

Le marketing des achats

Auteur(s) : Roger PERROTIN

Consultant et formateur dans le domaine des achats – directeur de la Cegos

Volume : 220 pages

Date de parution 1999:

Editeur : Editions d'organisation

INTERET(S) DE L'OUVRAGE

Le marketing achats est un livre de référence cité dans les bibliographies 2000 des ouvrages relatifs aux achats industriels. Roger Perrotin présente un outil au service d'une fonction stratégique qui connaît aujourd'hui un développement important. Cette fonction, apparue au milieu des années 80, devient essentielle pour les entreprises dans un contexte fortement concurrentiel. Les achats représentent plus de 70% du chiffre d'affaires des entreprises. Or, à prix de vente égal, la compétitivité dépend de la capacité à réduire les coûts de production. La recherche d'une baisse des coûts conduit de nombreuses entreprises à se recentrer sur leur cœur de métier et à externaliser. Il en résulte un accroissement de l'importance des achats par rapport au chiffre d'affaires. La « course à l'innovation » a aussi une incidence forte sur les achats : alors que les cycles de vie des produits se raccourcissent, les techniques d'achat ont dû évoluer pour assurer la disponibilité des pièces tout au long de la vie des produits achetés.

L'ouvrage cherche à démontrer que les entreprises qui veulent mettre en œuvre une réflexion à long terme, seule possibilité face aux évolutions du marché, doivent mettre en œuvre une démarche marketing achats.

CONCEPTS ET IDEES CLES

↳ Composition de l'ouvrage :

Corps principal : 3 parties divisées en 15 chapitres.

↳ Idées principales

La fonction achats est en émergence. Elle est passée d'une approche administrative (passation de commandes) à une approche administrative et négociatrice (mise en compétition des fournisseurs), pour aujourd'hui intégrer une approche technique mettant l'accent sur la nécessité d'un marketing achats dans lequel de coût global l'emporte sur le prix.

La première partie présente l'ensemble de la démarche marketing achats.

Le processus d'achats (chap. 1) comporte plusieurs aspects :

- le rôle stratégique des achats : 1% gagné sur les achats permet d'accroître le chiffre d'affaires de 10%. Les achats sont un centre de profit pour l'entreprise. De nombreuses fonctions étant concernées par l'achat, ce dernier a un caractère collectif.
- L'organisation des achats : L'acheteur s'intègre dans une chaîne dont l'objectif est la satisfaction du client final. Il optimise l'interaction des fonctions de l'entreprise. Selon que l'on se situe à long, moyen ou court terme, trois sous fonctions majeures apparaissent : le marketing achats, les achats, l'approvisionnement. **Le marketing achats est donc une fonction de gestion des ressources matérielles de l'entreprise à long terme.**
- L'acheteur et son pouvoir : Le pouvoir de l'acheteur est variable selon la taille de l'entreprise. L'interdépendance demandeur / offreur dépend de la relation établie entre eux. Par exemple, la sous-traitance avec un fournisseur vise au partenariat mais l'approvisionnement auprès d'entreprises importantes amène à une relation de dépendance très forte en faveur du fournisseur.
- L'environnement de l'acheteur : En interne, l'acheteur gère des projets et passe des contrats avec les autres fonctions de l'entreprise. Il y a donc nécessité d'informations et obligations réciproques. En externe, l'acheteur gère la relation avec les fournisseurs. Trois types de comportements sont relevés : l'approche traditionnelle (mise en concurrence des fournisseurs, grande importance du prix), le modèle japonais (partenariat), l'approvisionnement à la recherche de l'innovation (recherche de fournisseurs impliqués dès la conception des produits et mondialisation donc concurrence). Ce troisième type de comportement est celui de l'avenir.

Le chapitre 2 est consacré au concept marketing achats : recherche sur le marché fournisseurs des produits adaptés aux besoins actuels et futurs de l'entreprise dans des conditions optimales de rentabilité. Il a deux objectifs : tirer le meilleur parti du marché fournisseur, découvrir le réseau d'un marché fournisseurs pour un nouveau produit. Il repose sur la connaissance de l'environnement pour faciliter l'interaction. Le marketing achat ou amont fait connaître ce que l'on peut trouver sur le marché en quantité, qualité, prix et délai. Le marketing aval fait vendre. Plusieurs points sont abordés :

- Les liens entre stratégie et marketing achats : dans une optique stratégique, la politique d'achat issue de la politique générale de l'entreprise, les besoins fondamentaux de l'entreprise et le marché sont mis en parallèle. La fonction achat, dans une optique marketing, doit répondre à un ensemble de questions : quelle est la nature de l'achat (investissement, composant de produit, prestation) ? Faire ou faire faire ? Enjeux (risques éventuels) ? Qui traitera (profil de l'acheteur) ? Coût global attendu ? Ou doit-on acheter ?
- L'état d'esprit marketing achats : démarche offensive en direction du marché fournisseurs. L'acheteur n'attend pas qu'un vendeur vienne le solliciter.
- La démarche marketing achats :

