

Partie I

Le processus achat

1

Introduction

Les achats sont un paradoxe au sein des entreprises.

En effet, les achats constituent la fonction qui engage les dépenses de l'entreprise mais contrairement aux fonctions commerciales, financières ou de production, il subsiste de nombreux leviers d'amélioration pour optimiser sa contribution à la création de valeur pour l'entreprise.

L'organisation des entreprises relègue encore trop souvent les achats au rang de fonction support alors qu'ils ont une incidence directe sur les résultats opérationnels.

Le contrôle de gestion voit encore trop souvent les achats comme un centre de coûts alors qu'une bonne analyse des besoins d'achat en phase de conception des projets ou des processus opérationnels conditionne les engagements financiers de l'entreprise et, par conséquent, la marge sur les produits pour tout leur cycle de vie.

Les achats regroupent sous le même terme deux types d'activités en forte interaction que sont l'élaboration des contrats (ou consultation, négociation, contractualisation) et l'exécution des contrats (ou approvisionnement) et que l'organisation s'attache presque systématiquement à séparer.

Le pilotage des achats est encore trop souvent vu comme la maîtrise d'un flux financier partant de la décision d'engagement des dépenses et aboutissant

au paiement du fournisseur. De même, la performance des achats trouve généralement sa traduction dans les remises obtenues. Si la fonction commerciale d'une entreprise était appréhendée de cette manière, cela compromettrait la pérennité même de l'entreprise et pourtant, la fonction achat constitue le miroir de la fonction commerciale.

Dans cet ouvrage, nous nous fixons pour ambition de faire des achats un levier de création de valeur pour l'entreprise.

Notre objectif est de proposer une approche pour réaliser cette ambition et d'illustrer la mise en œuvre par des exemples.

Pour atteindre cet objectif, nous développons une méthodologie basée sur trois axes principaux :

- Le premier s'applique à définir et à mettre en œuvre le système de management du processus achat.
- Le second consiste à définir la création de valeur par les achats, la mesurer et piloter les achats par la valeur.
- Le troisième développe les impacts sur le management.

Enfin, nous illustrons la mise en œuvre de cette méthodologie dans quatre contextes d'achat en entreprise, à savoir :

- les achats réalisés par une entité ou service dédié,
- les achats réalisés au sein des processus opérationnels,
- les achats réalisés dans le cadre de projets,
- les achats réalisés dans le cadre de l'*outsourcing* (externalisation).

Nous attachons la plus grande importance à nous inscrire dans les référentiels de management de la qualité.

Nous veillerons à développer une démarche avec une incidence négligeable sur l'organisation et les procédures en place.

Les techniques et méthodes relatives à la négociation des contrats d'achat, ainsi qu'aux métiers liés aux aspects purement logistiques ne sont pas abordées dans cet ouvrage.

Pour la mise en œuvre dans des contextes aussi nombreux que possible, nous donnons des exemples tels que nous avons pu les préconiser et en constater le bien-fondé lors de nos activités de diagnostic, conseil, formation et benchmarking.

2

Le système de management du processus achat

2.1 Généralités

Nous abordons en premier lieu le système de management du processus achat en posant un certain nombre de postulats.

La notion de maîtrise des fournisseurs et, par voie de conséquence, la conformité au besoin des produits livrés constitue la finalité de la fonction achat.

Les nombreux entretiens que nous avons eus avec les acteurs de l'achat ou les acteurs des processus cœur de métier ont toujours énoncé les critères suivants comme caractéristiques de la performance des achats :

- respect des engagements par le fournisseur (conformité délais régularité),
- adaptation du service aux besoins du ou des processus de réalisation du produit.

Le respect des engagements par le fournisseur et par le client implique la définition, la formalisation, la contractualisation, le suivi et l'amélioration d'une relation entre le client et le fournisseur.

L'adaptation du service du fournisseur aux besoins du client renforce les notions de suivi et d'amélioration tout en introduisant des notions d'innovation, de relations mutuellement bénéfiques et de développement durable. Les achats constituent un élément de la chaîne de création de valeur et nous nous attacherons à illustrer cette affirmation tout au long du texte.

