

Chapitre 3 : les achats

LES « ACHATS »

1 Missions de la fonction achats

Si les approvisionnements est d'assurer la programmation des besoins et la gestion au quotidien des stocks, les achats concerneront, plus particulièrement, toutes les relations avec les fournisseurs.

Les missions de la fonction achat sont :

- à court terme, de procurer les produits demandés, conformes en quantité, qualité et délai avec un niveau de service en conformité avec la politique d'approvisionnement élaborée par l'entreprise;
- à long terme, d'être à l'écoute des évolutions du marché amont afin de définir et mettre en place une stratégie d'achat.

La fonction achat repose sur la relation et la négociation (recherche des meilleures conditions, solidité, signature du contrat au sens juridique) avec les fournisseurs.

2 Achats et stratégie d'entreprise

Face à la poussée de la concurrence, les entreprises se recentrent sur leur métier et externalisent toutes les activités qui ne caractérisent pas leur savoir-faire spécifique. De plus, la complexité des technologies mises en œuvre ne cessant d'augmenter, l'entreprise fait souvent le choix de ne pas avoir la compétence en interne. La fonction achats évolue donc de plus en plus vers l'achat de fonctions complètes (prestation intellectuelle et industrielle) : l'achat de sous-traitance devient maintenant une préoccupation majeure dans un bon nombre de grandes entreprises.

Les entreprises sont amenées à considérer les fournisseurs comme de véritables partenaires avec lesquels elles sont amenées collaborer en les associant dans la conception des nouveaux produits. La fonction achats se trouve ainsi associée très tôt dans le processus de conception.

La sélection des fournisseurs ne se fait plus uniquement sur le prix, la qualité et les délais de mise à disposition des produits mais elle doit, maintenant, intégrer les aspects de services associés, de capacité de conception, de confidentialité... faisant du fournisseur un véritable partenaire.

3 Sélection des fournisseurs

Les achats s'assurent de la qualité de l'expression des besoins et de la bonne rédaction des cahiers des charges car il a la responsabilité juridique en rédigeant les marchés et les contrats d'approvisionnement.

Afin de minimiser les délais d'approvisionnement, le service achats doit avoir une faculté d'anticipation en recherchant des fournisseurs potentiels et en effectuant des consultations de prix avant même l'expression exacte des besoins.

Dans le cas de nouveaux fournisseurs, le service achats mettra en œuvre des procédures de contrôle strict des produits pouvant aller jusqu'à la définition d'une procédure d'homologation des produits ou des fournisseurs eux-mêmes.

La sélection des fournisseurs doit se faire dans le cadre de la stratégie d'achat. Pour cela, on peut avoir :

- un fournisseur en exclusivité si on recherche un niveau de qualité précis, un produit précis ou un produit protégé par un brevet;
- plusieurs fournisseurs pour un même produit. On vise alors une diversification des sources afin de s'assurer une sécurité d'approvisionnement. Généralement, dans ce cas, on aura un fournisseur principal avec lequel on négociera des prix et des délais serrés et un ou plusieurs fournisseurs secondaires qui permettront d'assurer souplesse et sécurité.

Le processus de sélection s'effectue en deux grandes étapes :

- tout d'abord une présélection doit être conduite pour connaître une liste de fournisseurs potentiellement éligible lors de consultations futures. Pour cela on appréciera le fournisseur sur des informations annoncées *a priori* (compétences techniques, certifications, fourchettes de prix...). Cette présélection s'effectue sur une connaissance du marché, par le bouche à oreille, par des visites à des salons, par lecture de revues, magazines, catalogues (Kompas...);
- sélection proprement dite sur une cotation des prestations annoncées par le fournisseur lors d'une consultation par appel d'offre. Cette appréciation s'effectue sur une analyse multi-critères qu'il faudra pondérer (compétence technique, prix, qualité, délai, conditions de livraison, prestations associées, souplesse d'adaptation, santé financière, notoriété...).

Les étapes de la sélection des fournisseurs

Etape 1 : définir le besoin Cette étape permet de spécifier votre besoin et doit donner lieu à la rédaction d'un cahier des charges qui précisera tout ce que vous attendez de votre fournisseur tant en termes de produits que de service.



Etape 3 : présélectionner une liste de fournisseurs
Cette étape permet d'établir un premier contact avec les fournisseurs identifiés. Le contact des fournisseurs peut s'établir de différentes façons, en fonction du cahier des charges :

- **par contact direct** : téléphone, face à face
- **par internet** : place de marché, enchères en ligne
- **par appel d'offres** : instrument de consultation du marché en prospection. Le besoin y est exprimé dans les mêmes termes pour tous les fournisseurs potentiels dans un cahier des charges. Il permet aux fournisseurs intéressés de proposer leur offre. Dans le cadre des marchés publics, le Code des marchés publics prévoit trois seuils.

