

Politique d'entreprise et politique d'achat

Nous venons de voir que les objectifs de l'entreprise étaient de créer du profit tout en respectant les attentes des clients.

Lorsque l'entreprise crée un nouveau produit, elle doit définir sa politique de laquelle découlera fatalement la politique d'achat.

► Avant d'aller plus loin, clarifions la terminologie

Que veut dire *politique* ?

Politique, c'est l'ensemble des décisions et des règles de conduite adoptées à l'avance pour une certaine période de temps en vue d'atteindre certains objectifs généraux.

Qu'appelle-t-on *stratégie* ?

L'ensemble des moyens d'action utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs. La stratégie est orientée généralement contre la concurrence.

La *tactique* est la mise en œuvre des moyens.

► La notion de domaine d'activité stratégique (DAS)

Dans la terminologie du marketing, un domaine d'activité stratégique (DAS) se définit comme étant un sous-ensemble de l'activité d'une organisation ayant des facteurs clés de succès semblables (vis-à-vis du marché) et partageant des ressources et savoir faire communs (le produit, les technologies).

Le DAS est caractérisé par :

- le type de clients, de consommateurs, d'espace géographique ciblé (le marché) ;
- le type de besoins à satisfaire (la demande) ;
- les technologies et savoir-faire que l'organisation mobilise (le métier).

Dans le contexte de l'achat, travaillant au niveau de la demande en vue de satisfaire le client final, les besoins exprimés par les « clients internes » peuvent être considérés comme des domaines d'activité stratégique. Pour éviter toute confusion cependant, on utilisera de façon préférentielle la notion de « famille ». Son périmètre sera défini au chapitre « besoin ».

1. La politique de l'entreprise

Partant du principe que les objectifs généraux de l'entreprise sont définis et peu changeants, la stratégie consistera à déterminer les moyens d'action permettant d'atteindre ces objectifs généraux, la tactique en sera la mise en œuvre.

La Direction d'une entreprise sait où elle veut conduire l'entreprise. Son objectif prioritaire peut être, outre la réalisation du profit, de devenir à court terme leader sur son marché pour telle gamme de produit.

La notion de leader se traduit par la domination du marché. Pour y parvenir, probablement qu'il lui faudra vendre beaucoup, à des conditions commerciales inférieures à celles de ses concurrents. Cette stratégie sera du type coût/volume – prix de vente faible pour vendre plus.

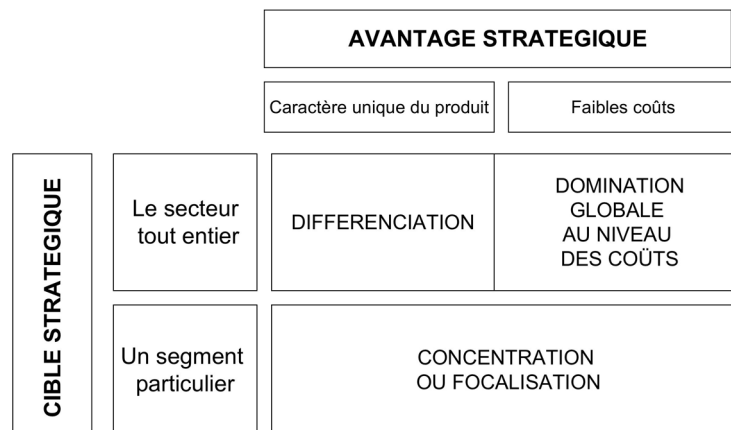


Figure 3 : Les stratégies génériques selon Porter

Nous l'avons vu précédemment, dégager du profit tout en diminuant ses prix de vente suppose diminuer ses prix de revient industriels et ses achats.

► Le coût est différent du prix

a) Acheter suppose mettre en œuvre les ressources d'une fonction : la fonction achat. Il s'agit de la main-d'œuvre, des moyens matériels (bureaux, immobilisations, informatique) et des charges relatives à l'activité (téléphone, affranchissements, déplacements, etc.).

Rapportées à l'acte d'achat – la commande passée – ces ressources sont valorisées au coût d'acquisition (coût de la commande) moyen ou par famille de produits achetés.

b) Les conditions commerciales du fournisseur intègrent ou non les transports, droits de douane, INCOTERMS... S'il a vendu départ, il convient d'ajouter le prix du transport pour obtenir le prix rendu.

c) Les conditions commerciales imposent fréquemment des conditions de livraison en quantité supérieure au besoin immédiat. Il y a fréquemment nécessité de stockage avant consommation.