Les achats sont au service de tous les processus de l'entreprise. Toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées par les achats.

Tout utilisateur du processus achat est considéré tout au long de cet ouvrage comme le client de ce processus. Parmi les clients, nous pouvons d'ores et déjà identifier le demandeur ou l'utilisateur des contrats. Nous précisons tant que de besoin et selon le contexte le positionnement des clients par rapport au processus achat.

Les achats sont directement influencés par l'environnement de l'entreprise et la prise en compte de ce dernier est déterminante pour la performance de l'achat.

Pour caractériser et structurer la mise en œuvre de la maîtrise des fournisseurs, nous nous appuyons sur les modèles normatifs, tels que :

- La famille des normes NF EN ISO 9000 *Système de management de la qualité*.
- Le fascicule de documentation FD X 50-128 *Lignes directrices pour le processus achat*.
- Les modèles d'excellence, tels que l'EFQM (*European Foundation for Quality Management*).

L'ensemble des normes d'exigence (techniques, environnement sécurité...) s'appliquent tant que de besoin bien que les modalités de mise en œuvre ne soient pas développées ici.

Nous allons nous appuyer sur ces hypothèses de travail pour caractériser et modéliser les achats par une approche selon trois axes :

- Un axe « système » qui permet de positionner les achats dans leur environnement et d'assurer l'adéquation permanente entre l'environnement et l'entreprise.
- Un axe « acteurs » qui permet d'appréhender les impacts de l'approche système sur les personnes et les modes de management en vigueur.
- Un axe d'« amélioration continue » en vue d'accroître la performance des achats et de l'entreprise.

2.2 Le système

Une approche système nécessite la prise en compte des trois systèmes en interaction, comme le montre la figure 2.1.

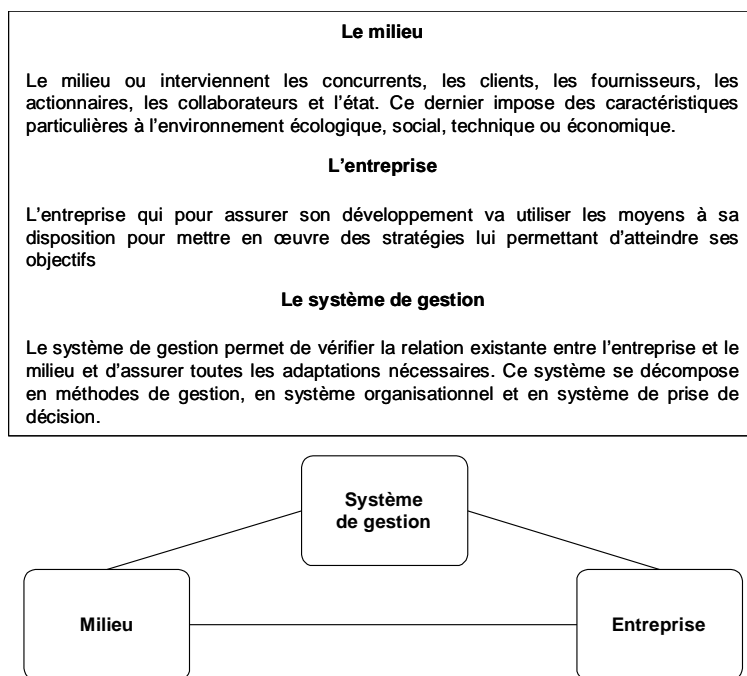


Figure 2.1 Les systèmes fondamentaux

2.2.1 Le milieu

Les achats n'échappent pas à une approche système et leur caractérisation ainsi que l'influence du milieu se retrouvent tout au long du processus achat.

Nous citons à titre d'exemple des facteurs d'influence du milieu :

- Le marché de l'offre dont le marketing achat favorise la connaissance formelle de l'environnement.
- Le cadre juridique et réglementaire dans lequel est élaboré un contrat.
- L'approvisionnement des produits soumis à un ensemble de contraintes externes à l'entreprise, par exemple une pénurie de matières premières ou un mouvement social interdisant le transport des produits.

