnement.

b) L'autre fait apparaître le prix standard d'achat comme une norme ou une moyenne du marché.

Dans ce cas, il faudra tenir compte des parts de marché de chaque fournisseur ainsi que des devises utilisées et leur évolution.

Ce prix bien déterminé sera proche de la réalité et n'incitera guère l'acheteur d'être plus performant. Cette situation est bien entendu un objectif lointain de l'acheteur des entreprises déjà citées dans les conditions actuelles d'activité.

La méthode d'élaboration du prix standard peut tenir compte des éléments :

- La quantité de matière première pour réaliser ce produit,
- Le cours de la matière première retenue pour la période,
- Le taux de rebuts,
- La valeur de la devise.

9.4.2. Les modalités et moyens de paiement

Avant d'entamer ce point, il s'agit de préciser que le responsable de la fonction achat doit avoir à l'esprit sa contribution continue à la réduction des besoins de trésorerie (représente d'une part les opérations qui affectent les capitaux permanents et l'actif immobilisé, et d'autre part des opérations concernant les actifs circulants et les dettes à court terme.

Le rôle des achats est, alors, d'agir auprès de ses fournisseurs pour obtenir des délais de paiements maximum et au minimum égaux au cycle d'exploitation.

Un allongement des délais de paiement ou crédits fournisseurs peut traduire une participation active de la fonction achat :

- A amortir éventuellement une dégradation de la situation financière de l'entreprise de l'acheteur (pour cause de mévente, marge très insuffisante ou autres problèmes de gestion que connaissent les entreprises algériennes),
- Une force de l'entreprise à imposer à ses fournisseurs certaines conditions d'achat,
- Ou au contraire une diminution de l'indépendance de l'entreprise si les dettes envers les fournisseurs augmentent rapidement.

De ce fait, les modalités et moyens de paiement utilisés de façon intelligente ou pas, prennent une importance avérée et qui dépendent de deux facteurs :

- La politique de règlement retenue par le responsable des finances et trésorerie de l'entreprise,
- La taille et la capacité financière du fournisseur.

a) Principaux modes de règlement :

1) Paiement comptant intégral

Cette formule de règlement ne devrait s'appliquer qu'aux achats représentant un faible montant. L'emploi de cette formule doit être limité en volume et en valeur.

Ce mode de paiement peut représenter par ailleurs d'autres avantages comme la suppression du risque de crédit et de change.

2) Paiement différé

Ce mode de paiement est le plus largement utilisé, il permet entre autres, d'ordonner le paiement des factures sur deux ou plusieurs dates et d'agir ainsi sur la trésorerie de l'entreprise.

3) Acompte

- Pour un acompte à la commande, il ne faut pas le verser d'avance avant d'avoir reçu l'accusé de réception et l'acceptation de la commande ou la validation du contrat.
- Les fabricants d'équipements, dont les délais de réalisation sont longs, ont pour habitude de négocier une avance.

- Pour les fournitures, des avances sont demandées pour couvrir les frais d'études et de lancement.

La négociation des acomptes nécessite beaucoup de soin et d'évaluation du risque et un sérieux dosage entre le fait de faire avancer son ouvrage ou produit chez le fournisseur et l'impact financier sur la trésorerie de l'entreprise acheteuse.

En fin de compte, il s'agit de dire que le principe d'acompte est à éviter quand cela est possible.

b) Principaux moyens de paiement

- **Par chèque ;**

Cette solution peut représenter pour le fournisseur l'avantage d'une maîtrise complète de sa trésorerie.

Toutefois, les jours de valeur peuvent être de l'ordre de quelques jours à plus de deux semaines, surtout lorsque nos banques passent par des correspondants à l'étranger lorsqu'elles n'ont pas de relation bancaire directe.

- **La remise documentaire ;**

Le client constitue son dossier de paiement par domiciliation après l'arrivée de la marchandise au port ou aéroport de destination.

Ce moyen de paiement est refusé généralement par les fournisseurs étrangers à cause des retards de paiement constatés.

- **Crédit documentaire ;**

Du fait de la distance des deux parties qui sont imparfaitement renseignées l'une sur l'autre, le vendeur n'acceptera de se dessaisir des marchandises que s'il est assuré du paiement lors de leur expédition (se fait payer en remettant le titre de transport des marchandises à sa banque).

Ce moyen de paiement est exigé en général par les fournisseurs étrangers, car cela leur permet de réduire les risques en-courus.

Dans certains cas, une lettre de crédit transférable est exigée (transfert du montant via la banque du fournisseur et réception du transfert dans le compte

de la société vendeuse avant expédition de la marchandise) pour des raisons invoquées par le fournisseur tel que l'achat de matière première stratégique...

Ces moyens de paiement, sur le transfert bancaire, sont les plus utilisés et permettent de minimiser les risques de non paiement mais augmentent ces risques pour les clients en matière de retard de livraison, de livraison non conforme, de détérioration de marchandises...

- **Le commencement du règlement :**

Il peut commencer selon ce qui a été convenu :

- ❖ A la date de commande (signature),
- ❖ A la date de réception des documents,,
- ❖ A la date de facturation,
- ❖ A la date de livraison ou réception de marchandise...

c) **Impact des conditions de paiement sur les coûts financiers :**

Plus les fournisseurs acceptent d'être payés plus tard, plus la trésorerie de l'entreprise cliente se trouve améliorée.

En effet, durant le délai accordé par le fournisseur pour payer, l'argent immobilisé pour régler ce dernier se déprécie.

De plus et comme nos entreprises doivent emprunter pour acquérir ce produit, les intérêts du prêt consenti par la banque viendront s'ajouter.

En plus si la dévaluation du dinar se prolonge, le montant en dinars courants de l'achat, au moment de la réception ne permettra plus d'acquérir la même quantité de biens au moment du paiement que celle prévue à l'origine.

Un exemple à été cité au niveau des entreprises étudiés' ENIE où les achats sont financés pour une partie généralement 80% du total par des banques situées dans le pays du fournisseur et 20% financés avec des conditions différentes et très coûteuses par d'autres banques situées dans le pays où réside l'autre.

Ces financements se faisaient à un délai de 18 mois à 2 années, alors que le cycle d'exploitation de l'entreprise ENIE était de 6 mois au grand maximum. Cela veut dire que l'entreprise cliente :

- Payait des frais financiers importants sans contrepartie d'exploitation ou d'activité,
- Supportait durant des périodes très importantes des dévaluations et des dépréciations du dinar.
- Fixe le prix de vente du produit à un prix qui ne prenait pas en compte la valeur dévaluée du dinar entre la sortie du produit (6 mois d'exploitation) et l'échéance du financement 18 mois ou 2 années.
- Réalise une gestion financière non rationnelle et non justifiée...

9.5. Le choix d'une monnaie d'achat ;

Les managers achat devront prendre en considération plusieurs critères de choix d'une monnaie de facturation tels que :

- L'origine ou lieu de fabrication du produit import,
- L'évolution de la devise,
- Le caractère du contrat (produits de série, prestation, sous-traitance...),
- La puissance du fournisseur dans la négociation et la performance des produits qu'il exporte par rapport à la concurrence,
- Pour une entreprise, également exportatrice, la disparité existante entre flux devise de facturation au sein de la trésorerie de l'entreprise.
- Poids de la devise du fournisseur par rapport aux autres monnaies,
- Les possibilités de financement dans la devise.
- La réglementation de change, de l'activité financière (par exemple les banques algériennes imposent la monnaie devise utilisée dans le cadre de la mise en place du financement extérieur) dans les deux pays des partenaires respectifs.

. Facturation dans la monnaie de l'acheteur ou du fournisseur quand l'acquisition est financée en monnaie du fournisseur, le risque de change pour ce dernier est nul.

Dans le cas où le financement est assuré par un emprunt en devise autre que celui du fournisseur, l'entreprise cliente encourt aussi un risque de change. Le coût du financement sera alors le coût de l'emprunt en devise.

Dans le premier cas, un peu moins dans le second, le risque de change se transforme pour le fournisseur en un accroissement de sa marge bénéficiaire.

De toute manière, conformément au rapport de force fournisseur / acheteur en plus de la méconnaissance du marché et de ses implications, le fournisseur pourra toujours répercuter le risque de change dans le prix de vente du produit.

En définitive, le choix d'une monnaie de règlement implique pour nos entreprises :

1°) Une étroite collaboration entre les services achats et financiers de l'entreprise dans une démarche marketing achat de façon à ce que les coûts complets d'achat soient les plus faibles possibles ou plutôt les plus rationnels possibles,

2°) Une connaissance, un suivi permanent des activités à caractère financier de tous les intervenants au niveau du marché international,

3°) Ne pouvant pas facturer en monnaie locale, nos entreprises devraient disposer de structures administrative et financière, suffisantes pour gérer le risque de change, son évolution et ses implications.

Chapitre 10 ; La variable produit

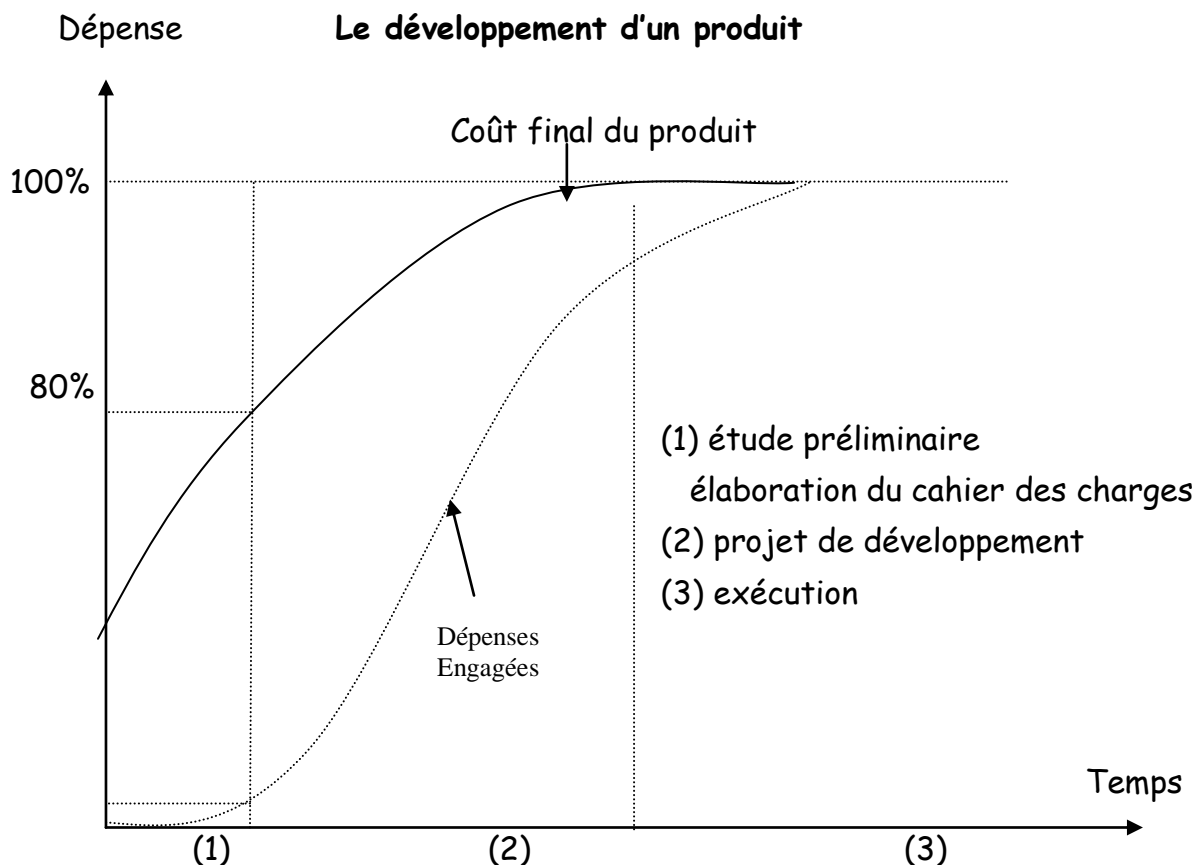
L'objectif du marketing achat appliqué au produit est de garantir que les composants ou sous-ensembles intégrés au produit élaboré par l'entreprise, remplissent :

- Les fonctions recherchées,
- Au meilleur coût global que puisse proposer le marché,
- Tout au long de la vie du produit.

La réaction de la fonction achat par rapport à son marché à travers le produit peut se faire par l'analyse et la compréhension des éléments telle que : la détermination de la valeur (dont la fonctionnalité est un élément important) qui sera assurée par un certain niveau de qualité ; et par conséquent par un coût et en quatrième point, la participation active et positive de la fonction achat à travers l'approche marketing nécessaire à la réalisation de l'adéquation en question.

10.1. Détermination de la valeur ;

Les expériences de développement de produits, de détermination de besoins montrent que le coût d'un produit est déterminé dans une large mesure (70% à 80%) lors de la phase d'étude préliminaire, c'est à dire en interne alors que les frais de développement sont à peine engagés.



Ecart entre dépenses d'études, d'essais, etc ...et la part du coût ou valeur finale du produit ²⁴

Il est donc évident que le manager achat doit être présent très en amont du cycle d'élaboration des produits pour donner un éclairage sur :

- Le prix du marché de la matière, du composant, de l'ensemble, du sous-ensemble,
- Le cycle de vie de ces composants,
- Le coût global,
- Les vulnérabilités existantes ou potentielles,
- La pérennité des produits et des entreprises fournisseurs,
- La standardisation des produits,
- Etc...

²⁴ R. Pérrotin. Marketing achat stratégie et tactique page 137

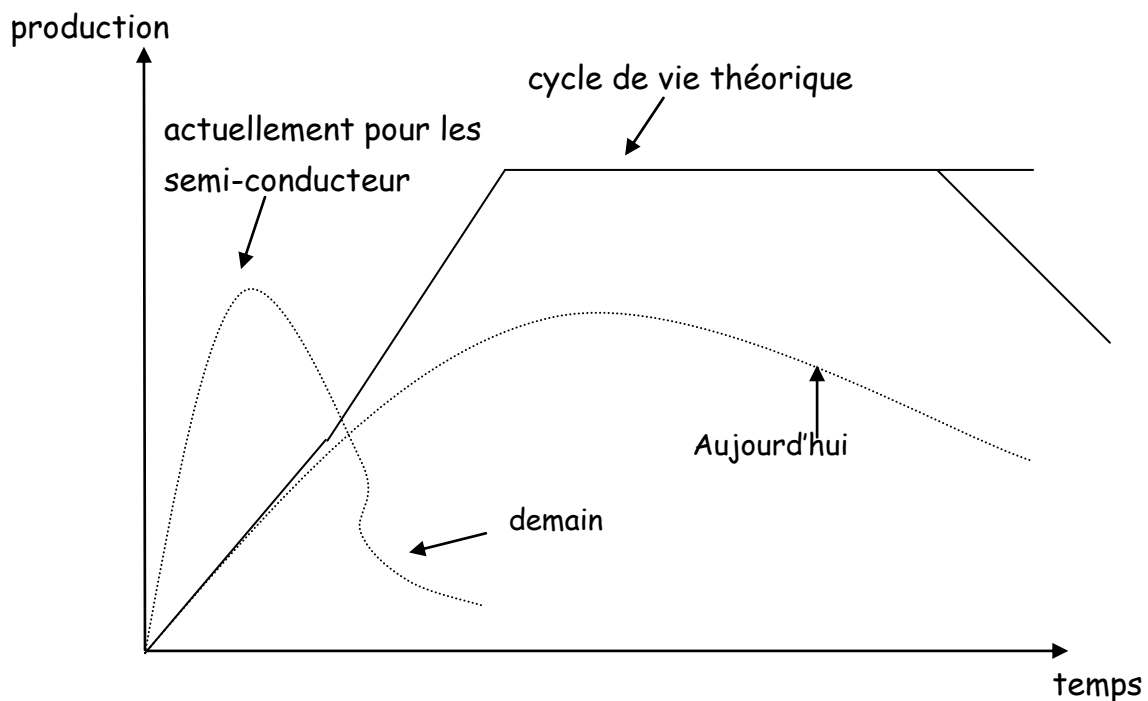
La fonction achat peut donner cet éclairage :

- Soit d'une façon très structurée lorsque le produit est connu en conception à cout objectif,
- Soit en collaboration dans le cadre d'une gestion de projets à laquelle la structure achat participe,
- Soit en informant les partenaires internes de l'entreprise des conséquences en termes d'achats, donc ;
 - D'impact sur le prix de revient actuel ou futur,
 - D'une décision technique (choix d'un composant, d'une matière, d'un processus etc...),
 - De pérennité ,de la captivité ou toute autre complexité.

Enfin, il est possible, afin d'obtenir le meilleur coût global de procéder par anticipation à une analyse de la valeur en phase de maturité du produit.

Toutefois, cette action encore intéressante il y a quelque temps, sera de moins en moins favorable. En effet, le cycle de vie de la majeure partie des produits mis sur le marché tend à se raccourcir, réduisant d'autant les opportunités de faire des actions d'analyse de la valeur

Evolution du cycle de vie des produits Sur le marché amont



10.2. La qualité du produit

L'amélioration continue de la qualité des produits et services des fournisseurs implique la mise en place et l'application continue d'un processus en plusieurs éléments par le manager achat :

- Etablir une relation fournisseur / client pour améliorer la qualité,
- Fixer et annoncer des exigences claires et complètes pour tous les produits et services fournis,
- Prospecter et choisir les fournisseurs qui seront capables de se conformer continuellement aux exigences et qui s'impliqueront dans le processus d'amélioration de la qualité,
- Se mettre parfaitement d'accord avec les fournisseurs sur ce que l'entreprise cliente attend d'eux (exigences, méthode de travail, procédures...),
- Mettre en place un système de mesure fournisseur dans l'entreprise acheteuse ainsi qu'un système de mesure chez le fournisseur (réception technique et qualitative sur site du fournisseur) et établir un échange d'informations régulier,
- Suivre l'évolution des défauts de non conformité constatés et demander les corrections nécessaires afin de satisfaire les exigences du client.