Etape 2 : identifier es fournisseurs potentiels Cette étape correspond à une phase de documentation qui vous permettra de recueillir toutes les informations utiles pour sélectionner le meilleur partenaire. Pour mener à bien cette recherche il existe différentes sources d'information :

➤ **les sources externes** : les catalogues, la publicité, la presse professionnelle, les annuaires professionnels, les échantillons, les manifestations commerciales (foires, salons), le e-sourcing (via les moteurs de recherche), les places de marché (sites internet sur lesquels fournisseurs et clients peuvent se rencontrer)

➤ **les sources interne** : les fichiers fournisseurs avec qui l'entreprise a déjà travaillé.

Etape 4 : définir des critères de sélection pertinents
Cette étape est cruciale car c'est à partir de ces critères et de leur pondération que le ou les fournisseurs seront sélectionnés. Les critères ne doivent pas être trop nombreux afin d'être rapidement exploitables. Les différents critères sont la qualité, les conditions financières, les délais, le service après vente, la capacité de production, certification, etc...



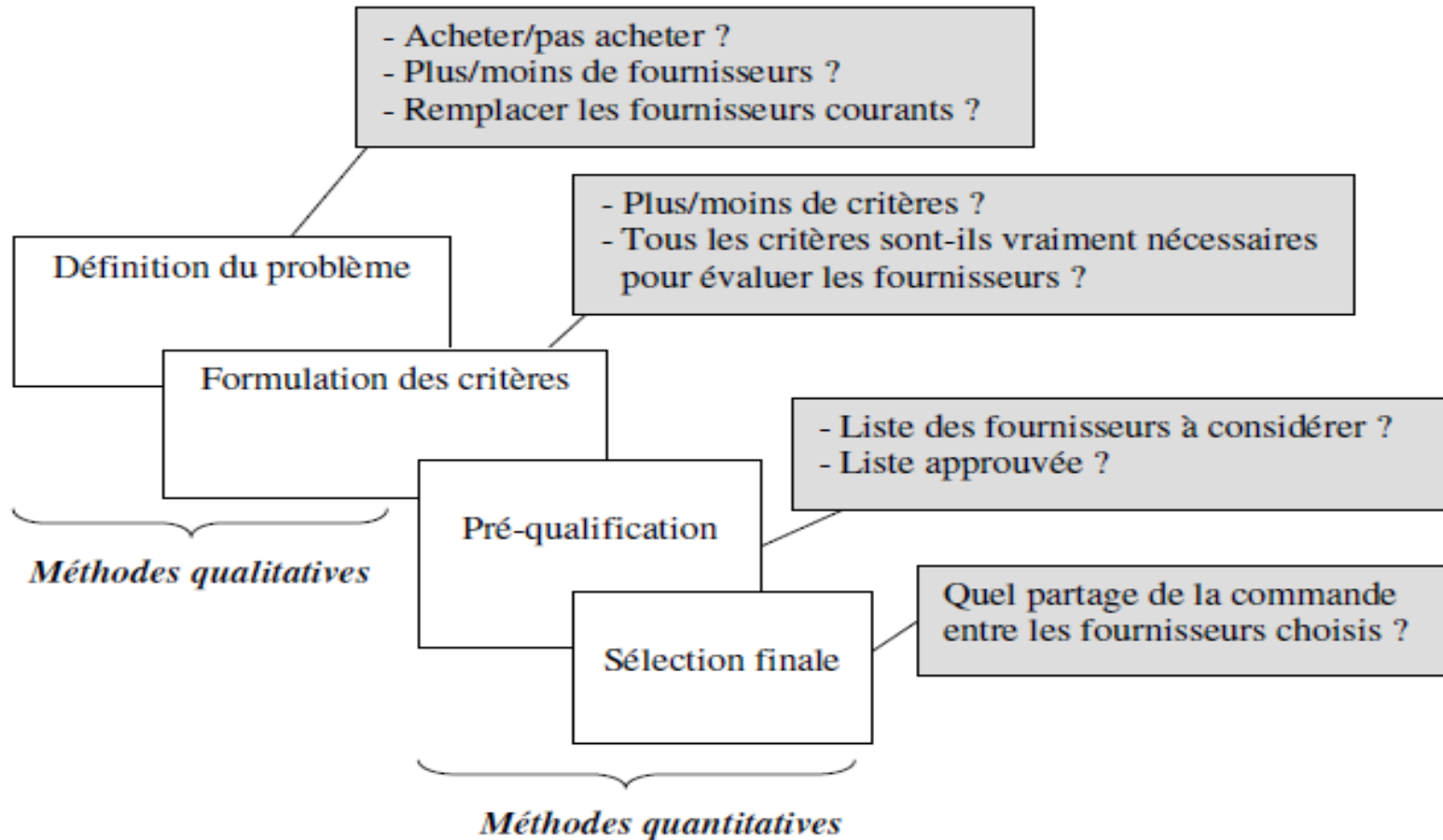
Etape 5 : sélectionner le fournisseur La sélection s'effectue en utilisant les différents critères définis précédemment. Cependant en fonction du type d'achat, le poids de chacun de ces critères peut être différent.