2.2.2 L'entreprise

L'approche système ne peut pas être déclinée de façon générique et il appartient à chaque entreprise de réaliser son analyse institutionnelle et ses analyses fonctionnelles. Nous allons toutefois dégager les points d'attention permettant de caractériser au mieux les achats et leurs impacts sur l'entreprise.

L'analyse fonctionnelle de l'entreprise par rapport à son milieu permet de définir sa situation et son positionnement sur le plan du marché, sur le plan économique, sur le plan technique, sur le plan social ou sur le plan écologique. Cette analyse est indispensable aux achats pour définir ce que l'on nomme traditionnellement l'analyse du marché. Des méthodes d'analyse existent et nous ne développerons pas ce sujet.

De cette connaissance des relations de l'entreprise à son milieu, nous pouvons maintenant dégager plusieurs scénarii d'organisation possibles. À titre d'exemples, l'entreprise peut envisager de centraliser les achats, de les intégrer au sein de l'activité opérationnelle ou de mettre les achats au service des projets.

Avant de déterminer le ou les scénarii retenus, il conviendra de se préoccuper des potentiels à disposition (humains, financiers, infrastructures, outils...) en vue de définir la politique d'achat. Les composantes éthique et environnementale dans le domaine des achats deviennent prépondérantes compte tenu de leur impact potentiel en termes d'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients.

La politique achat est traduite en objectifs d'achat. Un objectif couramment rencontré vise à réduire les prix. Cette solution est tentante, car la mesure de cette réduction est réalisable dans de nombreuses entreprises.

L'approche système nous conduit à recommander la plus grande prudence par rapport à un objectif de réduction des prix du fait de son impact sur la relation de l'entreprise à son milieu. En effet :

- La réduction des prix négociés conduit souvent à des ruptures d'approvisionnement ou à la fourniture de produits non conformes, il n'est nul besoin de démontrer que de tels dysfonctionnements provoquent des pertes d'exploitation et des pertes de clients.
- Les produits ne sont pas simplement constitués d'un produit matériel mais comprennent souvent une part de service qui peut être la livraison, la maintenance associée...

- Il convient, au travers d'une analyse des coûts complets, de prendre en compte l'ensemble des coûts liés à l'achat depuis la conception du produit jusqu'à sa destruction avec les impacts sur l'environnement.

Les notions énoncées ci-dessus sont difficilement mesurables car d'une part les outils de gestion ne sont pas conçus pour le faire dans une approche système, d'autre part parce qu'il s'agit souvent d'éléments immatériels.

Il est tentant de se demander si une organisation d'achat peut constituer le miroir d'une organisation commerciale. L'analyse du marché nécessite en effet une segmentation des achats propre à chaque entreprise permettant d'élaborer les stratégies par segments. Les acheteurs sont responsables d'un portefeuille de fournisseurs. Les achats identifient, sur la base de l'écoute client, les besoins potentiels, avérés et réalisés.

Les principaux constituants d'une démarche commerciale se retrouvent bien dans la démarche d'achat.

2.2.3 Le système de gestion

L'approche système implique la prise en compte du système de gestion constitué :

- d'une composante organisationnelle,
- de méthodes de gestion,
- d'une composante managériale,
- d'une composante de gestion de l'information et de vérification.

La composante organisationnelle est supposée préexistante dans l'analyse qui nous intéresse puisque les achats sont destinés à fournir une prestation pour le compte de l'ensemble des processus de l'entreprise. Les trois autres composantes sont développées dans les chapitres 3 et 4.

2.3 Les acteurs et le management

Si nous souhaitons développer une entreprise et si nous cherchons à identifier les éléments de création de valeur, nous trouvons :

- en première analyse, que la rentabilité du capital investi et la pertinence de l'investissement sont en grande partie conditionnées par les achats,
- en seconde analyse, la richesse humaine de l'entreprise.

La dimension humaine est fondamentale pour l'identification, l'utilisation et l'amélioration des compétences, la valorisation et la reconnaissance des contributions individuelles.

Une autre dimension concerne les impacts managériaux de la démarche proposée. En effet, celle-ci implique un recentrage des missions des cadres sur trois axes forts qui sont la prise de décision, le leadership et le développement permanent des compétences des collaborateurs.