Il appartient donc au manager achat d'engager ou de faire engager l'action et enfin de donner le ton ; pour ce faire il dispose de plusieurs outils :

- La spécification technique d'achat :

Elle peut représenter une norme pour le contrôle de la qualité, permettre la consultation de plusieurs fournisseurs...

- La qualification d'un produit acheté :

La qualification est l'obtention d'un niveau de qualité pour assurer une fonction bien déterminée...

Elle intervient, après la phase de prospection du marché fournisseur et celle de l'homologation d'un fournisseur.

- La certification d'un fournisseur ;

L'entreprise qui désire entreprendre la certification d'un fournisseur devra en définir les règles en vue de conclure avec celui-ci un agrément portant sur :

- La classification des critères majeurs, mineurs ainsi que des niveaux de qualité acceptable,
- Les procédures et les méthodes d'inspection,
- L'inspection spécifique des données transmises par le fournisseur avec chaque lot, et l'assurance d'une parfaite correspondance de ces données avec les matières livrées et en parfait accord avec les agréments passés.
- L'acceptation par l'acheteur des matières devenues défectueuses durant le transport (quand celui-ci est de la responsabilité de l'acheteur) et par le fournisseur des lots rejetés selon les plans d'inspection.

L'avantage de la certification d'un fournisseur est de permettre une réduction importante du prix du produit engendrée par l'augmentation de la productivité, la diminution du nombre d'inspections et de contrôles chez le fournisseur comme chez l'acheteur.

- ✓ Le contrôle d'entrée d'un produit ;

La qualité est étroitement liée aux contrôles qui permettent de vérifier que le produit entrant dans l'entreprise après réception est conforme à la spécification d'achat.

Le contrôle peut être effectué sur l'ensemble des pièces d'un lot pour une référence donnée (contrôle à 100%), il peut être effectué seulement sur un certain nombre de pièces (contrôle statistique) sur un échantillon.

Dans les deux cas, une prise de décision est nécessaire pour non conformité mineure ou dépassement des limites précisées dans la spécification d'achat.

Les décisions conjointes (achat, technique, production) peuvent être prises :

- Le refus d'une pièce,
- Le refus du lot,
- Un tri pour acceptation partielle,
- Un retravail.

10.3. Les coûts de la qualité du produit à l'achat

Les dépenses à engager pour assurer des approvisionnements répondant aux normes de qualités attendues par le client final implique la connaissance et surtout la bonne définition et la bonne expression du besoin du client final.

a) Pourquoi valoriser les coûts de la qualité ?

Les objectifs peuvent être de plusieurs natures et l'analyse variera suivant l'objectif retenu. Ces objectifs peuvent être :

- D'identifier les possibilités de réduction des coûts,
- D'inciter le fournisseur à plus de collaboration,
- De disposer d'informations pour mieux négocier,
- De disposer d'un outil de communication avec le fournisseur,
- De déterminer une politique de produit.

Le coût de la qualité achat sera un ensemble de coûts disséminés et supportés par un ensemble de services.

Ces coûts peuvent être de plusieurs natures :

- De défaillance interne,
- De défaillance externe,
- D'analyse de la qualité,
- De prévention.

b) Analyse des coûts :

Les coûts de défaillance interne regroupent :

- Les rebuts en ligne de production,
- Les retouches en cours de fabrication,
- Les réparations en contrôle final avant expédition,
- Les frais d'analyse ou de laboratoire,,
- Coût d'organisation pour l'amélioration de l'existant....

Les coûts de défaillance externe regroupent :

- Les coûts de retour clients,
- Les coûts de détérioration durant le transport,,
- Les coûts du service après-vente,
- Les frais de garantie,
- Les remboursements,
- Les paiements d'indemnités...

Les coûts d'analyse de la qualité regroupent :

- Les coûts d'inspection d'entrée,
- Les coûts de contrôle en ligne,
- Les coûts provenant de l'utilisation d'instruments de mesure et leur maintenance,
- Suivi et évaluation des fournisseurs,
- Les matériaux consommés en laboratoire d'analyse...

Les coûts de prévention :

C'est l'ensemble des coûts servant à réduire les coûts ci-dessus :

- Les frais de marketing achat pour prospecter les meilleurs fournisseurs,
- Les frais d'audit et de qualification des fournisseurs,
- Les frais d'analyse de nouveaux produits de substitution...

La valorisation ainsi faite va permettre au manager achat de quantifier ses actions d'amélioration de la qualité, d'entamer les actions correctives qui s'imposent de renégocier avec son fournisseur...

Dans ces entreprises étudiées, malheureusement les coûts de défaillance non analysés et non répertoriés qui l'emportent assurément sur les couts de prévention, constituent la véritable solution de l'amélioration.

C'est cette absence de réflexion et d'analyse qui nous permet de constater que les produits ou familles de produits à l'achat représentant un gros volume d'achat et totalisant un grand nombre de problème , viennent perturber la fabrication et les ventes de l'entreprise.

10.4. Le rôle de l'acheteur ;

Le rôle du manager achat consiste à faire raisonner son entreprise en termes de fonctionnalités (produit fait pour) beaucoup plus qu'en termes de constituants (produit fait de).

En outre, il doit convaincre les partenaires internes à l'entreprise d'établir un cahier des charges fonctionnel qui sera proposé ensuite à différents segments du marché fournisseurs.

Dans le contexte d'innovation, le rôle du manager achat consiste à ''aider le fournisseur à réussir''.

Ainsi il doit considérer ses partenaires externes comme des fournisseurs déclenchant ou accompagnant l'innovation.

En effet, les prescripteurs internes aux entreprises comme l'ENIE qui vivent très souvent dans ''un monde fermé'' (n'exprimant jamais le souhait ou la nécessité d'être reliés à des bases de données, des revues scientifiques ou industrielles...) attendant que les solutions soient offertes par des fournisseurs du métier.

Une même fonctionnalité, toutes contraintes intégrées, aura des prix d'acceptation des marchés qui peuvent être très différents.

Une fonctionnalité satisfaite par une pièce métallique de soutien d'un composant électronique à titre d'exemple à l'ENIE, trouvera un prix X sur le marché normal de la fabrication du métal (standard ou sur plan) et de 10 fois X sur le marché du semi-conducteur alors qu'il s'agit du même produit.

L'acheteur a donc intérêt au minimum à se poser et à faire poser la question : comment font les autres ? Après avoir réalisé une classification besoin / marché.

Sur le plan de la valeur, le manager peut réduire le coût en participant à des opérations d'analyse de la valeur ou en élaborant un questionnaire inspiré de l'analyse de la valeur auquel il s'efforce de répondre chaque fois qu'il a à acheter un produit de la classe A ou un produit stratégique.

Le principe de l'analyse de la valeur consiste :

- Pour satisfaire un besoin, un produit doit remplir un ensemble de fonctions. Il se crée ainsi un couple fonctions-besoins.
- Cette analyse répond à la question : Quelle sont les conséquences sur le couple fonctions-besoins si nous supprimons la fonction F à laquelle on associe un coût C ?

Dans ce schéma, le rôle du manager consiste à chercher la solution sur le marché fournisseur.

Chapitre 11. La variable communication

Dans ce cadre communiquer, c'est avant tout informer.

L'équipe marketing achat doit dispenser les informations suivantes sur deux dimensions : interne et externe.

Qu'elle soit interne ou externe, la communication est une variable fondamentale du Mix achats car elle constitue la reconnaissance de la fonction.

En effet, communiquer (sur ses besoins, sur l'intelligence au sein des fonctions de l'entreprise dans le cadre de la démarche marketing, ses potentialités, ses objectifs potentiels...) c'est faire preuve de compétence.

11.1. La communication interne :

Elle doit s'organiser autour de deux axes :

- L'information sur la consistance de la fonction achats et ses relations avec les autres fonctions de l'entreprise.
- L'information sur le marché de l'offre et de la demande.

Dans le premier axe, il s'agit d'informer les partenaires internes à l'entreprise sur :

- La politique d'achat menée : Ce sont les objectifs poursuivis.
- La stratégie adoptée : Ce sont les moyens ou grands axes de réflexion pour réaliser les objectifs prévus.
- Les techniques employées : Ce sont les plans d'actions permettant de réaliser les activités selon la stratégie élaborée.

En revanche, les partenaires internes doivent communiquer les éléments indispensables à l'action marketing c'est-à-dire au bon fonctionnement des achats.

Nous pouvons, à ce titre citer quelques axes généraux de communication entre les différentes fonctions de l'entreprise :

En a) la communication des achats vers la fonction

En b) la communication des fonctions vers les achats.

Direction générale. :

- a) -L'évolution de l'organisation de la fonction conformément aux enjeux
-Plan d'action sur le plan commercial, technique, stratégique, Partenarial...
-Budget à moyen et long termes
- b) -Les éléments constituant la politique d'entreprise.
-Nos entreprises en général ne sauront déterminer le plan de vente sur deux années.

Direction commerciale :

- a) -La tendance des prix de revient de l'acte d'achat,
-L'impact financier des achats,
-Les sources, produits, niveau technologique, tendance, utilisés par les concurrents,
-La fiabilité des sources utilisées et des produits achetés,
-L'évolution et la durée de vie des produits achetés...
- b) -Prévisions à moyen et long termes,
-Prospects et besoins futurs en termes de : (produits, pérennité, après vente...),
-Exigences clients sur les sources et produits,
-Evolutions des budgets et des affaires.

Direction industrielle :

- a) -Coût global et son évolution sur les différents types d'investissement,
-Sélection et évaluation des fournisseurs d'investissement,
-Gestion industrielle chez les concurrents...
- b) -Programme d'investissements (niveau technologique, cahier des charges des équipements...),
-Réflexions et décisions de type make or buy.

Direction qualité :

- a) -Prospection de nouveaux fournisseurs aptes à travailler avec l'entreprise,
-Proposition de nouveaux produits,
-Evaluation qualité des actions achats...

- b) -Résultats des propositions d'homologation des produits et certification fournisseurs,
-Détermination des performances qualité et technique des fournisseurs,
-Procédure qualité,
-Nouvelles normes et exigences qualités...

Production et bureau d'étude :

- a) -Mise à jour documentation produits,
-Innovations technologiques,
-Participation aux actions d'analyse de la valeur,
-Report de délais de livraisons,
-Délai moyen d'approvisionnement,
-Phase de vie des produits...

- b) -Choix techniques avant décision,
-Durée de vie, fiabilité des produits achetés,
-Expression des besoins par nature ou fonctionnelles,
-Calendrier prévisionnel des approvisionnements,
-Processus de fabrication,
-Gestion de production...

Direction des finances :

- a) -Evolution des prix à l'achat,
-Impact financier des achats,

- b) -Conditions de paiement des fournisseurs
-mode et modalité,
-Conditions financières à l'étranger (taux de financement, délai, conditions de remboursement...),
- Fractionnement des expéditions par rapport à l'impact financier...

Direction des ressources humaines ;

- a) -Niveau d'évolution des effectifs par rapport aux besoins,,
-Profil de postes et missions par ligne d'achat,
-Qualifications des personnels recrutés,
-Plan de formation...

- b) -Potentiel humain disponible à court, moyen et long termes,
-Politique salariale,
-Politique d'évolution salariale...

Dans le second axe, il s'agit de faire connaître les lois du marché, c'est-à-dire :

-La phase de vie des produits achetés ou en prévision d'achat, il est arrivé à l'entreprise ENIE que des acheteurs ont eu une réponse de non livraison de la part du fournisseur pour raison d'élimination de la matière du portefeuille de ce dernier.
A cause de l'absence de cette démarche marketing et de communication, la production s'est trouvée devant un problème auquel elle ne s'est pas préparée.

- Les produits standards utilisables ;En l'absence de cette information, la production continuera à utiliser des items spécifiques déterminés au début du lancement du projet par le partenaire technologique,
- Les sources nouvelles,
- L'évolution et la pérennité des sources actuelles,
- Les partenaires futurs probables,
- Etc.

Pour distribuer cette information, plusieurs supports peuvent être utilisés tels que: les réunions de travail, les documents d'informations, les correspondances...

11.2. La communication externe

Cette action souvent négligée est pourtant indispensable dans le cas de la recherche de nouvelles sources d'approvisionnements et l'entretien des relations existantes.

Que ce soit pour élargir le marché de l'entreprise, ou cibler des nouveaux marchés, il s'agit de faire connaître aux fournisseurs potentiels, l'essentiel des caractéristiques d'approvisionnement de l'entreprise.

L'entreprise acheteuse va ainsi vers la vente de ses besoins. L'offre d'achat présentée au marché fournisseur doit comporter les rubriques suivantes :

a) Présentation de l'entreprise acheteuse :

- Les renseignements administratifs généraux : adresse, téléphone, capital...,
- L'identité des principaux managers,
- L'évolution du chiffre d'affaires des dernières années,
- L'effectif,
- Les locaux en termes de surfaces (cette information précise n'existait pas lors des discussions de partenariat pour la fabrication des composants condensateurs) au niveau de l'entreprise publique ENIE,
- Description des activités comprenant l'aspect historique...

On remarque qu'au niveau des entreprises algériennes et surtout publiques ce genre d'informations n'est pas fourni, car les responsables ne sont pas au courant de leurs attributions, ce qui fait faire pour les informations et redoutent la réaction du "Chef".

Cette attitude n'empêche en rien les partenaires ou fournisseurs à avoir par leurs propres moyens (surtout à l'intérieur de l'entreprise) les informations concernant la réalité de l'entreprise telles que :

- Les motivations du personnel y compris les cadres,
- La capacité technique du personnel concerné,
- L'activité de prospection, de substitution de fournisseur ou d'augmentation de leur nombre,
- Le programme de vente et difficultés de vente,
- Le niveau de stock,

- La responsabilisation des différents niveaux de fonction...

On en prend conscience de cette situation lors des négociations, ou lors de propositions faites par la fonction achat.

b) Identification des lignes de produits achetés :

Habituellement ce document d'achat contient la liste des lignes de produits achetés avec indication du chiffre d'affaires prévisionnel de l'année suivante, unité de mesure, caractéristiques techniques principales...

c) organigramme de la fonction achats :

Le nom, la fonction, et les responsabilités de chaque intervenant sont des données très valorisantes et montrent un minimum de professionnalisme de ces personnes.

Cette opération génère naturellement un flux de contacts ultérieurs plus riche.

Chapitre 12. La variable marché

Dans le chapitre 5 réservé à l'analyse du marché, nous avons essayé de mettre en relief le rapport de force entre le marché de l'offre et celui de la demande.

Sur le plan opérationnel, la variable marché constitue l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre la cible visée ; c'est-à-dire les fournisseurs dans les conditions profitables pour le manager achat ; ces partenaires :

- Doivent nous permettre de réduire la vulnérabilité de nos approvisionnements,
- Ont élaboré des produits intéressant notre entreprise (permettant d'optimiser l'équation du besoin, du prix, de la qualité...).

Cette variable peut être étudiée à travers l'étude d'un cas de marché à construire, celui d'un marché existant et de l'aspect veille technologique et commerciale.

12.1. Cas d'un marché à construire ;

C'est le cas d'une entreprise qui est confrontée à des situations d'achats suivantes :

- L'exemple d'une situation de captivité (soit par méconnaissance du marché et absence d'action marketing achat, situation que vivent les entreprises étudiées mais surtout celle de l'ENIE, soit par évolution constante du marché),
- Un marché fournisseur dont la capacité de production est faible par rapport à la demande,
- Un marché de référence (habituellement consulté par l'acheteur) dont le savoir-faire ne permet pas à l'entreprise acheteuse d'acquérir l'avance technologique ou tout simplement de ne pas décrocher technologiquement parlant par rapport à ses concurrents à la vente.

Dans de nombreux cas, les moyens employés par le manager achat dans sa recherche de sources d'approvisionnement constitue une cause du risque engendré.

C'est le cas de l'entreprise algérienne qui ne met pas à la disposition de la fonction achat, volontairement ou par méconnaissance, les moyens qui peuvent concerner :

- Le personnel qualifié (avec motivation salariale et autre),
- Les moyens techniques (téléphone, accès Internet, abonnement...),
- Techniques d'obtention des informations internationales, locales, leur analyse, leur exploitations...,,
- Organisation de la fonction, flexible et dynamique.,
- Contrôle de gestion et ajustement,
- Etc....

Par ailleurs et pour des raisons de sécurité et non pas de variabilité du niveau de qualité, les fournisseurs qualifiés par l'entreprise acheteuse sont souvent du même milieu industriel.

Exemple :

- Les entreprises du secteur de la chimie ne qualifient bien souvent que des fournisseurs qui ont déjà des références dans ce domaine.
- Les entreprises du secteur aéronautique qualifient les entreprises ayant des références, une culture et un savoir-faire.
- De la même manière, les fabricants de voitures s'adressent souvent à des sous-traitants qui ont investi dans un parc machines adéquat.

Le manager achat est donc et doit être capable quant il le faut, changer de marché et à la question ''sur quel marché vais-je travailler'' la réponse est ''la segmentation du marché''.

Découper le marché fournisseur en sous-ensembles homogènes consiste dans un premier temps à choisir des critères pertinents par rapport aux besoins de l'entreprise.

Cette opération repose donc sur la propension à accepter notre offre d'achat.