Aspect stratégique de la fonction achat (développé dans la deuxième partie du livre) : sur quel marché vais-je travailler ?	Trois étapes : - Classification des achats en segments correspondants à ceux du marché fournisseurs. - Analyse du marché pour positionner l'entreprise en termes de puissance - Visualisation du portefeuille des achats.
Aspect opérationnel de la fonction achat (développé dans la troisième partie du livre) : comment vais-je travailler ?	Deux étapes : - Analyse des risques et le diagnostic qui permettent de déterminer s'il est nécessaire ou non de changer de politique. - Mix achats (plan d'action).
Aspect technique de la fonction (développé dans les autres ouvrages de R. Perrotin, notamment « L'entretien d'achat »)	- Plan de communication interne et externe. - Négociation. - Rédaction des accords. - Suivi.

Les applications du marketing achats (chap. 3) montre que le marketing achats est nécessaire, dès que le long terme existe, comme outil de veille, donc comme un élément favorable à l'innovation. Il est notamment indispensable dans les situations suivantes : coopération en contexte high-tech, prise de décision faire ou faire-faire, travail en juste à temps, recherche de partenariat, qualification des fournisseurs, standardisation des achats, négociation des achats et pérennité des sources ou des produits.

La deuxième partie de l'ouvrage est consacrée à la dimension stratégique du marketing achat : la recherche de la meilleure adéquation entre l'offre et la demande.

Il y a une multitude d'achats dans une entreprise, il est donc nécessaire de les classer (chap. 4 : la classification des achats). Il est indispensable de découper les achats en familles ou **segments technologiques c'est-à-dire en ensembles homogènes de produits, activités ou services (P.A.S) représentés par un marché fournisseurs spécifique et pour lequel il est possible de formuler une stratégie d'achats.** Trois classifications sont présentées :

- **fonctionnelle** en 9 grands secteurs correspondant à des préoccupations d'achats et à des marchés fournisseurs différents : achats de matières premières, achats de composants de production, achats de sous-traitance, achats de frais généraux et consommables, achats de prestation de service, achats d'ingénierie, achats d'informatique, achats high-tech et achats de compensation, sous-licence.
- **technologique** : lignes de produits correspondant à des métiers ce qui détermine le profil de l'acheteur. Ce découpage permet d'être en accord avec le découpage des marchés fournisseurs et facilite le recueil d'informations.
- **par famille d'achats** : elle permet de déterminer les enjeux en termes de risques et la stratégie à adopter à partir d'une analyse de Pareto.

L'analyse des besoins (chap. 5) se fait dans deux directions : les besoins fondamentaux de l'entreprise (ex. qualité définie par un standard) et les besoins de chaque famille (ex. pour les composants de base, il faut avoir une connaissance en interne de l'historique du besoin à rapprocher de l'enjeu financier – A, B ou C – et de l'appréciation qualité globale des plus gros fournisseurs).

Dans le **chap. 6 (L'analyse du marché)**, l'auteur propose une **démarche en trois étapes**, présentée pour un marché industriel. Il précise que 30 à 60% des achats se font sur un marché atteint de

« viscosité », c'est-à-dire un marché sur lequel l'acheteur est obligé de s'approvisionner malgré l'existence de la concurrence.

- Etude préliminaire ou le constat de l'existant. Cette phase nécessite une enquête qui permet de déterminer les forces et faiblesses et passe par la connaissance :
 - des obstacles ou barrières à l'entrée et à la sortie des fournisseurs qui peuvent venir des fournisseurs (à l'entrée : non maîtrise de la technologie, coût ou délai de transfert... ; à la sortie : confidentialité, mono source...), de l'environnement (politique gouvernementale...) ou de l'interne (fournisseur imposé...),
 - des puissances respectives ou pouvoir de négociation des acheteurs (acheteur fort s'il est leader sur son marché, s'il a une part importante du CA de son fournisseur...) ou des fournisseurs (fournisseur fort s'il est en situation de mono source...).
- Visualisation des activités c'est-à-dire la visualisation graphique des contraintes ou freins à l'achat.
- Etude approfondie qui permet de déterminer les risques et les contraintes.

Le recueil de l'information (chap. 7) repose sur deux approches : recherche documentaire et terrain, en interne et en externe. Les conseils pour l'enquête terrain en interne auprès des interlocuteurs concernés par l'achat et en externe auprès des organismes officiels et des fournisseurs sont très concrets. Ils renvoient aux techniques de négociation et présentent les particularités des fournisseurs américains et japonais. L'auteur insiste sur une évidence : pour obtenir de l'information ; il faut en donner. L'acheteur doit donc se munir de plaquettes d'achat et de plaquettes commerciales sur son entreprise.