Il convient de se rappeler que d'un point de vue culturel, l'autorité se détient de façon institutionnelle. Affirmer que « le chef est celui qui commande » est inscrit dans l'inconscient collectif, mais cela est faux et extrêmement dangereux.

Tout manager sait que l'obéissance passive et immédiate à un ordre est une vue de l'esprit.

Une approche système doit se préoccuper de l'implication de tous les acteurs dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Le manager a dès lors pour devoirs :

- de fixer des objectifs individuels cohérents avec les objectifs globaux de l'entreprise,
- de laisser l'autonomie nécessaire à ses collaborateurs pour atteindre ces objectifs,
- de s'assurer de la mise à disposition des ressources nécessaires (informatique, finance, compétences, information...),
- d'assurer une communication des informations stratégiques et opérationnelles,
- de prendre et endosser les décisions relevant de son niveau de responsabilité dans les meilleurs délais ou s'assurer de la prise de décision au niveau adéquat.

Les nombreuses situations que nous avons pu observer montraient que les acteurs opérationnels entraient rapidement dans une approche système, mais que les freins se situaient généralement au niveau de la chaîne managériale.

L'engagement de la direction doit être factuel et non pas seulement déclaratif. Cela constituera toujours le principal facteur de réussite de mise en place d'une approche système.

Le second facteur de réussite est conditionné par l'implication hiérarchique.

Les devoirs du manager cités plus haut sont effectivement presque impossibles à accomplir dans des approches organisationnelles qui tendent naturellement vers le cloisonnement. Le pouvoir se détient et se conserve à l'intérieur de tous les systèmes organisationnels et sociaux par la détention et la rétention d'information.

L'application des devoirs du manager représente un déplacement des zones de pouvoir dans le système social qu'est l'entreprise.

Ce déplacement constitue le levier le plus puissant dans la mise en œuvre d'une approche système. Un volontarisme de tous les instants de la direction est nécessaire pour que tous les acteurs puissent entrer dans une démarche système.

Examinons maintenant l'incidence de l'organisation.

L'organisation est généralement la conséquence d'une décision politique ou stratégique de l'entreprise visant à affecter au mieux les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs. Parmi les nombreux exemples, nous n'en citerons que quelques-uns :

- recherche de mutualisation des activités,
- réduction du nombre de sites,
- externalisation ou délocalisation des activités,
- réduction du nombre de niveaux hiérarchiques,
- ...

Les réorganisations relèvent de la sphère de préoccupation de la direction qui, au travers de ses devoirs vis-à-vis des collaborateurs, s'assurera des risques et impacts des organisations ou réorganisations.

L'organisation est conjoncturelle.

Le processus est régi par les attentes des clients et il conditionne directement la balance économique de l'entreprise : il est structurant.

Le lien entre la politique ou la stratégie et le processus est caractérisé par les objectifs, les moyens et les restitutions de données aussi appelées *reporting*.

Nous veillerons à fournir une modélisation du système d'achat qui peut s'adapter à l'organisation au travers d'un document unique que nous nommerons la « matrice de responsabilité » et qui lie chaque activité à un acteur.

2.4 L'amélioration continue

2.4.1 L'approche processus

Nous abordons le troisième volet d'un système (paragraphe 2.2) de management (paragraphe 2.3) de la qualité (paragraphe 2.4).

Ces trois composantes constituent l'esprit de la norme NF EN ISO 9001. La qualité que nous nommerons maintenant « amélioration continue » est matérialisée par une approche processus à l'intérieur du système précédemment défini.

Qu'entendons-nous par processus ?

Posons la définition suivante.

Un processus est un ensemble ordonné d'activités qui :

- répond à des besoins exprimés ou implicites,
- délivre un produit ou un service à un client final (interne ou externe),
- crée de la valeur ajoutée,
- nécessite d'être piloté.

Un processus a un caractère récurrent.

Il convient ici de mentionner que si l'on retire le caractère récurrent lié au processus, cette définition permet d'utiliser l'outil processus pour modéliser un projet.

Cette remarque prendra toute son importance dans le chapitre consacré aux achats dans un contexte de projets. En d'autres termes, un processus caractérise ce que l'on fait, alors que les procédures décrivent comment on le fait.