Les besoins de l'entreprise peuvent être par exemple :

- La recherche de coopérants ou partenaires pour la réalisation d'ensembles complexes dans le cadre d'une étude 'make or buy',
- La réduction de la vulnérabilité en ouvrant le marché à d'autres secteurs,
- Acquérir un niveau ou une avance technologique....

Il s'agit donc de distinguer parmi les fournisseurs potentiels :

- Ceux à qui on achète :
 - Des produits, des services,
 - Des délais,
 - De la sécurité,
 - De la logistique,
 - Niveau de qualité,
 - Sécurité d'approvisionnement,
 - Sécurité financière...
- Ceux avec qui on recherche un développement commun :
 - Fabrication spéciale ,
 - Intégration,
 - Affaires sur mesure.
- Ceux dont les produits sont sensibles :
 - Matériaux stratégique,
 - High technologie.

La démarche de la segmentation peut se formaliser à partir du tableau suivant : (en définissant les critères : sécurité, motivation, qualité..., puis en choisissant un type de segmentation : grand public, mécanique... ; choisir un marché, puis le consulter).

Une notation des critères par marché.(choisir un marché puis le consulter)

Critères pertinents Marché fournisseur	Critère					
	1	2	3	4	5
M1						
M2						
M3						
-						
-						
-						

La notation obtenue après consultation permet de vérifier l'homogénéité de chaque marché.

12.2. Ouverture d'un marché existant :

Ouvrir un marché, c'est rechercher parmi tant de fournisseurs, des partenaires aptes à travailler avec notre entreprise.

Un manager achat, avant d'effectuer un appel d'offres, doit présélectionner (ou pré cibler) les fournisseurs répondant à un minimum d'impératifs (critères).

Les exemples au niveau de l'entreprise algérienne et plus précisément l'ENIE montrent qu'en situation de perte de part de marché, dont la raison est le prix pour le responsable vente et le PDG , Mais en réalité la cause est la non maîtrise de la distribution, procède au niveau achat de la manière suivante :

- Accès à Internet,
- Contact ambassade,
- Détermination de liste de fournisseurs de Kits,
- Contrat généralisé.

Les remarques qu'on peut faire ,sont les suivantes :

- L'utilisation de la variable communication est inexistante

- Méconnaissance presque total du marché (offre et demande)
- Non utilisation de pré-ciblage à cause de la méconnaissance des fournisseurs (taille, produits,...) et consultation exhaustive.
- Absence de demande d'informations ou de renseignements ou consultation des sites Internet, d'organismes professionnels... avant la phase de demande de conditions commerciales.

Cela va permettre d'effectuer une présélection qui permettra l'obtention du résultat rationnel suivant :

- 17 fournisseurs répertoriés,
- 10 fournisseurs pré ciblés,
- 5 fournisseurs à consulter.

Les fournisseurs à consulter sont ceux potentiels pouvant répondre à notre besoin (critères de présélection classés par ordre selon la conjoncture et les enjeux).

Ces critères peuvent être à titre d'exemple selon une conjoncture :

- Eloignement géographique (incidence sur les niveaux de stocks et délais),
- Entreprise déjà connue de l'acheteur ou non,
- Entreprise faisant plus de x% de son CA avec le produit,
- Références clients,
- Technicité de l'entreprise,
- Assurance de qualité,
- Santé financière...

Ces critères valorisés et notés permettront de classer ces fournisseurs pour la consultation.

12 ,3 : la veille technologique et commerciale ;

Les facteurs qui préoccupent en général les industriels en ce qui concerne leurs fournisseurs sont relatifs à :

-L'évolution de l'offre de produits nouveaux ;

Les informations qui conduisent à cette connaissance, sont aisées dans le cas de produits courants, à durée de vie relativement longue, Car les fournisseurs nous proposent en général eux-mêmes leurs services.

En revanche, dans les cas de produits High technologie à durée de vie courte, les informations données par les vendeurs qui nous visitent, sont très souvent déphasées (ex. informatique, semi-conducteurs...).

Le manager achat doit donc dans le but d'informer les responsables des fonctions internes, mener des enquêtes sur :

- ✓ L'évolution des gammes de produits actuelles et futures chez nos principaux fournisseurs,
- ✓ L'évolution historique du marché (produit, durée de vie, coût...),
- ✓ La situation des produits actuels dans le temps (courbe de vie),
- ✓ Le niveau de technicité et les risques d'industrialisation (conditions d'exploitation préexistantes, technologie d'accompagnement...),
- ✓ L'évaluation des produits actuels et futurs de substitution,
- ✓ Le nombre de sources potentielles.,
- ✓ Les domaines d'application...

-L'évolution de la relation fournisseur - acheteur :

Le rôle de la veille technologique consiste à apprécier les modifications qui peuvent intervenir dans le rapport fournisseur - acheteur (qu'on a déjà décrit dans le chapitre relatif au marché fournisseur et au marché acheteur).

L'acheteur doit ainsi communiquer aux partenaires internes les opportunités de négociation s'offrant à son entreprise et ses conséquences sur la pérennité de l'activité de production et de vente (avantage et rapport de force, source unique...).

Le manager achat à travers cette évolution de la relation et sa capacité à appréhender les moments défavorables à un bon approvisionnement peut améliorer l'efficacité de la fonction achat de la manière suivante :

- ✓ Elaborer un plan d'action,
- ✓ Réduire les risques de désengagement de certains fournisseurs,
- ✓ Estimer les niveaux d'augmentation de coût par anticipation

-La capacité du fournisseur à fournir à moindre coût :

Les fournisseurs déjà qualifiés peuvent également subir ou provoquer des modifications de structures internes ;

- ✓ Investissement pour modernisation, augmentation de capacité...,
- ✓ Existence de problèmes financiers,
- ✓ Départ de managers qualifiés de la production et ses conséquences,
- ✓ Changement de politique de produit. Etc....

Ici encore, le manager achat doit périodiquement s'enquérir de la capacité de ses fournisseurs.

Dans certains cas, une ouverture de marché s'impose pour pallier à une défection des fournisseurs habituels.

-Capacité financière du fournisseur ;

La différence de capacité financière entre les fournisseurs est à considérer surtout pour la nécessité ;

- ✓ D'obtention de crédit,
- ✓ De mise en œuvre de financement auprès de la banque du fournisseur ou autres...,
- ✓ Facilités de négociation des modes et modalités de paiement...

Nous entamerons cette troisième partie, relative à l'élaboration du plan d'action et de la mesure de la performance des achats, par la négociation.

Cette phase dans le processus achat permet de structurer, d'organiser et de doser la réponse de l'entreprise suite à la connaissance du marché et le diagnostic de la situation.

Cette réponse est constituée par le plan d'action intégrant les variables prix, produit, communication et marché.

CHAPITRE 13 : Mesure de la performance des achats

Confrontés à des achats dont le volume et le poids dans le cout de revient ne cessent d'augmenter et à des indices de prix d'achat qui diminuent ou augmentent moins vite que l'inflation, les directeurs de la fonction achat se demandent avec perplexité quelles conclusions tirer de ces données et plus généralement quelle est la performance de la fonction achat de leur entreprise.

- Comment faut-il la définir ?
- Sur quels éléments faire porter les mesures ?
- Comment prendre en compte les évolutions de la fonction ?
- Quel comportement adopter pour tirer pleinement profit d'une mesure de performance ?

Et de façon plus globale, quel a été le niveau d'adéquation entre les besoins de l'entreprise (actuels et futurs) et l'efficacité et l'efficience de la réaction de l'entreprise par rapport à la réalité du marché ?

Pour essayer de répondre à ces questions, nous allons examiner les éléments suivants :

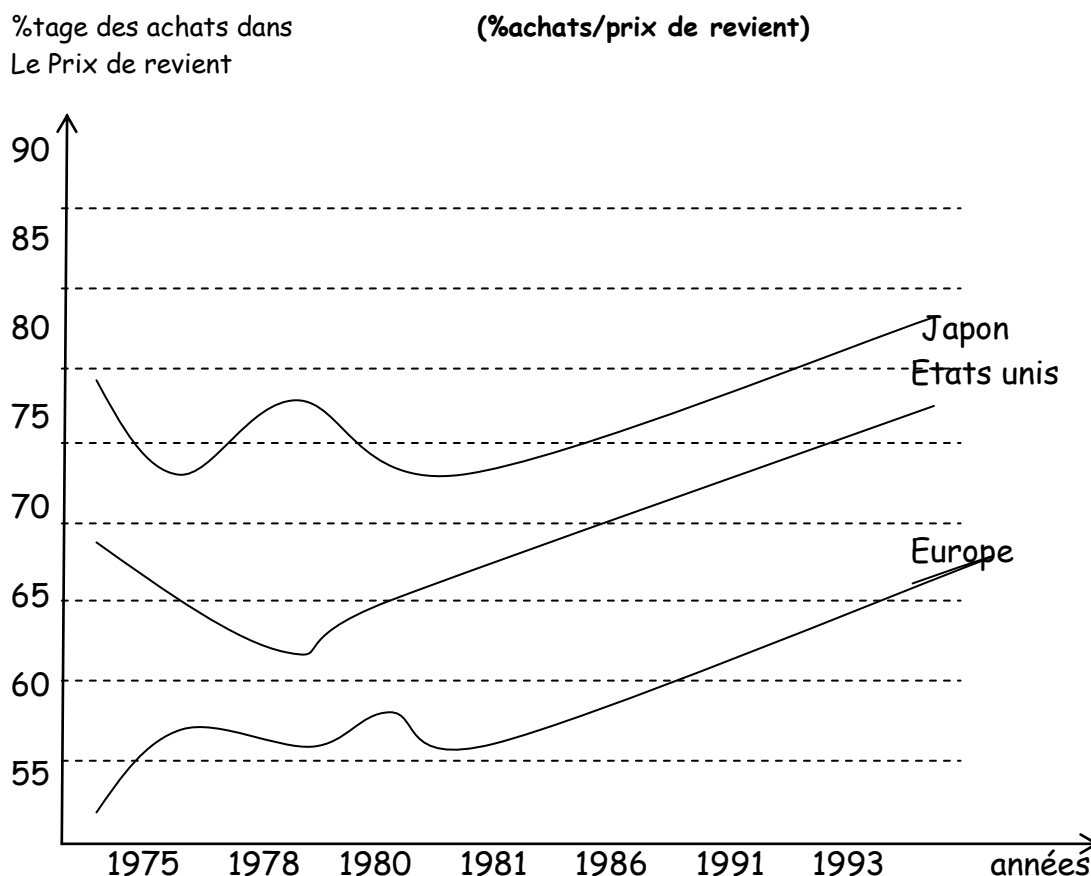
13.1 : De nouveaux enjeux pour la fonction achats.

a) un nouveau contexte

La part des achats dans le cout de revient ne cesse d'augmenter et d'atteindre aujourd'hui entre 50% et 80% selon les industries et activités, il est probable que cette tendance se poursuive comme l'illustre le schéma (25) suivant :

(25)Expansion management revue 1994

Evolution de la part des achats dans les couts de revient



Les fournisseurs jouent désormais un rôle décisif dans les dispositifs de conception et de production des entreprises industrielles.

A titre d'exemple, certains équipementiers se voient ainsi confier la maîtrise de la conception et du développement de fonctions entières d'un nouveau véhicule.

Une plus grande coopération s'impose dès le début du processus de développement, d'autant que les couts de revient dans ces cas sont souvent figés à plus de 90% par des choix technologiques effectués très en amont.

De nouveaux modes de relation entre fournisseurs et donneurs d'ordres (parfois en partenariat) se font jour ; ils permettent de renouveler les moyens et méthodes pour obtenir le meilleur prix et la meilleure qualité.

b) De nouvelles missions pour les managers achats :

Dans ce contexte, les missions de la fonction achat et le profil de la carrière des managers achat ont beaucoup évolué :

- L'anticipation des besoins d'achat,
- L'anticipation de l'évolution de la performance des fournisseurs,
- L'analyse du marché, la sélection et l'homologation des fournisseurs.

constituent les axes majeurs du management moderne des achats.

Ces nouvelles missions mises progressivement en œuvre, imposent de nouveaux modes de travail.

Jusqu'ici, rattachée à la direction fonctionnelle (centre de cout), les achats deviennent une direction opérationnelle transversale (centre de profit) dont la vocation est de coordonner l'ensemble des acteurs (production, qualité, vente, étude...) qui participent à la fonction.

Enfin, la contribution de cette fonction à la performance globale de l'entreprise ne doit pas se limiter à la négociation des conditions économiques ; elle doit inclure la recherche des solutions optimales en utilisant au mieux le potentiel d'innovation des fournisseurs confrontés.

- A ces enjeux (poids des achats, forte évolution de la fonction),
- A une réalité complexe (nombreux marchés, poids du facteur temps, absence de lien évident entre action et résultat...),
- Et à l'absence de mesure absolue en ce domaine (que vaut une baisse de prix de 10% si le marché a baissé de 8%, mais que notre principal concurrent à l'achat a obtenu 12% de réduction ?).

Les entreprises éprouvent le besoin de définir un outil et une démarche de mesure de la performance des achats bien entendu qu'avant cela, il s'agit d'adopter d'abord la démarche marketing des achats.

13.2 : Quelles qualités attendre d'une mesure de performance ?

Une bonne mesure de la performance se caractérise par sa pertinence, c'est-à-dire par l'adaptation des moyens mis en œuvre aux objectifs de la mesure.

Celle-ci n'a pas pour vocation de jouer un rôle de censeur ou de prise de décision de sanction ; d'autant plus qu'il n'existe pas de mesure absolue de la performance dans ce domaine.

La mesure de la performance n'est pas un objectif en soi ; elle est plutôt un moyen mis à la disposition de la fonction achat pour progresser. Elle a pour objectif d'être un vecteur de l'amélioration continue, tant au niveau de la structure achat ; où elle peut jouer un rôle d'aide au pilotage de la fonction par les opérationnels que dans le déploiement des objectifs de la fonction achats (dans ce contexte, elle joue avant tout un rôle d'information et de communication entre les opérationnels et le management.

Ainsi comprise, la mesure de performance achats conduit à fixer des objectifs et à élaborer des plans d'actions, à les mettre en œuvre et à mesurer l'avancement de cette mise en œuvre et ses effets sur la performance de l'entreprise.

Conformément à cette définition, une mesure de la performance achats pertinente doit :

- S'intégrer à une stratégie et à une politique achat.
La mesure de l'écart se fera entre les résultats et les objectifs issus de la politique des achats.
- Contribuer à communiquer et à expliquer la stratégie d'achat du management aux opérationnels en définissant des objectifs.
- Adapter régulièrement les indicateurs de performance à l'évolution et aux enjeux de la fonction.
- Disposer d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs tournés vers l'action ainsi que de données historiques ou prévisionnelles.
- Couvrir l'ensemble des missions de la fonction.
- Contribuer au suivi de la qualité, du contrôle et des progrès réalisés au sein des différents processus opérationnels.
- Faire l'objet d'une animation autour des plans d'actions.

- Permettre la remontée des informations portant sur la capacité et la performance du processus achats, des opérationnels vers le management, afin d'anticiper les problèmes.
- Etre simple et facile à mettre en œuvre.

13.3 : Les outils et pratiques actuellement en vigueur :

La mesure de la performance achats s'est trop longtemps cantonnée à un point de vue financier et budgétaire suivant la place accordée à la fonction achats, il est évident que ces indicateurs peuvent être insuffisants mais, au delà de cette objection majeure, on mettra en relief deux limites à ces indicateurs :

- Ils ne peuvent pas cerner la totalité des missions assignées aux structures achats, car ces missions sont de plus en plus étendues et intègrent généralement et de façon globale :

- ❖ La veille technologique,
- ❖ L'analyse des marchés,
- ❖ La communication promotionnelle des achats vers les fournisseurs,
- ❖ Etc.

- Ils sont parfois très difficile à mettre en place pour certains portefeuilles achats et de faire la mesure de leurs efficacités tels que :

- ❖ Les services de prestations intellectuelles,
- ❖ Les services de conseils....

Dans ce sens, les auteurs donnent volontiers au terme de "performance" une dimension relativement évoluée en le décrivant comme une combinaison de l'efficacité et l'efficience.

Le choix des indicateurs nécessaires à la mesure doit se faire en fonction de l'utilisation que l'on en compte faire.

En effet, les outils de mesure ne seront pas les mêmes selon que l'on veut les utiliser pour évaluer les différentes activités, justifier l'importance et le rôle stratégique des achats, contrôler, piloter...