Le stock, disait-on autrefois, est un mal nécessaire. Certes il permet de sécuriser par sa présence les utilisateurs, il est aussi un moyen de pallier les écarts de livraison tels ceux de quantité ou de qualité ou encore de délai.

Le stock a un coût important : il comprend non seulement le coût de la conservation du stock, mais aussi le coût de son financement.

Le coût de la conservation est déterminé par le coût des locaux dédiés au stockage, les amortissements des immobilisations de stockage et de manutention, les frais de personnel, d'entretien, d'informatique, la perte, la casse, l'obsolescence, etc.

L'ensemble de ces coûts, rapportés à la valeur du stock moyen, se traduit en taux de détention du stock.

Le stock, c'est de l'argent immobilisé. Le stock fait partie de la notion de besoin en fonds de roulement d'exploitation. Comme nous l'avons vu, le besoin en fonds de roulement traduit les besoins de trésorerie de l'entreprise soit de crédit court terme. C'est le taux du crédit court terme qu'il faut retenir pour le coût de financement du stock.

Le coût du produit acheté est bien différent du prix payé. Il inclut les coûts d'achat et de stockage.

En fonction des prix payés, du nombre de commandes passées annuellement pour un même produit et des quantités livrées, le prix payé peut se traduire non par des diminutions mais des augmentations de coût.

Malheureusement, cette notion de coût global d'achat est une notion déterminable par la comptabilité analytique mais pas par la comptabilité générale. Nous réaborderons ce point au chapitre 5.

2. Politique d'achat

En matière d'achat, on retiendra les stratégies de l'entreprise avec lesquelles on devra mettre en cohérence les stratégies d'achat.

Imaginons qu'une entreprise souhaite devenir challenger pour un domaine d'activité stratégique particulier, la stratégie d'achat découle de cette stratégie d'entreprise.

Comment ?

Il faut définir les différentes familles d'achat puis se poser des questions quant au faire ou faire-faire, quant au *make or buy*. Si on opte pour le *buy*, achat, quelle stratégie de *sourcing* faudra-t-il utiliser, faudra-t-il ou non délocaliser, investir, et qu'advientra-t-il en terme d'emploi. Ces questions sont des questions fondamentales auxquelles l'acheteur doit répondre en fonction de la politique et de la stratégie déterminées par la direction générale. En aucun cas il ne peut en décider seul.

Politique d'achat, stratégie d'achat

Politique d'achat	Stratégie d'achat	Contrôle
Politique fournisseur	Stratégie « fournisseurs » : Faire ou faire faire ? Localisation/délocalisation ? Sources d'approvisionnement ? Alliances... ?	Évaluation « fournisseurs » Productivité Investissements Implantation contractualisation
Politique produits	Stratégie « produits » : Standardisation Décomposition fonctionnelle Technologies Cahier des charges	Évaluation « produits » Planification Organisation Flexibilité Innovation
Politique prix	Stratégie « prix » : Conception à coût objectif Décomposition des coûts Calcul des coûts cibles ...	Évaluation « prix » Compétitivité Structure des coûts Niveau des coûts ...
Politique communication	Stratégie « communication » : Internes (concertation...) Externe (relations/publicité)	Évaluation « communication » Moyens en place Système relationnel

3. Définition de l'achat

Procurer à l'entreprise, les biens ou services qui lui sont nécessaires, dans le délai, la quantité, la qualité requis au moindre coût.

Cette définition met en évidence le fait que l'acheteur agit pour le compte de quelqu'un de l'entreprise et, de ce fait, agit en tant que prestataire de service dont l'objectif est de satisfaire le client interne selon deux axes : coût d'une part, délai-quantité-qualité (DQQ) d'autre part.

Concernant le coût, il a pour mission de le baisser et ainsi de diminuer la dépense ; pour la partie DQQ, il doit faire en sorte que le client interne ait le minimum d'insatisfaction, donc le maximum de satisfaction.

Pourquoi cette distinction ? Les préoccupations du gestionnaire sont différentes de celles du technique ; elles sont même parfois contradictoires lorsque, par exemple, on attend un niveau de qualité élevé d'un produit acheté alors qu'on veut le payer un prix minimum.