Etape 6 : préparer les contrats

Etape 7 : suivre et évaluer les performances du fournisseur avec possibilité de rétroaction en cas d'insatisfaction partielle ou totale : L'évaluation des fournisseurs doit se poursuivre au-delà de l'étape de sélection. Périodiquement et lors de problèmes, on doit réévaluer les fournisseurs pour s'assurer qu'ils maintiennent un bon niveau de service.

Méthodes de sélection des fournisseurs



Positionnement approximatif des méthodes de sélection des fournisseurs

<i>Type d'achat</i>	<i>Achat de nouveau produit</i>	<i>Achat modifié (produit influent)</i>	<i>Achat urgent (produit courant)</i>	<i>Achat urgent (stratégique/goulot d'étranglement)</i>
<i>Etapes de Sélection des fournisseurs</i>				
<i>Définition du problème</i>				
<i>Formulation des critères</i>			ISM	ISM, ES
<i>Pré-qualification des fournisseurs</i>	Catégorisation	AHP, CA, DEA, ES, CRB, UT, Catégorisation	AHP, CA, DEA, Catégorisation	Catégorisation
<i>Sélection finale</i>	AHP, ES, CA, FST, UT	AHP, CA, DEA, GP, TCO, MP	AHP, CA, MP, UT	ABC, AHP, CA, FST, UT

Méthodes de sélection des fournisseurs en fonctions du type d'achat

<i>Méthodes</i>		<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<i>Pondération</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Rapide et simple à utiliser - Tient compte des critères subjectifs - Mise en œuvre peu coûteuse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dépend du jugement humain - Pas de possibilité d'introduire des contraintes dans le modèle.
<i>Programmation mathématique</i>	<i>Multi objectifs</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Les critères n'ont pas forcément une dimension commune - Propose plusieurs solutions - Possibilité d'introduire ou non les contraintes dans le modèle 	<ul style="list-style-type: none"> - Tient compte avec difficulté des critères subjectifs - Ne propose pas une solution optimale - Difficile d'analyser les résultats de la méthode.
	<i>Mono-objectif</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Propose une solution optimale - Possibilité d'introduire ou non des contraintes dans le modèle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne tient pas compte des critères subjectifs.
<i>Méthode basée sur le coût</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Aide à identifier la structure de tous les coûts - Permet de négocier les valeurs des coûts avec les fournisseurs - Très flexible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Accès aux données sur les coûts parfois limité - Expression de certains coûts en monétaire difficile.
<i>Statistique et /ou probabiliste</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Analyse le comportement incertain des fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de solution optimale - difficile à analyser - Pas de possibilité d'introduire des contraintes mathématiques dans le modèle.
<i>Catégorisation</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Structure de manière claire et systématique, le processus d'évaluation des fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne définit pas clairement l'importance relative de chaque critère - Méthode subjective.
<i>Intelligence artificielle</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Offre une base de connaissance flexible ; - Tient compte des facteurs qualitatifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - La collecte des connaissances sur les fournisseurs et l'accès à l'expertise est longue et difficile.

Stratégie à un fournisseur ou à plusieurs fournisseurs

La problématique de choisir un seul fournisseur ou de partager l'offre entre plusieurs fournisseurs est très largement traitée dans la littérature. L'une et l'autre présentent des avantages et des inconvénients.

Stratégie à un seul fournisseur (mono sourcing) : ***Le travail avec un seul***

fournisseur permet de nouer des relations pouvant aller jusqu'au partenariat et à la mise en place de programme de JAT. Ainsi, le DO et le fournisseur peuvent participer à la synchronisation de leurs systèmes de production et de livraison, ce qui permet de réduire les stocks. En effet, des livraisons multiples en petites quantités et à intervalles d'arrivée déterminés de manière optimale permet au DO de minimiser les coûts et gagner en productivité

L'inconvénient majeur de cette stratégie est qu'elle peut produire des réactions monopolistiques et opportunistes chez le fournisseur en raison de l'éloignement de la pression de la concurrence. Pour éviter cet effet, et dans le cas où le DO ne pourrait s'approvisionner qu'en mono-source, il est nécessaire que celui-ci mette en place un système d'évaluation dynamique du fournisseur. Mais dans le cas le plus général, le DO s'oriente vers une stratégie à plusieurs fournisseurs ;