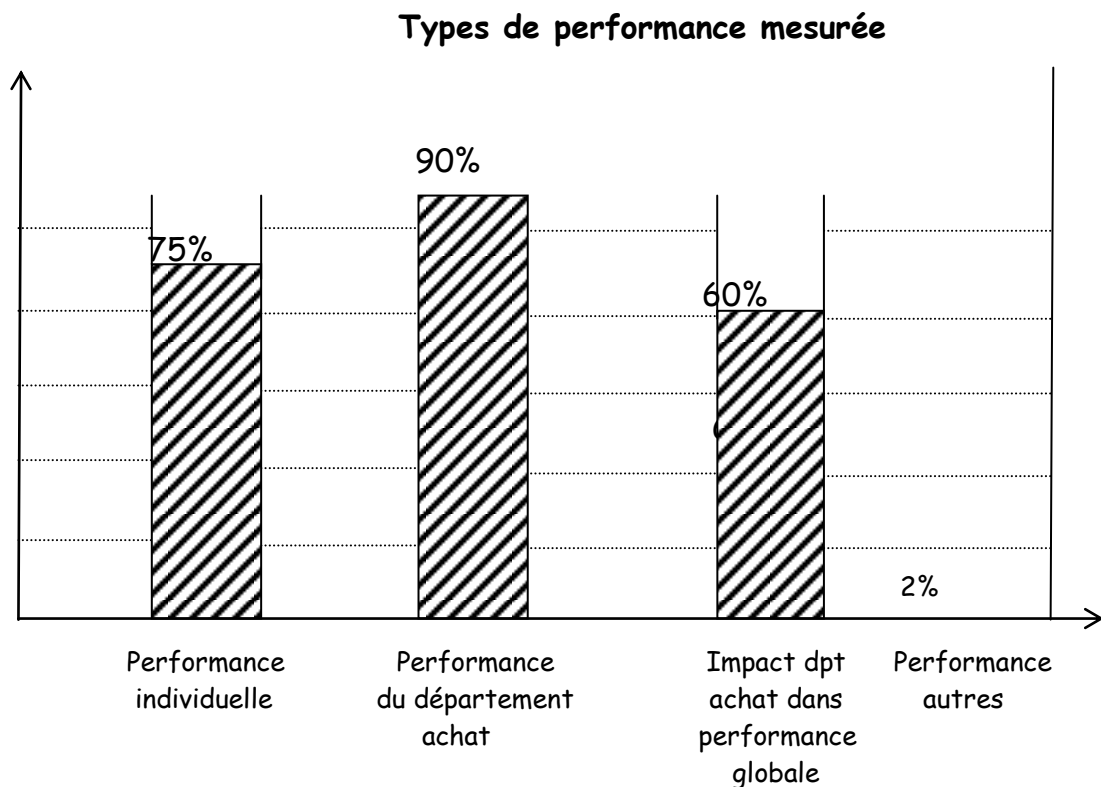
Pour atteindre ces objectifs, il faudra déterminer et choisir entre les indicateurs d'alerte et les indicateurs d'évaluation et d'avancement.

A titre d'exemple, nous citerons l'exemple d'un échantillonnage de 61 entreprises étudiées¹ dont :

- ❖ 80% représentant le secteur industriel et 20% le secteur des services,
- ❖ 80% des entreprises interrogées étaient certifiées ISO 9000,
- ❖ 60% des entreprises emploient au moins 500 personnes,
- ❖ 80% du chiffre d'affaires achats étaient aux environs de 600 millions, d'EURO.

.....
Document : performance achat .Ecole Supérieure des Affaires. Grenoble
France 2002

a) Dont les résultats relatifs aux types de performances mesurées ont donné les niveaux suivants :



La mesure privilégiée concerne la performance de la structure achat pour 90% des interrogées, 60% privilégient la mesure de l'impact des achats sur la performance globale et 75% l'utilisent pour la mesure de la performance individuelle (cela sous-entend que pour chaque manager, il est déterminé une

liste de tâches, des objectifs et des moyens alloués contrairement à ce qui existe dans nos entreprises).

b) Dont les résultats relatifs aux types d'indicateurs de performances ont donné les niveaux suivants :

Prix.....	80%
Nombre de fournisseurs.....	55%
Coûts d'achats.....	40%
Gain réalisé.....	80%
Gestion des stocks.....	35%
Nombre de demandes achat.....	30%
Nombre de commandes.....	35%
Satisfaction client interne.....	50%
Satisfaction fournisseur.....	10%
Benchmarking réalisé.....	15%
Connaissance du marché.....	25%
Veille stratégique réalisée.....	20%
Contribution à la création valeur.....	25%
Contribution à l'amélioration.....	25%
C.A. achats cumulé.....	5%
Autres.....	35%

Le type d'indicateurs ainsi que l'importance qui lui est allouée, dépendent de l'organisation des structures achats ainsi que des entreprises concernées.

- L'importance des prix et du gain obtenu peut s'expliquer par le degré de concurrence, le type de produit et la réalité du marché.

_ La veille technologique et la connaissance du marché dépendent du fait que les entreprises situées en France, ont une certaine pratique de la démarche marketing achat, une expérience et une organisation dans ce cadre.

Dans nos entreprises, les niveaux et les types d'indicateurs même dans une démarche marketing achat inexistante auraient une configuration totalement différente.

Enfin parmi les outils et pratiques de suivi et de mesure de la performance achats, on peut distinguer à titre d'exemple :

- Un tronc commun disponible dans toutes les entreprises,
- Des outils plus élaborés,
- L'état de l'art ou le levier d'action.

Les outils de mesure de la performance achats

Tronc commun	Outils élaborés	Etat de l'art
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de fournisseurs • Analyse de la répartition du CA achat par nature et par fournisseur • Indicateurs de suivi des prix (niveau, évolution, composition...) • Budget de fonctionnement des achats 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des fournisseurs • Nombre de fournisseurs potentiels par nature d'achat • Suivi et évolution des négociations • Suivi des délais et des incidents de livraison • Taux de non-conformité, taux de retours des pièces... • Analyse part des achats dans le cout de revient 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'actions détaillées par fournisseurs (gain à obtenir, axes d'amélioration de la qualité...) • Participations d'autres fonctions à l'élaboration et au suivi du plan d'actions • Utilisation du benchmarking (comparaison entre acheteur et achat) • Enquêtes de satisfaction fournisseur • Identification des meilleures pratiques...

Dans ce cadre, l'animation continue, efficace est nécessaire pour la mesure de la performance achats c'est-à-dire la revue contradictoire et la mise à jour des plans d'actions en fonction de l'évolution des indicateurs et / ou l'évolution du contexte dans lequel ils sont utilisés.

13.4 : Quelle démarche pour une mesure de la performance des achats

Cette démarche permet à ces systèmes de mieux répondre aux enjeux de la fonction achat.

Pour ce faire, nous traiterons successivement trois thèmes :

- Comment définir la performance achat ?

- Comment choisir les points de mesure et indicateurs pertinents pour le pilotage de la fonction ?
- Comment utiliser un outil de mesure et de pilotage pour améliorer la performance et la faire progresser ?

13,4.1. Comment définir la performance ?

Il convient tout d'abord de préciser quels sont les objets qui seront évalués dans une structure achat, on peut distinguer deux objets d'évaluation :

D'une part, les actes d'achats réalisés qui sont qualifiés de "flux d'achat", car il ne s'agit pas le plus souvent, d'actes isolés (après une certaine période) mais d'une succession d'achats pour des produits d'une même famille, auprès d'un ou quelques fournisseurs communs...

Ces flux se présentent comme les "produits" de la fonction achats dont il faut apprécier la performance en matière de prix, délais, qualité, fiabilité, pérennité...

D'autre part, la capacité de la fonction achats, en tant que telle, à produire des flux de qualité.

Il est clair que certains modes d'organisations, la place dévolue à certaines activités (groupe de travail avec les services engineerings, études par exemple) sont des facteurs qui favorisent la qualité des flux d'achats, de même que la qualité des processus ou la fiabilité des machines favorise la qualité des produits.

On ne peut donc seulement, si l'on veut mesurer la performance des achats, travailler au niveau des familles de produits achetés ou segments d'achats : Il faut également évaluer la "capabilité" de la fonction, ses compétences pour accomplir les différentes activités qui lui sont confiées.

a) Les flux d'achats

Les flux d'achats peuvent faire l'objet de deux classifications pertinentes fondées sur la notion de "segments" d'achat et sur la distinction entre l'amont et l'aval.

Il est difficile et non pertinent d'envisager les flux d'achats de façon globale, tant au niveau :

- De l'organisation opérationnelle de la structure (procédure, qualification des personnels, critères de relation des fournisseurs)
- Qu'au niveau des critères et objectifs retenus pour l'évaluation des performances.

Les managers achats ont ainsi pris l'habitude (au moins au niveau de la gestion opérationnelle) de travailler par segments d'achats.

Nous citerons à titre d'exemple une description succincte des caractéristiques de quelques "segments" courants ainsi que des objectifs que l'on peut identifier pour la fonction achat sur chacun de ces segments.

Principales caractéristiques et objectifs de quelques segments d'achats

Segments d'achats	caractéristiques	Objectif de la fonction
Matières premières	<ul style="list-style-type: none"> • Produits à faible valeur ajoutée • Concurrence forte et internationale • Fluctuation des marchés 	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper et négocier les évolutions du marché • Identifier les produits de substitution • Sécuriser les sources d'approvisionnement...
Composants	<ul style="list-style-type: none"> • Produits catalogués fortement normalisés • Concurrence forte et internationale • Diminution des achats de composants 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les fournisseurs ayant un potentiel de progrès • Mettre en concurrence pour réduire les couts • Participer à faire évoluer le catalogue fournisseur • Bénéficier des innovations • Réduire les délais...
Sous ensembles	<ul style="list-style-type: none"> • Produits à forte valeur ajoutée • Augmentation de l'achat de 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un partenariat (couts objectifs,

	<p>fonctions intégrées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégration de plusieurs fournisseurs • Phase de conception 	<p>respect des fonctionnalités, réduction des délais de conception</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégrer le potentiel d'innovation et de savoir faire des fournisseurs • Participer à l'amélioration de leurs performances et en bénéficier • Prestations d'études
Prestations d'études	<ul style="list-style-type: none"> • Achats d'un savoir faire • Quantités difficiles à évaluer • Forte composante techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Maitriser les quantités, les délais • Identifier le fournisseur qui dispose d'un savoir faire • Intégrer le potentiel de ce savoir faire, d'innovation • Participer à l'amélioration de leur performance et en bénéficier • Frais généraux
Frais généraux	<ul style="list-style-type: none"> • Volume significatif d'achat par différents services administratifs • Faible implication des acheteurs • Faible coordination • Nombreux fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire les couts • Améliorer la qualité de service • Maitriser les délais • Développer le partenariat pour réduire le nombre des fournisseurs

Cette notion de segments doit être affinée pour prendre en compte les spécificités des différents marchés ainsi que les caractéristiques des fournisseurs. On aura donc une classification structurée sur des couples "produits-marchés".

Exemple ; l'achat de climatiseurs pour automobile sera évalué différemment selon que l'on effectue ces achats pour le marché européen (intérêt récent pour la fonction, peu de producteurs locaux) ou pour le marché américain ou arabe.

La seconde classification repose sur la distinction entre les flux des matières, composants et sous-ensembles qui sont encore au stade des études et du référencement par rapport à ceux déjà référencés.

On distingue ainsi l'achat amont (qui consiste, entre autres, à travailler en collaboration avec les équipes de conception ou de modification de produits) et l'achat aval.

Tous les acheteurs s'accordent à reconnaître que les gains potentiels liés à l'achat aval sont limités (et d'ailleurs en grande partie largement connus et / ou réalisés aujourd'hui) alors que ceux qui naissent d'une coopération entre la fonction étude et développement et la fonction achat lorsque le produit en est encore à sa phase de conception, sont considérables.

Cette volonté de privilégier une démarche préventive (analytique) au détriment d'une démarche curative (très coûteuse, nécessitant une réaction tardive caractérisant très largement l'entreprise algérienne) est aujourd'hui présente dans de nombreux domaines de gestion :

- Qu'il s'agisse de la gestion de la qualité (en introduisant l'élément futur),
- Ou de la gestion de la performance.

Les enjeux liés à l'achat amont sont donc de nature différente de ceux liés à l'achat aval, tant en termes qualitatifs que quantitatifs, et il est nécessaire de prévoir des critères d'évaluation des performances différents dans les deux cas.

Et cela d'autant plus que la réalisation d'objectifs passe souvent par des moyens et des actions différentes dans chacun des deux cas.

Par exemple, la notion de qualité appliquée à l'achat amont consiste à s'assurer du respect du cahier des charges et de la capacité à atteindre les performances

techniques prévues ; appliquée à l'achat aval, elle conduit à mesurer la fiabilité et la régularité de la qualité des produits livrés.

b) Les activités d'achat

Il s'agit d'examiner le second objet d'évaluation de la fonction achat proprement dite, en analysant les activités qui la composent.

Ces activités peuvent être qualifiées de "transversales" en ce sens qu'elles sont le plus souvent communes aux différents segments et, à l'achat amont et aval.

Les différentes analyses des pratiques des entreprises permettent de noter les activités principales qui constituent la vie quotidienne d'une structure achats.

Les principales activités de la fonction achats

Activités principales	Leviers d'actions
Anticipation des besoins	<ul style="list-style-type: none"> • Action de prévision et de définition de nouveaux besoins d'achats à moyen et long termes. • Participation à des actions de veille technologique et la réflexion Make or Buy • Contribution à l'innovation.
Analyse du marché	<p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des marchés d'achat, recherche de fournisseurs potentiels et de produits de substitution. <p>.....</p>
Gestion de la population fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi et mise à jour de bases de données sur le parc fournisseurs incluant des indices de performance et de santé financière. <p>.....</p>
Prospection et homologation de fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'un processus de prospection et de sélection de fournisseurs pour une gamme de produits.

Performance fournisseurs	<p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité de service, force de proposition, innovation. • Conditions de paiement, délai, qualité produit, réduction cout.
Coopération / Partenariat	<p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actions menées par les fournisseurs et un donneur d'ordre ayant pour objectif un développement conjoint dans le cadre de relations pérennes.
Négociation	<p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> • Négociation de conditions contractuelles générales et / ou de contrats cadre • De modalités de réalisation de la commande d'achat (commerciales, techniques, innovation...). • Entretien de relations régulières et favorables.
Gestion administrative	<p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> • Détermination et prise en compte des moyens, gestion et passation des commandes...

Dans ce cadre, l'évaluation doit porter de façon couplée, sur les éléments des flux et sur ceux des activités.

Il s'agit donc de faire coexister des indicateurs portant sur les résultats et des indicateurs portant sur les leviers d'actions.

Si l'on veut vraiment améliorer la performance achat au niveau de nos entreprises, il faut travailler au niveau des causes qui génèrent le résultat ; c'est-à-dire au niveau des leviers d'actions.

Le suivi des leviers fournit des informations sur l'amélioration continue des pratiques et constitue un indicateur de la performance future.

Par exemple on peut considérer que la mise en place de fichiers fournisseurs incluant l'évaluation et le suivi de la qualité des produits livrés, conduira ultérieurement à une meilleure performance (cout / qualité) de la fonction achat.

Cependant, le travail sur les leviers d'actions ne donne qu'une présomption de résultat et leur efficacité doit toujours être vérifiée par des mesures de résultats réels.

13.4.2. Comment choisir les produits de mesure et indicateurs pertinents

La mesure de la performance doit progresser et prendre en compte la variable temps pour mesurer les progrès effectués.

Or, chaque mesure, quelque soit "l'objet" évalué (flux ou activités), ne permet que de disposer d'une image de la réalité à un instant donné.

Il est donc essentiel pour apprécier la performance de pouvoir s'appuyer sur une mesure régulière permettant d'appréhender les évolutions.

En ce qui concerne les leviers, leur évolution passe le plus souvent par la mise en œuvre de plans d'actions.

Un suivi de l'avancement de ces plans constitue un moyen privilégié de s'assurer de l'évolution des leviers dans le temps.

Le responsable activant pour l'évaluation de la performance de la structure achat doit passer par trois phases :

- La première tache consiste donc à définir les points critiques qui doivent faire l'objet d'une mesure.
- Ensuite, il convient de choisir les indicateurs les plus appropriés pour les points critiques ainsi sélectionnés.
- Enfin pour chacun d'eux, il faut arrêter une référence qui permette d'apprécier les résultats réels.

a) Sélectionner les points de mesure

La sélection se fait avant tout en référence à la mission et aux objectifs de la fonction achats. Or, cette mission (et les objectifs quantifiés que l'on peut en déduire) dépend de la stratégie industrielle de l'entreprise, laquelle dépend à son tour de la stratégie générale.

Une entreprise dont la stratégie est fondée sur la compétitivité par les coûts, recherchera avant tout la productivité et des prix d'achats bas, tandis qu'une entreprise dont la stratégie privilégie une compétitivité par la différenciation, souhaitera obtenir souplesse et réactivité au niveau de la fonction achats.

Il faut donc avant tout, comme dans d'autres domaines de la gestion prendre en compte la stratégie de l'entreprise avant de mesurer la performance de la fonction achats.

Après avoir été définie en référence à la stratégie, la mission de la fonction achats doit être ensuite déclinée en objectifs quantifiables. Ceux-ci peuvent concerner autant des activités que des flux.

Pour ces derniers, les objectifs doivent être adaptés à chacun des segments d'achats, mais cela ne signifie pas pour autant que deux entreprises différentes aient les mêmes objectifs pour un segment identique.

Exemple : Les objectifs assignés aux acheteurs de prestations informatiques ne seront pas surement les mêmes que pour une entreprise pour laquelle l'informatique est une fonction vitale (ex. secteur banque et assurance) ; ou dans une entreprise pour laquelle elle n'est qu'une activité secondaire.

Le choix de ces points de mesure constitue une étape critique et nécessite l'intervention du responsable achats pour coordonner ce travail ; en effet, la cohérence entre les :

- les objectifs,
- les critères d'évaluation des performances,
- et les indicateurs de suivi,

est seule à même de garantir l'adéquation du système d'évaluation des performances aux enjeux de la fonction achats et la contribution du système à l'amélioration des performances.

Ce travail de cohérence doit être revu périodiquement pour une adéquation constante dans le temps.

Par exemple, lorsque la conjoncture est défavorable, la réduction des coûts d'achats devient un objectif prioritaire et il faudra que la mesure de performance privilégie les mesures portant sur les coûts et les leviers d'action permettant de les réduire.

A l'inverse, confrontée à une relance de l'activité, l'entreprise attend de sa fonction achats une flexibilité accrue des fournisseurs.

Dans ce cas, les points de mesure portant sur les coûts céderont la place à des mesures de résultats et des leviers d'action orientés vers la flexibilité (délais, capacité production, rigidité des coûts...).

Ainsi, si l'ensemble des points de mesure possibles reste globalement stable, l'importance relative de chacun d'eux dépend de la politique d'achats.