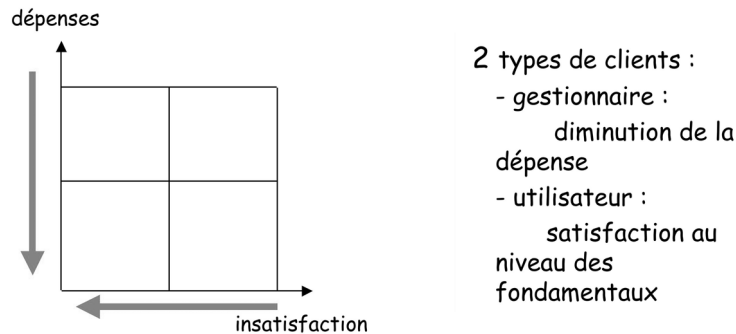


Figure 4 : Marché aval des Achats

► Quelle démarche stratégique pour les achats ?

En premier lieu il faut déterminer quelles sont les missions à atteindre. Il peut s'agir d'optimiser les coûts, d'assurer la qualité ou de fiabiliser les approvisionnements. Pour chacune de ces missions, certains leviers seront utilisables. Nous les verrons lorsque nous déterminerons la segmentation des achats. Ces segments d'achat se feront par approche soit métier, soit critères classiques d'achat. Pour chacun d'entre eux et compte tenu de la courbe de vie du produit, on adoptera une stratégie adaptée. Il faudra bien évidemment mettre les moyens nécessaires en termes de ressources humaines, de structures, de procédures, de système d'information pour répondre aux attendus de la stratégie.

4. La fonction achat dans l'entreprise

La fonction étant devenue une fonction stratégique, il est normal qu'elle soit directement rattachée au centre de décision à savoir la direction générale. Cependant certaines entreprises la rattachent à la direction financière ou à la direction de production selon les priorités de la politique générale. En distribution, la fonction achat est intégrée au marketing.

Quel que soit le rattachement hiérarchique de la fonction, il faut constater qu'elle est interface entre l'entreprise et son marché amont. En effet, étant, pour des raisons d'organisation, la seule à pouvoir émettre des commandes d'achat, elle est le relais entre les clients internes et les fournisseurs.

On peut la comparer à la fonction commerciale, interface entre les clients et l'entreprise. En matière organisationnelle, les achats sont symétriques de la fonction vente. Sur le marché aval de l'entreprise, celui où se trouvent les clients, agissent les commerciaux. Les commandes qu'ils prennent sont relayées par l'intermédiaire de l'administration des ventes à l'intérieur de l'entreprise. Pour anticiper les besoins des clients, le marketing étudie constamment l'évolution du marché.

Lorsqu'on a besoin de re-compléter les stocks de matières, de composants ou de marchandises, on fait appel à la fonction approvisionnements ; celle-ci a pour rôle de faire

des appels de livraison en relation avec les commandes traitées par les achats. La fonction approvisionnements est l'équivalent de l'administration des ventes, la fonction achat est équivalente à la fonction vente. Nous allons voir que, comme il existe le marketing « vente », existe le marketing achat.

Si la fonction commerciale est orientée vers l'aval de l'entreprise, la fonction achat est orientée vers son amont. Toutes deux ont un rôle commercial, la différence fondamentale existant cependant du fait que la fonction commerciale apporte le chiffre d'affaires alors que la fonction achat se préoccupe des dépenses de l'entreprise.

La politique achat de LISOIR S.A.

La société LISOIR gère deux types de produits différents : les portiques et les panneaux d'affichage. Elle ne dispose que de deux domaines d'activité stratégique en phase de maturité.

En ce qui concerne les portiques, la stratégie est une stratégie de maintien. Les panneaux d'affichage, introduits il y a peu de temps, font partie d'une politique de diversification. Dans les deux cas on se trouve en phase de maintien pour des produits existants.

Les portiques, cheval de bataille de LISOIR S.A., sont diffusés à grande échelle non seulement en France, mais également dans l'Ouest européen. L'objectif de Georges Delcour est de devenir, à terme, leader sur le marché. Quant aux panneaux d'affichage, et compte tenu de la concurrence notamment asiatique, l'objectif est d'être simplement présent sur les marchés.

De ces objectifs, on peut déduire que la stratégie commerciale appliquée au niveau des portiques est une stratégie coûts/volumes, que celle des panneaux d'affichage est plus du type différenciation avec pour objectif principal la qualité.

Quelle politique d'achat pour les portiques ?

L'objectif étant essentiellement du niveau des coûts, on recherchera des produits standards, à la technologie banalisée. Dans la mesure du possible, on achètera au moins cher avec une qualité totale, si possible avec très peu de stock. La dominante sera du type sécurité et on recherchera avec les fournisseurs des relations à moyen ou long terme, ce qui signifie que l'on concentrera le portefeuille fournisseurs.