Stratégie à plusieurs fournisseurs (multiple sourcing) :

La concurrence entre les fournisseurs les amène à atteindre le niveau de performance souhaité et augmente le pouvoir de négociation du DO, ce qui limite l'apparition de comportements opportunistes de la part des fournisseurs et minimise la dépendance du DO vis-à-vis d'un seul fournisseur. De plus, cette stratégie peut impliquer le partage de la commande entre plusieurs fournisseurs, ce qui permet de réduire l'incertitude sur les délais de livraison et diminuer les coûts de stockage et le risque de rupture de stock (Ganeshan et al. 1999, Sedarage et al. 1999). Ces gains réalisés sur les coûts de stock peuvent compenser les coûts importants de commande.

L'étude exploratoire de Goffin et al. (1997) indique que les entreprises tendent de réduire la base de leurs fournisseurs, ce qui leur permet de gérer de manière efficace les fournisseurs retenus en améliorant leur performance en terme de qualité, délai et coût. Cette réduction favorise également l'établissement de relations de coopération à long terme avec les fournisseurs, pouvant aller jusqu'au partenariat. Le temps nécessaire pour développer ces relations de long terme est directement proportionnel au nombre de fournisseurs.

.4 La sous-traitance

Définition

La sous-traitance consiste à faire réaliser par d'autres tout ou partie des fabrications ou activités que l'on ne peut pas (ou que l'on a décidé de ne pas) réaliser soi-même. Le donneur d'ordre confie à un sous-traitant la réalisation d'une tâche suivant des directives bien précises exprimées sous forme d'un cahier des charges.

Formes de sous-traitance

► *Sous-traitance de capacité*

Cette sous-traitance consiste à faire exécuter par une ou plusieurs entreprises, une surcharge de travail dont l'entreprise (donneur d'ordre) n'a pas la capacité de faire, bien qu'elle possède le savoir-faire et les moyens techniques nécessaires à la réalisation. Ce type de sous-traitance peut être nécessaire en cas de surcharge conjoncturelle (commande aléatoire, panne machine momentanée, absentéisme...) ou en cas de forte saisonnalité.

➤ *Sous-traitance de spécialité*

Dans ce type de sous-traitance, l'entreprise ne dispose ni du savoir-faire ni des moyens nécessaires à la réalisation de certaines fabrications ou activités et ne souhaite pas, ou ne peut pas, investir dans ces domaines. On retrouve, ici, des entreprises qui ont fait le choix de supprimer des pans entiers de professions pour ne se consacrer qu'à leur savoir faire. Tout en sous traitant de nombreux sous-ensembles ou prestations, les entreprises gardent tout de même la maîtrise totale de leurs produits.

➤ *Sous-traitance économique et délocalisation*

Les entreprises dont la motivation essentielle est la baisse des coûts de revient vont jusqu'à délocaliser certaines de leurs activités ou choisir des sous-traitants dans des pays où les salaires sont faibles. On trouve, également cette approche pour quelques entreprises tertiaires qui sous-traitent leurs saisies de données dans ce type de pays via Internet.

Dans ce type de délocalisation, les donneurs d'ordres doivent être prudents car, si à court terme le résultat peut-être attirant à long terme ce type de sous-traitance pour affaiblir l'entreprise et la mettre en danger. En effet, si, dans un premier temps, on peut noter une diminution des coûts directs, on peut s'apercevoir qu'à long terme les coûts indirects prennent une trop grande importance, ce qui peut nuire à la compétitivité de l'entreprise. D'autre part, dans ces pays, les régimes gouvernementaux sont rarement stables et cela peut conduire à des déboires financiers trop importants. On note, à ce sujet, le revirement de position de plusieurs entreprises sur ce type de délocalisation.

Précautions à prendre

➤ *Responsabilité vis-à-vis des clients*

C'est toujours le donneur d'ordre qui est responsable vis-à-vis des clients, en conséquence, le donneur d'ordres doit :

- faire attention à la qualité de réalisation et ne pas hésiter à envisager la certification des sous-traitants;
- intégrer les surcoûts éventuellement engagés dans les propositions de prix;
- faire attention aux dérives de temps car c'est toujours lui qui est responsable des retards.

➤ *Impacts sur l'organisation*

Sous-traiter une partie de produit nécessite de gérer en stock de nouveaux produits semis finis (identification de produit avant et après la sous-traitance). De plus, ce mode de fonctionnement augmente souvent les délais et donc augmente les en-cours.

➤ *Risques professionnels*

Le donneur d'ordre, en axant ses efforts sur la sous-traitance de spécialité ou vers la délocalisation peut, progressivement, perdre sa compétence dans un, ou plusieurs, domaine(s) qui la fragilisera à plus ou moins long terme.