En conséquence il ne peut y avoir de modèle unique de tableau de bord de la fonction achat, valable pour toutes les entreprises et à quelque époque que ce soit.

b) Choix des indicateurs appropriés

Un indicateur représente le comportement des leviers d'actions, des résultats et de leurs évolutions.

Il se caractérise par une définition unique qui autorise :

- un langage commun,
- une source (le lieu et les modalités de mesure),
- et une fréquence de calcul.

On constate souvent que lorsque les entreprises engagent une démarche de mesure de performance, elles commencent par en définir les indicateurs.

Cela présente deux inconvénients :

- Confrontés à la complexité et à la quantité des indicateurs nécessaires, les opérationnels peuvent être pris d'un sentiment de découragement.
- Quand les efforts, l'organisation ne sont pas suffisants, les opérationnels sont réduits à mesurer ce qu'ils peuvent plutôt que ce qu'ils devraient mesurer.

Pour éviter ces écueils, il convient de bien suivre la démarche dans laquelle le choix des indicateurs n'est que l'aboutissement d'une réflexion sur les objectifs de la politique et les moyens mis en œuvre.

c) Etablissement d'un référentiel

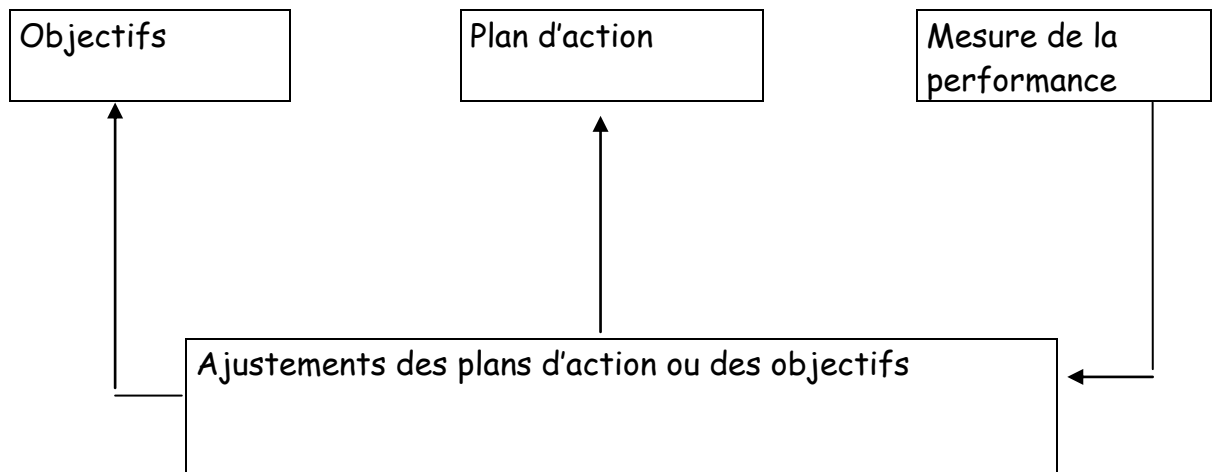
Il faut enfin doter chaque indicateur d'un référentiel qui permettra de lire et d'apprécier les chiffres obtenus.

Ce référentiel provient de l'une des grandes sources couramment utilisée :

- les données historiques,
- les objectifs négociés au sein de l'organisation,
- et l'étalonnage concurrentiel (benchmarking interne ou externe).

13.4.3 : L'orientation vers un pilotage de la performance

La mesure de performance ne peut véritablement remplir sa mission, c'est-à-dire améliorer la performance achats, que si elle est accompagnée d'une démarche d'animation :



Démarche d'animation de la mesure de la performance achat

Cette animation comporte :

- L'analyse des performances obtenues par rapport au référentiel,
- L'analyse des performances prévisibles au terme de l'action,
- La mise à jour des plans d'actions et éventuellement des objectifs dans un contexte de progrès continu.

Celle-ci devant s'effectuer lors d'une revue contradictoire des plans d'actions rassemblant les divers acteurs concernés. Compte tenu de l'importance des interfaces entre les achats et les autres services de l'entreprise, la revue contradictoire pourra s'effectuer avec profit en présence des représentants des autres acteurs de la fonction achats (analyse marché, études,...).

Ainsi, la mesure de performance ne doit pas constituer un évènement ponctuel de la vie de la structure achats c'est au contraire un processus d'animation.

En conclusion, on peut s'interroger sur les bénéfices que l'on peut retirer d'une telle pratique qui n'existe pas au niveau des entreprises algériennes étudiées pourtant grandes, occupant les premiers rôles dans leur secteur respectif et disposant de personnel universitaire.

A la lumière de l'évolution des pratiques de cette démarche, il semble qu'une mesure de la performance pertinente contribue à :

- Orienter la fonction achat vers la satisfaction du client final, c'est-à-dire vers la mission première de l'entreprise, en mettant en évidence les liens entre la stratégie de l'entreprise et les missions de la fonction achat,
- Appuyer les décisions de gestion sur les faits et orienter les plans d'action en fonction des résultats obtenus et des déficiences constatées,
- Identifier les "meilleures" pratiques et réaliser des comparaisons avec d'autres entreprises afin de définir des objectifs réalistes,
- Encourager les changements de comportement et favoriser la réactivité des opérationnels,
- Améliorer l'anticipation et la qualité de la vision prospective,
- Fédérer l'ensemble des acteurs de la fonction, qu'ils appartiennent ou non à la structure achat, au travers d'un langage et d'indicateurs communs.

Une entreprise doit donc avoir un système de mesure de la performance achat, nécessairement adapté à la maturité de son organisation achat.

par exemple, une fonction achat laquelle parmi celles de nos entreprises, peu mature et rattachée à une direction de production pourra se contenter dans le meilleur des cas d'indicateurs opérationnels alors qu'une direction achats mature et proactive ne pourra fonctionner que sous un système complet d'indicateurs tant opérationnels que stratégiques

Il s'agit en fait, pour ces directions de transformer la mesure de la performance achat, aujourd'hui outil de reporting financier en un moteur et démarche de progrès de la fonction achats.

En d'autres termes, ce chapitre réservé à mesure de la performance, nous permet d'évaluer la réaction de l'entreprise à travers les variables d'actions.

Nous allons maintenant analyser cette réaction et cette efficacité de la fonction achat en relation avec les autres fonctions dans une dernière partie réservée au cas pratique de deux importantes entreprises algériennes leaders dans leur secteur respectif : l'ENIE et Chiali Plastique.

CINQUIEME PARTIE :

ETUDE PRATIQUE DU MARKETING ACHAT DANS DEUX ENTREPRISES INDUSTRIELLES ALGERIENNES

La cinquième partie de ce travail concerne l'évaluation et diagnostic de la fonction achat en relation avec les autres fonctions.

Les entreprises choisies sont deux leaders dans leurs secteurs d'activité respective.

L'ENIE, entreprise des industries électroniques.

- **Mission :** La production, recherche développement, importation, exportation, commercialisation, installation et maintenance des équipements, appareils et composants destinés aux branches de l'électronique, du médical ainsi que des activités annexes et connexes.

- **Evolution du chiffre d'affaires.**

unité= milliard DA

1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2007
3,8	3	3,6	4	4	4,3	4,1	3,7	4,5	4	3.5	2.6

Le chiffre d'affaires en 2009 était très en dessous d'un milliard de DA.

La vente de téléviseur couleur représente plus de 96% du chiffre d'affaires annuel.

- **Partenaires initiaux pour les différents projets**
 - TVC : Partenaire américain
 - Composants passifs : partenaire espagnol
 - Semi-conducteurs : partenaire américain
 - Tube cathodique : partenaire américain
 - Bobinage : partenaire américain puis sud coréen
 - Tuner : partenaire belge
- Etc...

- **Personnel**

1995	1998	2004	2007
6000	4000	3200	2600

Depuis sa création en 1976, le recrutement connaissait une courbe croissante sans relation avec le niveau d'activité (selon aussi son rôle social et autre), jusqu'à atteindre 6000 travailleurs en 1995.

Les cadres représentaient 18% à 20% du personnel total.

- **Personnel achat**

1995	2004	2007	2009
200	120	67	20

- Le personnel cadre représente plus de 50%.(avec une formation non correspondante)

- Nombre personnel achat/personnel représente plus de 3% .

- Le nombre du personnel achat a connu une diminution importante de 200 personnes en 1995 à 20 personnes en 2009. Cela est du aux différentes actions de compression du personnel (départ volontaire, retraite anticipée...)

-Le chiffre d'affaires des achats /chiffre d'affaires entreprise, représentait 70%(l'importance de ce chiffre montre que la fonction achat est réalisée de façon traditionnelle et sans aucune approche analytique).

-La part de marché de l'ENIE est en diminution nette à cause de l'avenement de l'ouverture économique du marché ; puisque sa part de marché est passée de 80% EN 1990 à 27% en 2009.

L'Entreprise CHIALI plastique.

- **Mission** : Entreprise de fabrication des canalisations thermoplastiques et fournitures d'accessoires PE et PVC pour l'eau, le gaz, l'irrigation et le bâtiment ; fabrication profilés PVC pour menuiserie et faux plafonds fourniture et installation de matériel de pompage, étude et réalisation.

- **Evolution du chiffre d'affaire**

unité =milliard DA

1998	2000	2004	2007
4	4,7	5,2	6

- **Personnel**

1998	2000	2004	2007
180	250	450	520*

*Le nombre du personnel cadre est de 60 du personnel total.ce nombre est relativement stable jusqu'à présent.

- **Personnel achat**

1998	2000	2004	2007
4	8	12	16

- Le nombre du personnel achat/personnel total représente 2% .
- Le personnel achat est relativement stable durant toute la période d'activité.
- Chiffre d'affaires achat/ chiffre d'affaires entreprise représente 60% (c'est une part des achats moins importante que celle de ENIE.

-La Part de marché vente a connue une augmentation régulière depuis le début jusqu'à atteindre en 2007 : 30% pour les tubes pvc 40% tubes PE (eau, gaz). Alors qu'en 1995 cette part de marché représentait seulement 10% pour les tubes PE et PVC.

Pour réaliser l'évaluation de l'activité achat dans une démarche marketing, nous avons choisi d'interroger directement les managers des fonctions achats.

Pour mener cette enquête, des questionnaires ont été élaborés relatifs aux différents éléments de l'adéquation entre les différents besoins de l'entreprise et ses différents marchés (interne et externe à l'entreprise) décrits dans les parties précédentes :

- Connaissance des besoins,
- Classification des achats,
- Evolution des besoins et du marché grâce à une veille technologique et commerciale,
- Analyse du marché,
- Mesure de la performance des achats.

5.1. Vérification de la connaissance du besoin

	ENIE		CHIALI	
	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	<u>OUI</u>	<u>NON</u>
1. Existe-t-il un cahier des charges Fonctionnel ? Technique ?	x	x	x	x
2. Connaissez-vous la dérive des couts et l'évolution de vos Chiffres d'affaires achats sur les trois dernières années ?		x		X
3. Avez-vous des prévisions sur les trois années futures en matière d'achats ?		x		x
4. Connaissez-vous la performance de vos fournisseurs de la classe A et B ?		x		x
5. Avez-vous un découpage technique des systèmes de la famille ?		x		x
6. Connaissez-vous les autres applications des besoins technologiques que vous achetez ?		x		x
7. Connaissez-vous la filière des produits ?		x		x
8. Connaissez-vous la situation des produits sur leur courbe de vie ?		x		x
9. Etes-vous placés sur un marché de contreparties ?		x		x
10. Connaissances des prévisions de vente ?		x		x
11. Pratiquez-vous l'analyse de la valeur ?		x		x
12. Analysez-vous les contraintes internes ?		x		x
13. Y a-t-il des possibilités de choix techniques ouverts ?				

Connaissance du besoin

Le questionnaire relatif à la vérification de la connaissance du besoin de l'entreprise permet les observations suivantes :

L'entreprise ENIE :

.....

L'ensemble des questions relatives à l'existence du cahier des charges fonctionnel, à la connaissance de la dérive des prix d'achat, des prévisions d'achat sur les trois années futures, au découpage technique des différentes familles de matières, les autres applications du besoin, la pratique de l'analyse du besoin... sont négatives ou ne constituent pas des préoccupations de la part des managers.

La seule réponse positive concerne la spécification technique. Sans pour autant s'assurer que les spécifications techniques sont complètes, reflétant exactement le besoin...

L'existence de la spécification technique, quelque soit sa qualité, sa capacité à confier à l'entreprise une communication technique efficace avec le fournisseur est un élément indispensable pour que l'opération d'achat puisse se réaliser.

L'entreprise CHIALI Plastique,

.....

Les réponses très limitées concernent la dérive des prix. (élément pris en charge uniquement par un des propriétaires qui est en même temps directeur commercial),

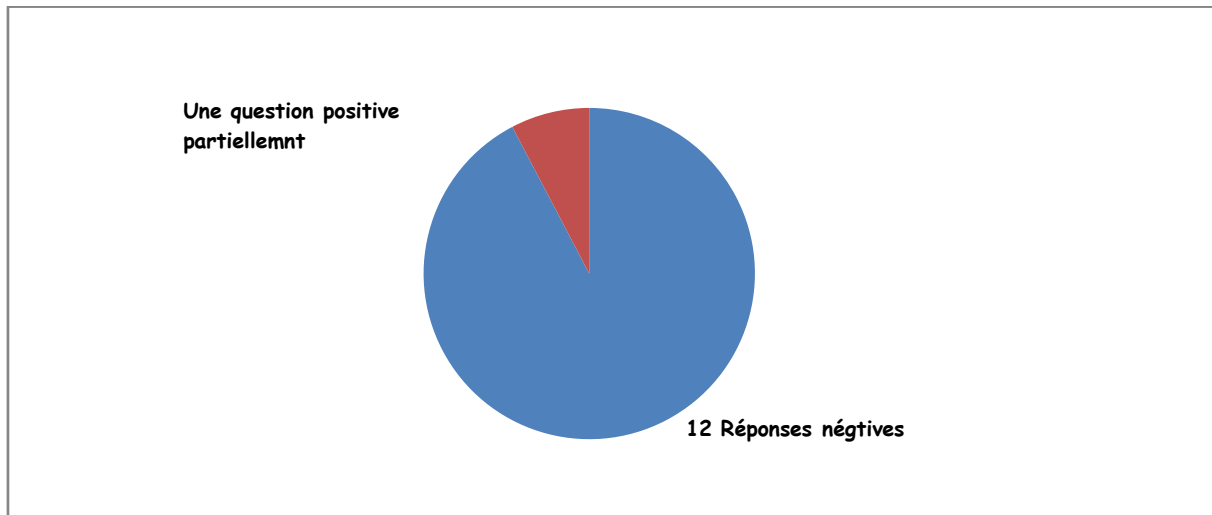
Il est à noter la connaissance très partielle de quelques fournisseurs et la durée de vie des matières essentielles (durée de vie des granulés étant très longue)

Pour le reste des questions la réponse est clairement négative.

Le questionnaire relatif à la connaissance du besoin pour l'entreprise montre que sur 13 questions, une seule réponse est partiellement positive.

Cette méconnaissance du besoin est identique aux deux entreprises et constitue une mise en relief de leur incapacité à réaliser l'adéquation besoin-marché.

Cela dénote que la connaissance du besoin, première donnée nécessaire pour l'analyse des achats dans une perspective actuelle et future, ne représente pour les deux entreprises, même pas une condition minimale requise permettant éventuellement de penser à la réalisation d'une adéquation avec la réalité du marché.



5.2. Vérification de la classification des achats

	ENIE		CHIALI	
	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	<u>OUI</u>	<u>NON</u>
1. Les principaux fournisseurs au niveau des différents produits de la famille, sont-ils les mêmes ?		x		x
2. Savez vous que votre segment de marché est homogène (existence d'un syndicat professionnel, d'une fédération, de statistiques officielles...) ?		x		x
3. Savez vous que le comportement des fournisseurs sur le marché est-il identique (variation des prix à partir de l'effet d'expérience, de cours internationaux, de la présence d'un leader...) ?		x	x	
4. Est-il possible de positionner financièrement la famille déterminée par rapport : Au marché de l'offre ? Au marché de la demande ?		x		x
5. Pour un groupe multi-usines ou groupe industriel est-il possible de centraliser la puissance d'achat de la famille d'achat déterminée (cumuler les chiffres d'achats) ?		x		/
6. Le marché d'offre de chacun des produits de la famille a-t-il les mêmes caractéristiques géographiques (provenance de pays ouverts, de pays protégés par des barrières douanières, politiques ; ou des pays présentant une caractéristique intermédiaire) ?		x		/

.Classification des achats :

.....

Le questionnaire concernant la classification des achats nous permet de noter les observations suivantes :

- Les réponses négatives aux questions pour l'entreprise ENIE montrent qu'elle dispose de plusieurs familles d'items en achat ; Plastiques, aciers, matières premières pour fabrication des condensateurs, matières

premières pour fabriquer les THT, les Hauts parleurs, les composants électroniques...