► Le professionnalisme aux achats

Le métier d'acheteur a considérablement évolué au cours des quinze dernières années. De « pousseur de commandes », l'acheteur est devenu un véritable chef de projet dont le rôle est de contribuer à la fois aux résultats financiers de l'entreprise et à la satisfaction des clients. Il anticipe les besoins, est associé aux décisions stratégiques, utilise les outils performants (e.purchasing). Cette évolution est justifiée du fait de la proportion importante des achats dans les prix de revient industriels.

La recherche de la diminution des stocks, l'amélioration constante de la productivité amène l'acheteur à travailler en juste à temps. Il en connaît et les techniques et doit travailler avec ses fournisseurs au respect des critères délais quantité et qualité. Il dissocie clairement les tâches d'approvisionnement des tâches d'achat.

Le profil de l'acheteur

En premier lieu, il doit être intègre, c'est-à-dire agir selon des principes éthiques dans l'appréciation objective de traitement des fournisseurs. Il doit également positiver : il aborde les problèmes de façon proactive et recherche des solutions en fonction du moment. Il a une faculté de réflexion logique et analytique, cette faculté lui permettant de créer

les bases de décision. Il doit être également enthousiaste, avoir le sens des affaires, être capable de communication, de présentation, d'adaptation, de persuasion. Travaillant le plus souvent en équipe, il doit être créatif, flexible, curieux. Il parle au minimum deux langues dont l'anglais.

La formation au métier de l'achat

Force est de constater que les formations existantes n'existent qu'au-delà du bac. Il n'existe en effet pas de CAP, ni de bac d'achat. Est-ce à dire que, tout le monde étant capable de faire ses courses, il ne soit pas nécessaire de former des spécialistes en ce domaine ? Si on constate que les formations premières existantes démarrent à bac +3, doit-on dire qu'il faut une solide formation de base pour faire des achats ? Et pourtant nous rencontrons bon nombre d'acheteurs autodidactes.

Le métier d'acheteur est-il en réalité un vrai métier ?

Acheter est plus une démarche, une logique, s'appuyant sur des connaissances dans de multiples domaines. Bien acheter suppose maîtriser les connaissances commerciales, de gestion, juridiques, techniques, relationnelles... Dès lors on comprend plus aisément que la formation achats vienne en complément à d'autres formations. Il existe aujourd'hui des Master achat : Bordeaux, Grenoble, Strasbourg, ont été les premiers DESS (devenus MASTER), ils ont fait des émules.

Ces formations initiales s'accompagnent fréquemment de formation continue. Ces formations permettent à des professionnels d'accéder aux métiers d'achat.

Marketing et marketing achat

1. Vous avez dit marketing...

Le mot marketing, si on le décompose, peut se traduire par « action sur un marché ».

Cette action sur le marché a longtemps été consacrée au marché aval de l'entreprise, à savoir celui des clients, sur lequel on cherche à répondre aux attentes des consommateurs en faisant la meilleure adéquation produit/marché.

Considérant l'entreprise, on constate qu'elle est au confluent d'un certain nombre de marchés. Il y a certes le marché aval, celui vers lequel on étudie les attentes des futurs clients, mais il existe aussi le marché des capitaux, le marché du travail et le marché amont de l'entreprise sur lesquels on se procure des produits ou services.

Si marketing signifie agir sur le marché, cela n'est pas exclusif du marché aval. Ainsi, on peut penser que le directeur financier fait son étude de marché pour choisir ses partenaires financiers. De la même façon, on peut penser que la direction des ressources humaines cherche à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins de l'entreprise et les possibilités du marché du travail, à savoir le personnel, et on peut considérer qu'il existe un marché en amont de l'entreprise, celui sur lequel on se procure les produits et les services auprès de fournisseurs, permettant de répondre aux besoins du marché aval.

On peut considérer que l'entreprise se trouve au confluent de quatre marchés différents sur lesquels il est possible d'agir et représentant ainsi quatre marketings différents.

Nous nous intéresserons dans cet ouvrage au marketing amont de l'entreprise, c'est-à-dire celui sur lequel on se procure les produits, les besoins, les marchés, les services permettant de répondre aux attentes du client final. C'est tout naturellement que nous allons nous intéresser en premier lieu aux attentes du client final par rapport aux attentes de l'entreprise.