Le portefeuille des achats peut être visualisé (chap. 8). Il s'agit de dresser une carte représentative des analyses menées qui visualise les forces et les faiblesses dans le but d'identifier et de hiérarchiser les actions à mener. L'auteur est très précis sur la manière de rechercher les contraintes d'achat. Il propose une liste type des contraintes possibles, plusieurs représentations graphiques et un système de pondération de ces contraintes. Des exemples de réalisation sont donnés en fin de chapitre.

Dans le chapitre 9 (Le diagnostic de la situation), R. Perrotin souligne que l'objectif est de choisir le type d'actions à mener pour réduire les vulnérabilités d'approvisionnement en maîtrisant mieux les contraintes, notamment celles pouvant entraîner des risques pour l'entreprise. L'entreprise doit commencer par se doter du personnel compétent, c'est-à-dire d'acheteurs à profils différents selon le type de contraintes : un acheteur technicien pour les achats internes, un acheteur de type relationnel pour les achats simples, un acheteur de haut niveau pour les achats difficiles, un acheteur négociateur pour les achats externes.

La troisième partie du livre est consacrée à l'aspect opérationnel du marketing des achats : ses quatre variables (prix, produit, communication, marché) et la planification.

Le prix (chap. 10) est la variable la plus importante et la plus sollicitée par l'acheteur. Il doit être déterminé à partir des coûts et du marché. L'auteur conseille d'établir le prix objectif (par les coûts), de bâtir une loi de variation théorique du prix qui établit la dérive maximum acceptable et de connaître le marché.

Le produit (chap. 11) : il s'agit de garantir que les composants du produit remplissent les fonctions recherchées, au meilleur coût global et tout au long de la vie du produit. 70 à 80% du coût étant déterminé lors de la phase d'étude préliminaire, il est très important d'associer l'acheteur très en amont du cycle d'élaboration du produit dans un projet CCO (conception à coût objectif). L'acheteur doit faire raisonner son entreprise en termes de fonctionnalité (produit fait pour) afin d'établir un cahier des charges fonctionnel qu'il proposera aux fournisseurs. Après avoir été retravaillé, il deviendra le cahier des charges technique.

La communication (chap. 12) est centrée sur la nécessité d'informer en interne et en externe.

La quatrième variable opérationnelle est le marché (chap. 13). L'auteur présente l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre la cible visée, c'est-à-dire les fournisseurs. Ce chapitre fait

un développement sur la veille technologique et commerciale qui permet de connaître l'évolution de l'offre de produits nouveaux, l'évolution de la relation fournisseur-acheteur et la capacité du fournisseur à fournir au moindre coût.

Dans le chapitre 14 (Le processus de planification), R. Perrotin souligne que la démarche marketing achats s'inscrit dans un plan formalisé : un contrat entre la direction générale, le marketing achats et les fonctions internes. La mise en œuvre du plan marketing achats est facilitée par la réalisation d'un dossier reprenant la demande commerciale, l'analyse du produit à acheter, l'analyse des contraintes logistiques, les contraintes géographiques, les contraintes fournisseurs, l'analyse financière et les choix et décisions conduisant à la définition d'une politique. Un exemple est proposé, emprunté au domaine du textile.

Le dernier chapitre est consacré à la structure du service marketing achats. Une entreprise souhaitant créer un service marketing achats doit considérer trois axes :

- L'organisation de sa fonction achats qui repose sur la politique achats, le type d'achats, la gestion de l'offre d'achats et les relations avec les autres fonctions de l'entreprise.
- Les activités du marketing achats qui varient selon que l'entreprise se trouve dans le cadre d'un marketing d'affaires (projets complexes) ou dans celui d'un marketing de filières (durée de vie des produits achetés différente de celle des systèmes fabriqués) ou bien encore dans une PME qui n'a à gérer que des actions ponctuelles d'achat.
- Le profil de l'homme marketing achats est celui d'un homme rigoureux avec un esprit créatif. Les qualités requises sont présentées dans une grille de poste en fin de chapitre.

En conclusion, l'auteur rappelle que si le marketing achats donne à l'acheteur une visée à long terme qui engendre un gain financier, ce n'est pas une formule magique. C'est un processus long, sans résultat immédiat. C'est certainement la raison qui explique que tant d'entreprises ne le pratique pas encore. Mais cet état va changer du fait de l'évolution de l'impact des achats dans le chiffre d'affaires.

UTILITE OPERATIONNELLE

	Niveau		Commentaires
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	-	Pas au programme
	BTS commerciaux	++	Une approche concrète qui peut être reprise notamment en Action commerciale. Des exemples et des outils utilisables
Pour la préparation à un concours	Capet	++	Les aspects théoriques essentiels sont abordés. Permet de mener une réflexion sur une fonction souvent méconnue
	Agrégation		
Pour la culture générale professionnelle		++	Permet de faire le point sur le marketing amont dont on parle beaucoup dans la presse du fait de l'importance prise aujourd'hui par la fonction achats.