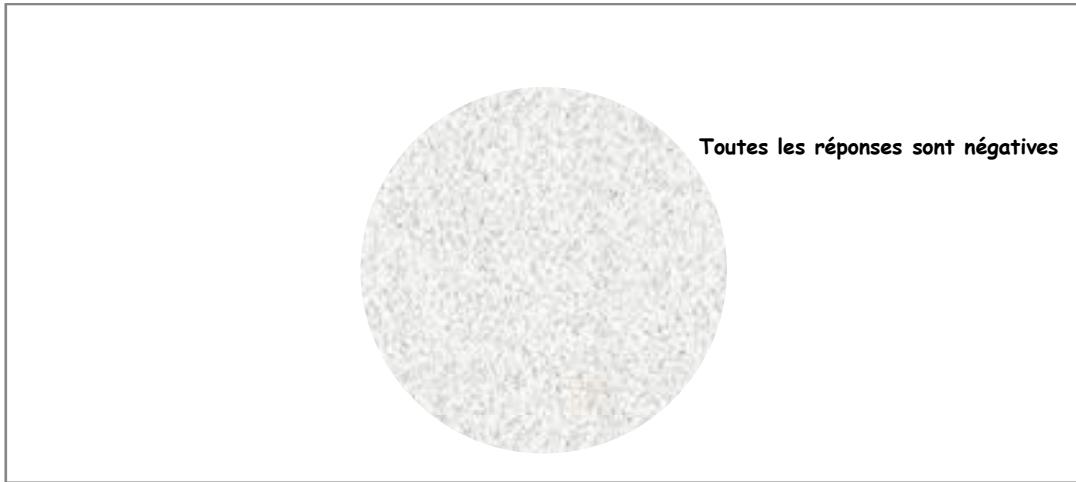
Par contre pour l'entreprise CHIALI Plastique, les réponses ne sont pas positives c'est-à-dire qu'elle ne dispose pas d'une multitude de familles d'items à l'achat ; les granulés plastiques et additifs, produits finis destinés à la revente.

- Les informations pour répondre aux questions telles que :
La correspondance de familles d'items à des marchés homogènes (existence de syndicat, de statistique, de fédération...) ; le positionnement de chaque famille déterminée par rapport au marché de l'offre et de la demande... sont inexistantes parce que non connues et ne constituant pas un intérêt ainsi que l'absence de prise de conscience de l'importance d'une telle classification des achats pour être en mesure de segmenter le marché.

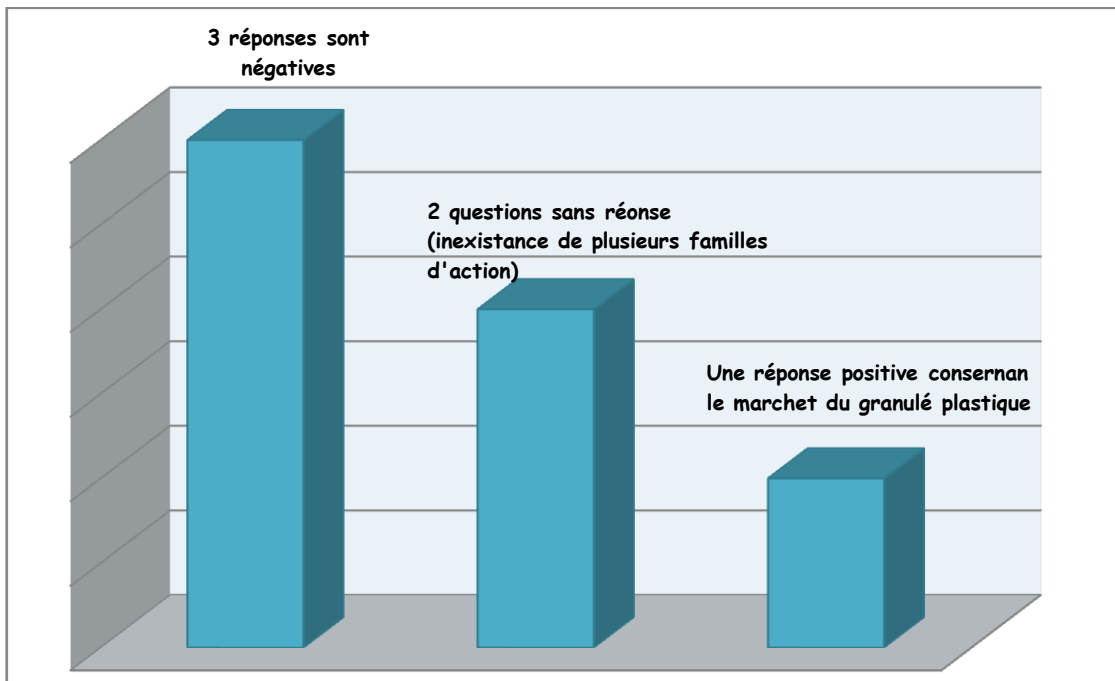
Cependant , il est à noter que l'entreprise CHIALI qui dispose au niveau de la fonction achats des informations réduites sur les caractéristiques géographiques par rapport à chaque famille d'item, a une certaine idée sur le comportement des fournisseurs (variation des prix, cours internationaux) mais sans aucune formalisation permettant l'analyse et les réactions nécessaires à court et moyen termes.

A titre d'exemple, on peut noter l'absence de segmentation au niveau de l'ENIE : une pièce métallique (raidisseur) dans le châssis est achetée avec le kit chez le fournisseur de kit de composants électroniques alors qu'elle doit être achetée chez un fournisseur de pièces métalliques probablement moins chère de l'ordre de 20 à 30%.

L'ensemble des réponses pour ENIE sont négatives, ce qui montre l'impossibilité de pouvoir procéder à la classification des achats et de ce fait de s'adapter aux différents marchés d'achats de l'entreprise.



Pour l'entreprise CHIALI, la non classification des achats est identique, avec l'inexistence de plusieurs unités et une multitudes de familles de matières à l'achat



5.3. Analyse du marché

	ENIE		CHIALI	
	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	<u>OUI</u>	<u>NON</u>
a) OFFRE				
1- Savez vous que marché est-il concentré, atomisé ?		x		x
2-Connaissez vous le nombres et taille (peut être âge) des concurrents de vos fournisseurs (par secteur) ?		x		incomplet
3-Connaissez-vous la durée de vie moyenne des entreprises du segment ? importante ?		x		x
4- Savez vous que l'offre est-elle homogène ?		x		x
5-Connaissez-vous la part de marché de vos principaux fournisseurs ?		x		x
6 Connaissez-vous les leaders ?	x		x	
7 Connaissez-vous la puissance du marché fournisseur sur le segment ?		x		x
8-Connaissez vous la motivations des fournisseurs pour les différents produits ?		x		x
9-Santé financière de vos principaux fournisseurs .est-t-elle importante ?	x		x	
10-Importante fréquence d'offre de nouveaux produits dans le secteur ?	x			x
11Exist-il une tendance de l'évolution technique, technologique dans le secteur ? (croissance)	x			x
12-Obstacles à l'entrée ou à la sortie de fournisseurs ?(connaissez vous la réalité)		x		x
13-Fiabilité de vos fournisseurs des produits A et B ?	x		x	
b) LA DEMANDE				
1-Avez-vous une connaissance de vos concurrents à l'achat ?		x		x
2 Connaissez-vous le nombre, la taille, l'âge de vos principaux concurrents achats ?		x		x
3 Connaissez-vous les leaders ? (concurrents importants).		x		x
46Connaissez vous votre puissance sur le marché de la demande ? relative au plus gros concurrent à l'achat (% ?)		x		x

5 Connaissez-vous votre impact financier sur vos plus gros fournisseurs ?		x		x
6-Connaissez vous la part de vos achats/au chiffre d'affaire des fournisseurs ?		x		x
7-Existe-il un suivi de dérive des prix de vos principaux fournisseurs, des cours des devises ?		x		x
8 Analysez-vous les risques et contraintes (outils et matériels) et l'aspect stratégique ?		x		x
9 Connaissez-vous la segmentation du marché fournisseurs ?		x		x
10 Comprenez-vous les priorités des fournisseurs ?		x		x
11 Visitez-vous les fournisseurs	x			x
12-Savez vous que votre volume de la consommation est élevé).		x		x
13-Fréquence des approvisionnements est élevé)		x		x

L'analyse du marché

Le questionnaire relatif à l'analyse du marché (offre et demande), nous permet de constater que l'adéquation permise par l'outil du marketing achat n'est pas réalisée au niveau des deux entreprises diagnostiquées à cause de la méconnaissance de la réalité du marché.

En effet la nature des réponses aux questions posées se divise en plusieurs catégories.

-L'offre sur le marché :

- a) Les informations nécessaires à la réponse des questions (concernant l'offre) 1, 2,3,4, 5, 7, 8, 12 (08 questions sur 13) n'existent pas ou sont inconnues pour l'ENIE tandis que pour CHIALI Plastique les informations non connues concernent les questions 1,2,3,4, 5,7,8,10,11,12 (10 questions sur 13).
- b) Les réponses aux autres questions relatives à l'offre au niveau du marché représentent une simple déduction logique et ne font pas l'objet d'une analyse.(la connaissance du leader, la santé financière, la fiabilité des fournisseurs, puisqu'il s'agit des leaders ;l'offre fréquente sur le

marché de nouveaux produits électroniques est une caractéristique naturelle de ce marché.

Pour la 10^{ème} question, la réponse de l'entreprise ENIE est positive : fréquence d'offres, de nouveaux produits dans le secteur : mais sans connaître l'ensemble des produits nouveaux lorsqu'ils sont offerts sur le marché international ou les tendances techniques futures des produits (options, forme, couleur...); ce qui explique son offre de produits en retard sur le marché local de plusieurs années après son offre sur le marché international.

Questions :

- 8 Connaissance du leader.
- 9 Santé financière des entreprises.
- 13 Fiabilité des fournisseurs.

La réponse est positive sans que l'entreprise dispose d'informations et de système de suivi.

- 10 Importance d'offre de nouveaux produits.
- 11 Tendance de l'évolution technique.

La réponse est positive et correspond aux caractéristiques propres de ces marchés ; mais cette réalité n'est pas connue, formalisée, et suivie

Pour l'entreprise CHIALI, la seule différence réside dans le fait que les réponses :

- 10 Fréquence d'offre de nouveaux produits sur le marché.
- 11 Evolution technique et technologique.

Sont positives. Effectivement pour CHIALI Plastique cette fréquence d'offre de nouveaux produits est inexistante pour les granulés, pour les matières et additifs, ils sont en situation de mono-source par méconnaissance du marché.

- **La demande sur le marché :**

Les questions relatives à la demande concernent les concurrents à l'achat ainsi que la position de nos entreprises sur le marché.

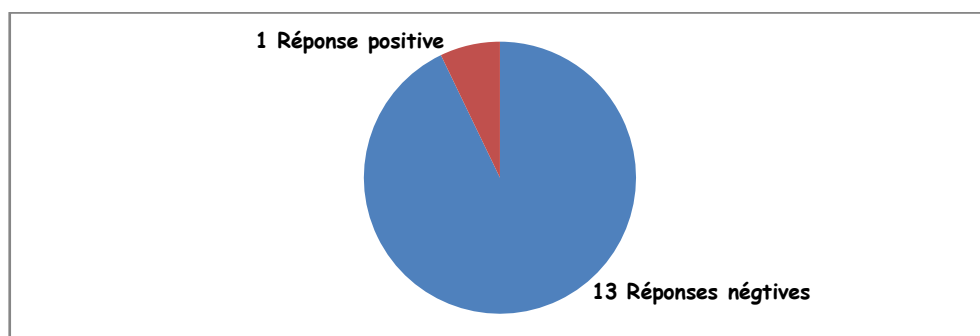
Les deux entreprises étudiées ne connaissent pas leurs impacts financiers sur le marché, la part de leurs achats par rapport au chiffre d'affaires des fournisseurs, l'analyse de la dérive des prix...et sans aucune formalisation.

Par ailleurs, elles ne disposent d'aucune information, et n'éprouvent pas la nécessité et le besoin de connaître l'ensemble, sinon au minimum les concurrents importants à l'achat.

On constate que l'activité de connaissance, de suivi des activités, d'analyse du marché n'est pas réalisée au niveau des deux entreprises de telle manière à ce qu'elles puissent assurer l'adéquation maximale de leurs besoins à la réalité évolutive et changeante des différents marchés auxquels elles sont confrontées.

La connaissance de la demande au niveau des marchés est exprimée pour les deux entreprises de la manière suivante :

- 12 réponses sont négatives pour ENIE ,
et 13 pour CHIALI.
- 01 réponse est positive pour ENIE ;
(visites chez les fournisseurs)



Evolution des besoins et du marché grâce à une veille technologique et commerciale (l'avancement des actions entreprises)

Critère	ENIE		CHIALI	
	Impact ct	Impact mt	Impact ct	Impact mt
Actions ou informations inexistantes dont l'impact est à :				
-Substitution Pratique de la veille technologique	x			x
-Ouverture du marché	x		x	
-Puissance du marché fournisseur		x		x
-Risque divers pénurie, cours de change, inflation	x		x	
- Gain de productivité (opportunités du marché)	x		X	
-Taux d'investissement dans le secteur	X			x
-Intérêt du marché fournisseur pour chaque ligne de produits	x		X	
-Fréquence d'offre de nouveaux produits dans le secteur	x			X
-Gains probables sur achats (achats effectués par le fournisseur prestataire (cas de systèmes)	x		x	
-Evolution de vos besoins	x			x
-Autres				

Ct ; court terme cm : moyen terme

L'ensemble de ces informations sont inexistantes au niveau des deux entreprises, ce qui montre que la situation est très risquée pour l'ENIE étant donné que l'impact de la méconnaissance du marché est à court terme alors que pour CHIALI, cet impact est à court et moyen termes, et due essentiellement à la nature des matières achetées.

Actions non mise en œuvre par l'entreprise en interne et dont l'impact est à court et/ou moyen termes :

	ENIE		CHIALI	
	non	oui	non	oui
-Existence d'un journal interne d'achat ? communication	X		X	
-Enquête satisfaction de la fonction achat auprès des différents services de l'entreprise (communication) ?	X		X	
-Actions de standardisation ?	X		X	
-Actions de conseil auprès des techniciens et commerciaux (externe)	X		X	
-Action de communication (outils de CPAF) ?	X		X	
-Assistance aux fournisseurs ?	X		X	
-Aide au progrès du fournisseur ?	X		X	
-Aide dans l'émergence de nouveaux entrants dans le marché local ?	X		X	
-Rédaction de contrats types ou de commandes programme ?		X	X	

Il n'existe aucune action au niveau commercial permettant à l'entreprise de réagir à l'environnement extérieur. Cette situation s'explique par :

- _ le manque d'informations,
- _ L'absence d'activité d'analyse,
- _ L'absence de cadres qualifiés,
- _ L'absence de mesure de la performance des activités des achats
- _ L'absence d'audit et de sanctions....

5.4. Mesure de la performance des achats

	ENIE		CHIALI	
	OUI	NON	OUI	NON
Place du service achat dans la stratégie				
- Intégrez-vous la stratégie achat dans celle de votre société si oui comment ?		x		x
- Existe-t-il une stratégie achat ?		x		x
- Existent-ils des procédures achats ?	x		x	
- Le service achat est certifié iso 9000 ?		x		x
- Les objectifs et les moyens pour la mesure de la performance achat sont-ils déterminés ?		x		x
- Les acteurs achats: directeur achat, manager, acheteur, approvisionneur, fournisseur sont-ils impliqués dans cette stratégie ?				x

La finalité de la mesure de la performance

- Quelques performances sont-elles mesurées ?	/	/
<ul style="list-style-type: none"> • La performance individuelle • La performance du service achat • L'impact des achats dans la performance globale de l'entreprise 		
-A quoi concrètement la mesure de la performance des achats sert-elle ?		
<ul style="list-style-type: none"> • Allouer les ressources (cout/valeur) • Budget en fonction des résultats • Mener des actions correctives afin d'améliorer la performance • Récompenser la performance individuelle • Faire la communication : interne ? 	X	X

<p>externe ? auprès de qui ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la stratégie globale de l'entreprise • Autres... <p>- Ces indicateurs sont-ils utilisés ? par : DRH, service achat, chef de service, contrôle de gestion, directeur générale, autres... ?</p> <p>- Avec quelle fréquence la performance est elle mesurée ? Bi mensuelle, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, autre</p> <p>- Sous quelle forme les résultats sont présentés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tableau de bord • Formalisé sur document • Autres <p>- La performance achat fait elle partie des indicateurs du tableau de bord stratégique de l'entreprise</p>	/		/	
	/		/	
	/	X		X
	/		/	
	/	/	/	/
	NON		NON	

Les indicateurs mesurant la performance

<p>-Des indicateurs sont-ils définis dans votre organisation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur général ? • Directeur achat ? • Contrôle de gestion ? • Une fonction support aux achats ? • Autres <p>Ces indicateurs sont majoritairement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualitatifs • Quantitatifs • Plutôt d'ordre financier, non financier • Plutôt d'ordre stratégique, tactique, opérationnel 	/	/	/	/
		X		X

A l'aide de quels indicateurs, la performance de la fonction achat est elle mesuré ?				
.Prix	X		X	
• Nombre de fournisseurs				
• Cout d'achat (acquisition, possession, destruction... • Gain réalisé	/		/	
• Gestion des stocks				
• Cout global de possession	/		/	
• Nombre de demandes d'achat				
• La satisfaction du client interne - moyen ?				
• La satisfaction du fournisseur - moyen ?				
• Benchmarking réalisé par acheteur - moyen ?	/		/	
• La connaissance du marché - moyen ?				
• La veille stratégique réalisée - moyen ?	/		/	
• Contribution à la création de la valeur ? - moyen ?				
• Contribution à l'innovation - moyen ?	/		/	
• Autres				
Ces indicateurs sont ils remis en question périodiquement ?	/		/	
• Si oui, à quelle périodicité ?				
• Sur quels critères				
• Si des indicateurs ont été abandonnés lesquels ?				
La performance fournisseur est elle mesuré ?	/		/	
• Si oui, à l'aide de quel indicateur ?				
• Réduction cout				
• Qualité produit				
• Délai de livraison				
• Mise en place de contrats programmes	/		/	
• Conditions de paiement				
• Innovation technologique				
• Force de propositions				
• Autres				

Quelles sont aujourd'hui les orientations que vous souhaitez donner à votre mesure de la performance achats ?

Aucune réponse n'a été donnée par les responsables des structures achats.

La mesure de la performance achat, en tant qu'outil de management, dépend de l'importance accordée par les managers à la fonction achat ou à l'ignorance des bases en management (ex. à l'ENIE le responsable des achats est de formation électronique auquel on a fait appel subitement pour occuper la fonction. Cela, obligatoirement pour des préoccupations autres que l'efficacité de la fonction).

Il n'y a pas dans les deux entreprises une prise de conscience de l'interactivité entre les fonctions de l'entreprise lors du processus de création de valeur.

Le questionnaire proposé aux deux entreprises a donné les résultats suivants :

-Place de la structure achat dans la stratégie :

ENIE : 06 questions ont donné lieu à - 05 réponses négatives
- 01 réponse positive très partielle

CHIALI Plastique : 06 questions ont donné lieu à -05 réponses négatives
- 01 réponse positive très partielle

La réponse positive partielle concerne l'existence de procédures de l'aspect uniquement opérationnel de passation de commande, de domiciliation bancaire... mais non pas celles qui concernent : le recueil d'informations, la stratégie achat, la stratégie d'entreprise...

- La finalité de la mesure de la performance :

Aucune réponse positive relative aux six questions posées n'a été constatée sauf pour l'existence de tableau de bord dans l'entreprise CHIALI, qui concerne les informations telles que prix, délai mais aucune information concernant l'analyse des achats et du marché.

- **Les indicateurs mesurant la performance.**

Il est nécessaire dans les deux entreprises, que le cadre dans lequel s'inscrit la fonction achat et les missions qui lui sont assignées soient déterminées, pour qu'elles puissent décliner un certain nombre d'indicateurs.

La mesure de la performance achats s'est cependant cantonnée à un point de vue budgétaire (prix, quantité et délai).

- Quatorze indicateurs de mesure sont proposés.
- Réponses proposées :
 - Pour l'ENIE : une seule concernant le prix de façon non formalisée.
 - Pour CHIALI : 03 réponses ont été données et concernent toujours le prix le nombre de fournisseurs (très réduit à cause de la nature de la matière et donc du marché), le nombre de commandes, sans étude formalisée.
 - L'ensemble des réponses ont concerné les indicateurs quantitatifs mais pas du tout les indicateurs qualitatifs nécessitant un effort de recueil d'informations, d'analyse et de connaissance du marché.

Il s'agit pour ces deux entreprises de prendre conscience qu'ils n'ont aucun moyen (indicateurs) et outil de mesure pour communiquer sur la stratégie, justifier l'importance de la fonction, sanctionner, contrôler, récompenser ou piloter la fonction achat...

5.5. Quelques contraintes d'achat

1, Contraintes internes commerciales

ENIE CHIALI

- Fournisseur unique (nombreux)

L'environnement ou l'organisation interne impose un seul fournisseur, cette contrainte est-elle :

- Nulle ?
- Un peu gênante ?
- Gênante dans certains cas ? X
- Plutôt gênante ? X
- Sources de difficultés majeures ?
- Un obstacle à l'achat ?

- Politique achat :(inexistante : dans les deux entreprises)

- Nulle ?
- Un peu gênante ?
- Gênante dans certains cas ? X
- Plutôt gênante X
- Sources de difficultés majeures
- Un obstacle à l'achat ?

- Manque de prévision ou prévision :(inexistante)

- L'expression des besoins est elle :
 - Parfaitement définie : en quantité et qualité ?
 - Imprécise : légèrement surestimée, sous-estimée ? ... X
 - Manquant de fiabilité ?
 - Plutôt aléatoire mais exploitable ?
 - Difficilement exploitable ?..... X
 - Un obstacle à l'achat ?

- **Communication interne :(inexistante : les deux entreprises)**

ENIE CHIALI

Le niveau et la nature de la communication et les relations entre services demandeurs et achat sont :

- Excellentes (spontanées et sans hiérarchie) ?
- Très satisfaisantes (excellentes, mais nécessitent, parfois prise de RDV)
- Plutôt satisfaisantes nécessitent notes d'informations et accord..... X
de la hiérarchie
- Satisfaisantes relations bonnes mais difficiles à obtenir
- Non satisfaisantes : contacts difficiles et relations tenduesX
- Un obstacle à l'achat

- **Notion d'argumentaire de négociation (dérive des prix)**

Cette information est-elle :

- Parfaitement connue dans le secteur ?
- Très satisfaisante
- Satisfaisante
- Aléatoire X
- Peu exploitable X
- Obstacle à l'achat

- **Pas de regroupement des achats (pour' ENIE, et pour CHIALI)**

Le regroupement de vos besoins avec d'autres services et usines du groupe est-il :

- Correctement réalisé ?
- expression et consolidation..parfaite.....
- Satisfaisant ? consolidation partielle
- Peu satisfaisant ? besoins consolidés des services et pas des usines.
- Réalisé très partiellement ou de façon aléatoire. X
- Réalisé occasionnellement et avec impact marginal..... X
- Un obstacle à l'achat ?

- **Eloignement géographique des marchés :**

ENIE CHIALI

Les marchés sont excentrés et cet éloignement est-il :

- Sans aucune incidence sur l'achat ?
- Limité
- Marché environnant (transport, stock, rupture...)
- Un inconvénient mineur ? quelques marchés éloignés ; X
entraînant des difficultés.
- Un inconvénient majeur ? X
- Un obstacle à l'achat.

- **Manque d'évaluation des fournisseurs :**

Les outils que vous possédez et utilisez pour évaluer vos fournisseurs sont-ils :

- Efficaces ? existence de tous les indicateurs + mise à jour
- Très satisfaisants ? faire demande d'évaluation
- Satisfaisants ? pas systématiquement mise à jour X
- Gênants dans certains cas ? partiels et ne couvrent pas tous ...X
les aspects.
- Plutôt gênants ? données peu fiables
- Un obstacle à l'achat.

- **Statut contraignant des outillages.**

Vos informations pour spécifier la fabrication des outillages constituant une contrainte qui est :

- Nulle ? pas d'outillage à développer.....
- Faible ? outillage simple, peu coûteux dans le milieu industriel.
- Un peu gênante ? l'outillage à développer n'est pas standard. X
- Plutôt gênante ? outillage spécifique onéreux ce qui limite l'éventail des fournisseurs potentiels.
- Sources de difficultés ? techniques de pointe utilisée. Spécifications précises et compliquées.

- Un obstacle à l'achat ? très couteux, très spécifiques. Informations disponibles très incomplètes..... X
- **Connaissance du marché à la vente (vente par les fournisseurs)**
Vous connaissez le prix du marché et éventuellement la qualité des produits auxquels vous vous approvisionnez ? :

- Parfaitement connus ? connaissance avec précision du prix obtenu par d'autres clients de vos fournisseurs.
- Très satisfaisant ? vous connaissez le prix moyen du marché.
- Satisfaisant ? vous connaissez des informations, sur le prix..... X
sur vos produits ou sur des produits similaires.
- Gênantes ? vos informations sur les couts ne sont pas toujours fiables ou ne correspondent pas au volume de vos achats.
- Peu exploitable ? quelques informations qui sont peu exploitables...
- Un obstacle à l'achat ? X

- **Connaissance du marché acheteur.**

Vos informations sur le marché acheteur (votre puissance sur le marché, le nombre et la taille des acheteurs concurrents, la présence d'un leader...) sont-elles ?

- Parfaitement connues ?
- Très satisfaisantes ?
- Satisfaisantes ?
- Aléatoires ? X
- Peu exploitables ?
- Nulles, elles constituent un obstacle à l'achat..... X

- **Puissance d'achat sur le marché.**

Le volume de votre marché est-il tel que :

- Vous n'avez aucun problème pour trouver des fournisseurs à des conditions très satisfaisantes ?
- Le marché est suffisamment attractif ? (conditions acceptables).X
- Le nombre des fournisseurs est assez limité, mais la concurrence existe et les conditions d'achats sont acceptables ?..... X
- Peu de fournisseurs avec des obstacles à l'entrer très faibles ?
- Votre marché est faible et entraine des difficultés majeures pour obtenir des conditions acceptables pour garantir l'approvisionnement ?

- Il est un blocage à l'achat ?
- **Présence d'un fournisseur dans le groupe ou fournisseur local.**

La politique ou la fonction impose un fournisseur du groupe ou local, cette contrainte est-elle ? : (Inexistante pour les deux entreprises)

- Sans impact pour l'achat ?
- Un peu gênante ?
- Gênante dans certains cas ? / /
- Plutôt gênante ?
- Sources de difficulté majeure ?
- Un obstacle à l'achat ?

2, Contraintes internes techniques :	ENIE	CHIALI
- Cahier des charges (ou spécifications.)	partiel	partiel
- Cahier des charges fonctionnel inexistant ?	oui	oui
- Assurance de qualité problématique ?	non	non
- Analyse de la valeur inexistant ?	oui	oui
- Service achats, boites à lettre	oui	oui
- Difficultés d'homologation.	oui	non
- Lenteur des processus d'homologation	oui	non
- Produit en fin de série	oui	non
- Qualité inhabituelle sur le marché	non	non
- Engagement technique préliminaire non réalisé	oui	oui
- Fournisseurs en situation de mono source (Choix technique unique)	non	non (partiel)

3, Contraintes externes commerciales :

- Entente sur le marché des fournisseurs ?	non	non
- Spéculation sur le marché ?	non	non
- Pénurie d'origine politique (embargo) ?	non	partiel
- Faible capacité de production du marché ?	non	non
- Absence de manifestation professionnelle	non	non
- Monopole ou mono source ?	non	non
- Existence de brevets ?	non	non
- Habitude gênante du marché fournisseur ?	non	non
- Rigidité du système de distribution ?	non	non
- Flexibilité du fournisseur (réactivité) ?	non	non

4 ,Contraintes externes techniques

- Ecart culturel entre fournisseur et client ?	non	non
- Technologie à évolution rapide ?	oui	non
- Absence de liste d'équivalence ?	oui	oui
- Cout élevé des outillages ?	non	non
- Existence de solutions techniques réduites ?	non	non
- Réglementations contraignantes ?	non	non
- Durée de vie des produits, gênante ?	non	non

L'analyse des contraintes nous a amenés à déterminer un questionnaire et à le proposer aux deux entreprises permettant ainsi de lister :

- Les contraintes commerciales et techniques que l'entreprise subit en interne et peut être amenée à les répercuter à l'externe.
- Les contraintes externes techniques et commerciales que le marché exerce sur les achats de l'entreprise.

Il est utile dans ce cadre de personnaliser les produits ayant une contrainte maximale (ex. contraintes en tant qu'obstacle à l'achat) que nous avons notée sur 06 points sur une échelle de pondération de 0 (contraintes ayant un impact nul) à 06 avec un impact maximum.

Cette pondération a donné les résultats suivants :

	Contraintes internes				Contraintes externes			
	Commerciales		Techniques		Commerciales		Techniques	
	ENIE	CHIALI	ENIE	CHIALI	ENIE	CHIALI	ENIE	CHIALI
Question 1	4	3	Partiel	partiel	non	non	non	non
2	4	3	oui	oui	/	/	oui	/
3	5	3	non	non	/	partiel	non	/
4	5	3	oui	oui	/	non	/	/
5	5	4	oui	oui	/	/	/	/
6	5	1	oui	non	/	/	/	/
7	5	4	oui	non	/	/	/	/
8	4	3	oui	non	/	/		
9	5	0	non	non	partiel	/		
10	5	3	oui	oui	non	/		
11	6	4	non	non	/	/		
12	2	3						
Total	55	34	9 oui	5 oui	1partiel et 10	1 partiel et 10	1 oui Et 6	0 oui et7
Total du niveau de contrainte	76%	47%	81%	45%	réponses négatives	réponses négatives	réponses négatives	réponses négatives

La pondération des contraintes nous permet de faire des observations sur chaque type de contraintes :

- **Les contraintes internes commerciales :**

- Il ressort que l'impact des contraintes est important, 76% pour l'ENIE et 47% pour CHIALI Plastique.
- Ces contraintes sont dues au fonctionnement des différentes fonctions internes à l'entreprise. Elles n'ont pas fait l'objet de diagnostic et d'analyse pour pouvoir prendre les actions correctives nécessaires de façon continue, d'organisation adéquate, de formation du personnel adéquate... pour lever ces contraintes depuis longtemps.

- **Les contraintes internes techniques :**

Leur impact est beaucoup plus important pour l'ENIE 81% que pour CHIALI Plastique 45%.

Cet impact technique ne devrait pas exister puisque les partenaires technologiques, pour les différents produits fabriqués :(liste d'items nécessaires, l'ensemble des spécifications techniques des partenaires, les gammes d'opérations) ont procédé à leur transfert vers l' ENIE.

La raison retenue se situe au niveau d'une faiblesse technique managériale et organisationnelle. La majeure partie des cadres techniques ont fait l'objet d'une formation "maison" ou ont obtenu des promotions internes sans niveau de formation de base requise...

Pour CHIALI l'impact est moins important 45% car les objectifs de recrutement sont clairs ainsi qu'une rigueur dans le recrutement, la promotion et l'affectation à des postes en relation avec le profil des personnes.

- **Contraintes externes commerciales :**

Nous observons qu'au niveau des deux entreprises, l'impact des contraintes dues à l'environnement externe commercial est presque nul (une réponse partielle pour dix réponses négatives). ce qui s'explique par la

nature de leur marché respectif ouvert, accessible et des fournisseurs en concurrence.

A cet effet, il s'agit plutôt de noter que les entreprises, (surtout l'ENIE) n'ont pas pu ou su profiter de ce genre de marchés, et n'ont pas de réactions intelligentes pouvant leur conférer de plus grands intérêts, mais malheureusement ces marchés ne font l'objet d'aucune activité d'analyse, de suivi...

Cette absence d'analyse concerne également CHIALI Plastique. Car l'impact de cette contrainte externe commerciale est également quasiment faible (l'essentiel, par rapport à ces marchés dont les caractéristiques sont semblables, concerne la capacité et la qualité de la réaction globale et continue de ces entreprises).

- **Contraintes externes techniques :**

Il s'agit aussi de noter que le niveau des contraintes concernant l'environnement externe technique est presque nul : une réponse positive pour six réponses négatives pour l' ENIE et aucune réponse positive pour un ensemble de réponses négatives pour CHIALI Plastique.

Cela signifie que ces entreprises activent dans des secteurs ouverts, concurrentiels et sans contraintes.

Nous venons ainsi de privilégier les quatre types de contraintes les plus fortes pour les différentes causes afin de représenter les faiblesses actuelles ou prévisionnelles du système achat des deux entreprises et sur lesquelles porteront les actions d'ajustement et de corrections.

5.6 Les Managers achat

Nous venons de voir que la démarche marketing achat nécessite de mener de façon intelligente et efficiente les différentes fonctions de l'entreprise. Dans ce sens, le rôle d'intermédiaire du manager achat (entre l'interne de l'externe) est fondamental.

Les qualités intellectuelles et comportementales des managers au niveau des entreprises étudiées sont :(une notation a été donnée dans ce sens et qui porte sur des niveaux de 1 à 5.)

Qualité intellectuelle :

	ENIE	CHIALI
• Capacité d'analyse et de synthèse	1 / 4	1/4
• Rigueur et organisation	1/4	1/4
• Réalisme	1/ 4	1/4
• Curiosité d'esprit	1 / 4	1/4

Facteurs de comportement :

• Présentation	1 / 3	2/3
• conduite de ses propres affaires	1/ 3	1/3
• Motivation	1 / 3	1/3
• Pugnacité	1/ 3	2/3
• Gout du challenge	1/3	1/3
• Autonomie	1/3	1/3
• Sens de responsabilité	1/4	3/4
• Capacité de communication	1/4	1/4
• Sens de la négociation	1/3	2/3
• Jugement	1/3	1 / 3
• Imagination	1/3	2/3
• Ponctualité	2/3	3/4
• Contrôle de soi	1/4	3/4
• Capacité d'adaptation	1/3	3/3
• Patience	1/3	4/4

Attitudes spécifiques :

• Connaissance du marché	1/4	2/4
--------------------------------	-----	-----

• Connaissance des produits de l'entreprise1/4	3/4
• Capacité d'adaptation1/3	3/3
• Capacité d'utilisation de supports1/2	2/2
• Vue à long terme1/3	2/3
• Intention1/3	2/3
• Mobilité1/3	2/3
• Capacité de rédaction de supports1/3	2/3
• Capacité à animer des groupes de travail1/4	2/4
• Participation et qualité des propositions en réunion1/3	2/3

Qualités requises chez l'homme marketing :

- non exigé : 1
- Souhaitable : 2
- Important : 3
- Indispensable : 4

Le personnel achat en postes actuellement dans les deux entreprises est caractérisé par :

--Pour l'entreprise ENIE :

- Une formation non adaptée aux postes occupés (les directeurs achat au niveau des deux entreprises sont de formation technique.)
- Inexistence de managers formés en science économique, marketing, finance...
- Les cadres achats ont subi une formation sur site, mais dont le contenu n'avait rien à voir avec les exigences de la fonction. Ces formations ont été réalisées pour permettre aux cadres achats de justifier les grades et les postes occupés.

--Pour l'entreprise CHIALI :

Presque l'ensemble des cadres achats sont des retraités de l'entreprise l'ENIE.

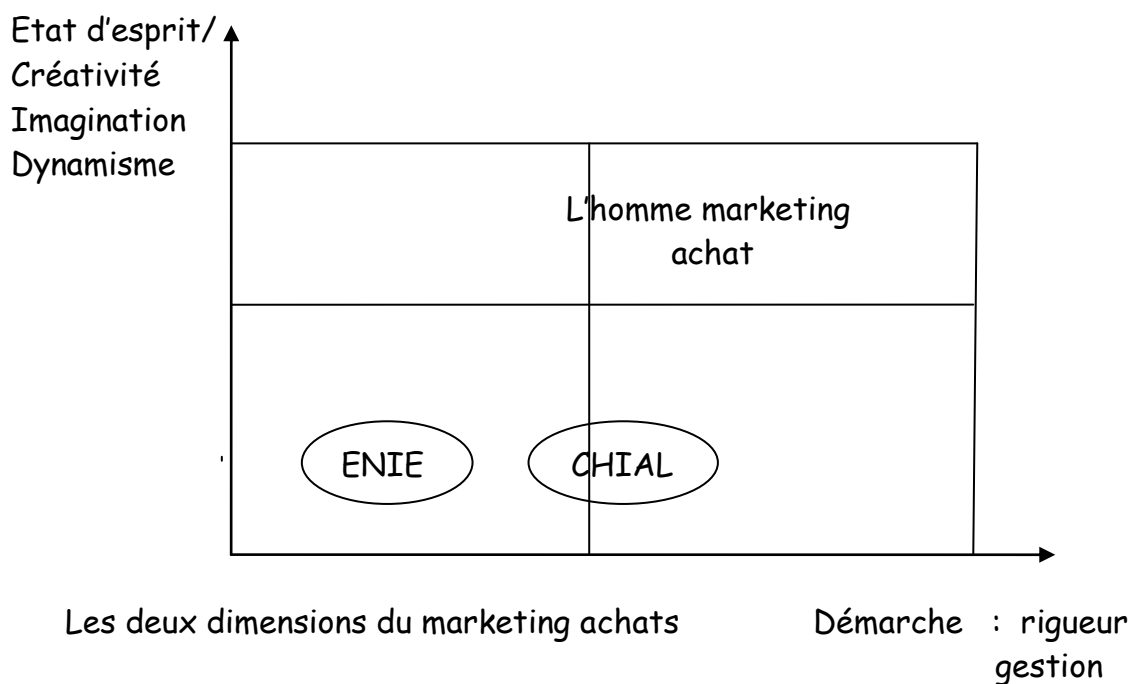
- Ces formations ont eu lieu une fois en 1980 sans continuité conformément aux exigences toujours plus importantes de la fonction marketing achat.

- Le questionnaire montre que les qualités des managers achats (intellectuelle, facteurs comportementaux, attitudes spécifiques) n'existent pas, étant donné que presque l'ensemble des caractéristiques ne sont pas exigées.
- Pour l'entreprise CHIALI Plastique, les facteurs de comportement et les attitudes spécifiques ont été notés à 2 en majorité pour les « exigences souhaitables » et la note 3 en majorité pour « les facteurs importants ».

Mais pour aucune des deux entreprises, les qualités intellectuelles ne caractérisent pas les managers achats des deux entreprises ; ce qui montre précisément l'absence totale de réflexion, d'analyse, de suivi, de réactions... nécessaire à la mise en œuvre de la démarche marketing achat.

Ce résultat nous permet de situer les managers des deux entreprises par rapport aux deux dimensions du marketing achat.

- état d'esprit : créativité, imagination, dynamisme....
- démarche : rigueur, gestion, organisation...



Conclusion

Ce travail nous permet de déduire comme résultats obtenus que le marketing achats est un processus qui se gère comme tout projet de l'entreprise.

Dans ce cadre, la fonction achat est intégrée à l'entreprise et participe aux décisions stratégiques.

La fonction achat s'impose de plus en plus comme une fonction de base, incontournable et trouve sa légitimité au sein des structures des directions générales.

La visée à long terme de réflexion mercatique permet à l'acheteur comme constats dans ce travail :

- De confirmer le prix de revient actuel et futur des produits fabriqués et ainsi d'aider le service commercial lors de ses négociations avec les clients ,
- D'apprécier les vulnérabilités et la pérennité de l'entreprise,
- De mener des actions stratégiques comme l'étude make or buy nécessaire à la détermination des investissements lourds...

Le gain financier, la pérennité, la qualité... attendus de cette démarche sont très importants et on se pose la question de savoir pourquoi elle est peu utilisée et surtout mal connue dans les entreprises algériennes.

En second lieu, le temps constitue un facteur important. En effet le marketing achat n'est pas une formule magique pour résoudre les problèmes d'approvisionnement de l'entreprise ; mais un processus qui nécessite de disposer d'un temps pour une réflexion sans résultats immédiats.

L'époque d'une relation avec les fournisseurs basée sur un rapport dominant dominé est désormais révolue. Une organisation d'achat partenariale dans un ensemble matriciel de programmes s'est substituée à une organisation traditionnelle souvent contre-productive.

D'autres développements peuvent être apportés à ce travail sur le plan de l'importance des ressources humaines.

De nombreux décideurs ont pris conscience de l'importance des achats dans l'entreprise (ce n'est pas encore le cas dans l'entreprise algérienne) et sont à la recherche d'un management de cette fonction apte à comprendre et à saisir les opportunités du marché à les transformer en avantages décisifs directement mesurables sur le compte de résultat.

Une telle démarche implique de nouvelles valeurs ; L'acheteur n'est plus un administratif, mais c'est un homme qui, par ses compétences multiples (qualités, techniques, financières, économiques, politiques...) est capable d'analyser, d'innover, remettre en cause fréquemment les rôles des acteurs tant internes qu'externes à l'entreprise, de proposer, de mettre en œuvre :

- les politiques de partenariat, d'externalisation...
- le concept de la gestion de la relation fournisseur (SRM fournisseur Relationship management) en raison de l'augmentation de la valeur des biens achetés en termes de coûts qu'en termes d'expertise apportée par rapport à la valeur ajoutée finale.

Le marché fournisseur représente un potentiel de plus en plus important pour l'entreprise ; le maintien de la compétitivité passe donc par l'amélioration des relations avec les fournisseurs. Donc d'une certaine façon de faire améliorer les états d'esprits.

Nous voyons comment l'acheteur joue un rôle de plus en plus important au sein de l'entreprise ; non seulement il gère en amont avec les services productifs, qualité... mais il gère également en aval tout le service de la prestation espérée.

Ainsi, sa fonction au sein de l'entreprise est véritablement transversale. Cette extension peut concerner la gestion des risques. En effet l'internalisation des activités commerciales et industrielles des entreprises a rendu les économies interdépendantes, elles sont confrontées au risque de change provoqué par une volatilité accrue des devises, au risque des taux d'intérêt et aux financements des importations. C'est pourquoi il est essentiel d'identifier les différents risques de transaction.

Sur le plan des perspectives et depuis que les achats ont été perçus comme stratégique dans les grandes entreprises ainsi que dans les PEM, beaucoup d'outils informatiques sont apparus dans l'environnement des acheteurs

on a ainsi découvert les enchères, le e-procurement, les places de marchés, "value relation ships" qui consiste pour un acheteur à identifier les "bons" fournisseurs. Il s'agit là de l'unique raison qui justifie de réduire le nombre de ses fournisseurs. Pour ce faire il convient de vérifier que l'on n'est pas passé à côté de fournisseurs potentiellement intéressants. Paradoxalement, il faut donc augmenter son réseau avant de réduire au mieux le nombre des fournisseurs. Les élus sont ensuite invités à devenir des fournisseurs pro-actifs, participant d'une part à l'identification des couts non-nécessaires et d'autre part à la recherche de solutions pour alléger ses couts chez le client.

Dans ce cadre et pour mettre en relief les projections et les tendances, nous devons noter la révolution internationale du commerce électronique qui entre dans une nouvelle phase. Alors que la première était caractérisée par la vision innovatrice d'entreprises sur Internet offrant des services d'entreprises à client. (B2C : business to consumer), la deuxième phase commence et se définit par l'influence et la réussite d'entreprise effectuant du commerce électronique d'entreprise à entreprise (B2B) ce sont là les transactions électroniques entre entreprises ainsi qu'avec leurs employés et leurs fournisseurs.

D'autre part, les entreprises algériennes n'ont pas encore pris conscience du rôle essentiel de cet outil et ont encore moins conscience d'investir dans la stratégie, le personnel et les finances qui seront nécessaire pour survivre dans le monde du commerce électronique interentreprises.

Les carrefours B2B permettent de tirer la meilleure partie possible de leur rapidité et de leur efficacité. Ils fournissent aux acheteurs et vendeur le moyen unique et puissant pour réduire les faits de transaction, offrir et acheter des services et des produits à valeur ajoutée et rationaliser leur gestion de la clientèle.

Le regroupement des acheteurs et des fournisseurs dans des marchés électroniques centralisés qui prolifèrent, a une incidence sur la concurrence, les délais, les prix et l'efficacité. Ces échanges refaçonneront probablement de manière importante certaines industries.

Dans ce sens on peut citer les quelques réalités actuelles ou prévisions futures :

- les concurrents qui sont forts deviendront des forces dominantes dans les marchés efficaces étant donné que tout le marché connaîtra leurs avantages comparatifs,

- les concurrents faibles deviendront encore plus faibles, car ils perdront la protection géographique ou informationnelle qui servait de barrière aux concurrents plus forts,
- les intermédiaires qui tiraient partie de la fragmentation géographique, pourraient être à risques,
- les fournisseurs se spécialiseront dans leur recherche d'avantages comparatifs pour se positionner. Cette spécialisation entraînera de plus grands choix dans les produits et services et qui seront mieux adaptés aux besoins,
- les acheteurs pourront établir facilement des relations avec les fournisseurs ou y mettre fin ; et de ce fait les coûts de recherches et d'établissement de relations commerciales diminueront,
- les fournisseurs ne pourront plus compter sur des acheteurs non formés ou non expérimentés pour augmenter leur marge de profit,
- etc...

Cette projection nécessitera au préalable, la mise en place de la démarche marketing achat décrite, dans le cas où les entreprises algériennes en prendraient conscience.

Dans ce sens et pour conclure, il s'agit de noter que ce comportement dynamique et stratégique ne doit pas être une attitude intellectuelle seulement réservée au directeur général ou attendue de lui et du responsable de la fonction achat, mais un mode de management des achats et des autres fonctions qui au contact du monde extérieur est une source de transformation, d'amélioration... c'est-à-dire d'efficacité managériale...

Références bibliographiques

1 Ouvrages

- Richard d'aveni : hyper compétition. Librairie vuibert 1995
Dominique Blanco : *négociier et rédiger un contrat international*
Dunod entreprise 1993
- Benjamin Coriat et : Les nouvelles de l'entreprise. Librairie Générale
Olivier Weintein Française, 1995
- CALVI r.Barreyre : La participation des services achats au developpement
Des produits nouveaux.1997
- Delenda J-F : Achat vente d'entreprise. Delmas 1997.
- Barreyre et : la communication promotionnelle des services achats
D.Lentrein vers les fournisseurs.une enquête de 36 grandes
entreprises industrielles. Cahier de recherche
n90.06 1990
- Loubère J-M et : Stratégies d'achat : sous-traitance-coopération-
Perrotin R partenariat. éd d'organisation 1999.
- Jean Longatte : Marketing industriel : de la stratégie à l'opérationnel
Editions ESKA 1993
- R. Launay : La Négociation. Applications pratiques. Editions ESF
Librairies techniques 1992
- Bruel. O : Politique d'achat et gestion des approvisionnements.
Bordas 1991.
- Richard Calvi : externalisation des activités achats ; l'apport de la
théorie des couts de transactions CERAG 98.11
1998
- M. Chozas C. Jullien : Communication et Négociation. Foucher 1995
- Maurice Debeauvais : gestion globale du risque de change. Economica 1992
Dhénin j.f : Gestion de la relation clientèle et fournisseurs.
Casteilla 2009.

- H. Fenneteau : les caractéristiques de l'acte d'achat et la logique du marketing amont. Revue internationale de l'achat. volume 12 1992
- Abdelhak Lameri : gérer l'entreprise algérienne en économie de marché . pres.comm 1993
- Yves Lellouche : La négociation : acheteur-vendeur. Dunod 1998
X Leclercq : L'audit du service achat, méthodes d'évaluation. 1999
- L. Lanrent : Guide de l'acheteur industriel. Dunod 1995.
Lanoizellé.Q : La gestion des approvisionnements. Foucher 1982.
- G. Krebs : Nouvelles pratiques client-fournisseur ; faire vivre la Démarche processus . AFNOR2004.
- Nassoy B Marcel C ; Stratégie Marketing de l'achat industriel.1985
- Missenard B. : La négociation : le guide du gestionnaire. Chihab 1995
- R ,Perrotin : Le marketing achat :stratégies et tactiques , éditions d'organisations 1992.
- Philippe Clouet : Les achats. Editions d'organisations 1989

2-Revues

- L'expansion : Arthur Andersen Management : Comment mesurer la performance des achats, HEC Management 1996
- L'expansion : les pratiques de l'entreprise industrielle dans le marché amont 1998
- L'expansion : Utilisez mieux la sous traitance n61 . 1991
Revue
- Internationale : Sous traiter ses achats :moyen d'améliorer sa compétitivité
De l'achat Vol 6n4. 1997
- Le Moci : Moniteur du commerce international (incoterm no 728)1986
- Le Moci : les achats dans l'entreprise industrielle (no 806)1992

3- Documents

- Nathalie Barriol : évolution du concept marketing achat cahiers 98-05 1990.
- M, Montagne : l'outil SRM élément clé d'un service achat, Master achat Logistique, université de Grenoble
- G, Fernex : Optimisation des achats dans les PME Université de Grenoble 1996.
- E, Jonas : Acheteur : une fonction de plus en plus transversale dans l'entreprise, Ecole supérieure de commerce Wesford 2004
- Recherche collective : La mesure de la performance, Ecole supérieure des affaires, université de Grenoble, 2005.
- Recherche collective : Processus d'évaluation de la performance fournisseur Ecole supérieure des affaires, Université Grenoble 2003
- CERAG document de Recherche N98.11 : L'externalisation des activités d'achat : la théorie des Coûts de transaction. Université Grenoble. 1998
- CEGOS : Les achats. 1994

4-DIVERS DOCUMENTS

- Ernest et Young international : diagnostic comptable et plan d'action : rapport N1 sur l'ENIE 1996
- Documents internes ENIE.
- Documents de séminaires.
- Internet.

FIGURES et TABLEAUX

- Evolution du concept de marketing achat dans la littérature. P13
- Démarche traditionnelle achat. P15
- Démarche marketing achat. P16
- Actions de marketing achat. P16
- Typologie des CPAF (communication promotionnelle des acheteurs vers les fournisseurs). P30

- Facteurs contribuant à la formation des coûts de transactions. P37
- Risques commerciaux et financiers rattachés à l'achat. P39
- Représentation d'une décision d'achat industriel. P40
- Le centre d'achat (buyer center). P41
- Matrice d'aide au choix d'externalisation des activités du processus d'achat. P43

- Découpage des achats en familles d'achats. P49
- Les paramètres de définition des familles d'achats. P49
- Exemple de lignes de produits ENIE. P50
- Classification ABC des achats en valeur. P53
- Sur qualité /sous qualité. P57
- Evolution du besoin. P59
- La conte parti : un besoin particulier. P 61
- Importance de l'avantage concurrentiel des concurrents à l'achat. P75
- Facteurs de comparaison des fournisseurs. P77
- Exemple de représentation du portefeuille d'activités. P86
- Model CEGOS de représentation d'analyse des contraintes appliquées à ENIE. P 87

- Représentation des contraintes. P90
- Le profil des acheteurs à mettre en place. P91
- Les stratégies d'achats à mettre en place. P91
- La matrice des risques d'achats. P95
- Plan critères/plan d'actions. P95
- Le cycle de vie d'un produit en l'achat. P117
- Le développement d'un produit à l'achat. P131

- Evolution du cycle de vie des produits sur le marché amont. P132
- Evolution de la part des achats dans les coûts de revient. P15

- Types de performances mesurées des différents intervenants dans les achats. P157
- Les outils de la mesure de la performance achat. P159
- Principales caractéristiques et objectifs de quelques segments des achats. P161/162
- Démarche d'animation de la mesure de la performance. P170

Résumé :

L'Intérêt du sujet d'une part concerne en premier lieu le niveau très bas de la Valorisation de la fonction achat jusqu'à ces dernières années au niveau international . Cette médiocre valorisation de la fonction achat est due à l'absence de sanction immédiate en cas de dérive. Les consultants appelés à la rescousse se contenteront d'une conversation avec le directeur des achats dont les services ne coutent visiblement pas très cher. En second lieu, cet intérêt est dû à l'absence de comparaison et de visibilité. Il est presque impossible d'évaluer l'efficacité d'un acheteur par comparaison avec ses collègues, parce que chacun suit des matières différentes, des familles de composants, d'équipements différents, tandis que c'est facile de comparer les résultats des vendeurs de secteur à secteur. Tout responsable des ventes utilise l'émulation des meilleurs et élimine par sélection aux résultats, ce qu'aucun responsable des achats ne pourra jamais faire sauf dans le cadre d'une mise en œuvre d'une démarche marketing achat. En troisième lieu, le cout réduit de la fonction achat (salaire et frais de fonctionnement) est souvent de moins de 1% de son propre chiffre d'affaire d'achat et à peu près d'un demi de celui des ventes de l'entreprise en aval ; des dizaines de fois moins que le cout de la force de vente. Qui, la direction générale regarde-t-elle, vers qui va-t-elle concentrer ses audits, son contrôleur de gestion, ses consultants ? (Ce qui n'est pas du tout évident dans nos entreprises).

Mots clé

Management; Performance; achats; Marches; Externalisation; Mesure; Analyse; Coordination; Adéquation; Négocie.