Nous attirons l'attention du lecteur sur une dérive constatée vis-à-vis de l'approche processus. En effet, dans les entreprises, on peut voir fleurir des processus qui ne recouvrent aucune réalité opérationnelle.

Ainsi, dans les groupes de travail, nous avons souvent vu des managers inquiets du fait que leur activité ne soit pas modélisée sous forme de processus, leur réflexe consiste alors à identifier un processus de management.

L'activité de management est intégrée aux activités des processus tant pour les prises de décision que pour la communication ou le développement des compétences.

Nous recommandons de traiter les activités des experts ou des soutiens métier de la même façon.

Enfin, le processus qualité est avancé plus que de raison. Nous proposons d'éliminer l'idée qu'un tel processus puisse exister. D'une part, nous n'avons jamais pu en voir une modélisation, et d'autre part la qualité fait partie intégrante de tous les processus de l'entreprise.

Maintenant que les postulats sont avancés, nous allons mettre en place le processus achat qui est par lui-même le moteur de l'amélioration continue et de la création de valeur.

2.4.2 Le processus achat

• Le périmètre du processus achat

Nous considérerons que le processus achat sera mis en œuvre dans un contexte d'entreprise s'appuyant sur un système de management de la qualité conforme aux exigences de la NF EN ISO 9001 et dont les processus sont pilotés et sous amélioration continue.

Ce contexte peut exister avec ou sans démarche de certification. Mentionnons au passage que la démarche de certification, outre son influence sur les relations entre l'entreprise et ses clients, constitue souvent un facteur de motivation et un contexte favorable pour accompagner les acteurs dans une démarche d'amélioration continue.

Nous allons définir le périmètre du processus achat en précisant qu'il s'agit ici d'une vision structurante et que des exemples de mise en œuvre opérationnelle sont décrits dans la seconde partie de cet ouvrage.

Le processus achat est au service de tous les processus de l'entreprise et délivre le produit acheté soit au processus client de l'achat soit au client final. Le déclencheur du processus achat est l'opportunité d'achat qui se matérialise par une décision.

La définition du terme « achat » peut recouvrir deux fonctions qui sont :

- La définition du cadre juridique dans lequel se déroulera l'achat et que nous appellerons la contractualisation. Ces activités sont généralement nommées « achats » dans les entreprises.

- L’approvisionnement des produits (ou services) sur la base des contrats mis à disposition (cadres juridiques contractualisés). Ces activités sont également nommées « achats » par les acteurs.

Nous sommes confrontés à un choix qui consiste à se demander si nous séparons ces deux fonctions ou non.

Les situations rencontrées dans les entreprises montrent que l’organisation mise en place sépare souvent ces deux fonctions qui font appel à des métiers nécessitant des compétences distinctes. Selon la taille de l’entreprise, il existe souvent un département achat et un département approvisionnement.

Nous avons vu au chapitre précédent que le choix d’organisation est conjoncturel, or nous cherchons un modèle structurant. Nous avons par ailleurs constaté des interactions nombreuses et complexes entre la contractualisation et l’approvisionnement. Ces interactions nécessitent la définition d’interfaces qui constituent autant de points de fragilité et de sources de dysfonctionnements.

Comme nous sommes dans une approche système et que nous souhaitons modéliser le « quoi ? » et non pas le « comment ? », nous avons défini un invariant qui traite de la chaîne d’acquisition depuis l’opportunité d’achat jusqu’à la mise à disposition du produit ou service au client interne ou externe. Le processus achat va bien de l’expression du besoin d’un client à la satisfaction de ce besoin.

Il est possible d’intégrer la partie comptable du paiement des factures dans le processus achat. Toutefois, comme le processus financier est généralement bien structuré, il est aisé de gérer une interface entre ces deux processus.

• **Les parties intéressées**

Nous rappelons, même si cela constitue une évidence, qu’un achat performant est conditionné par l’intérêt que peuvent y trouver toutes les parties intéressées. Il suffit qu’une seule des parties intéressées n’y trouve pas de valeur ajoutée pour que certaines clauses du contrat ne soient pas respectées et par conséquent génèrent des coûts pour l’entreprise.

Prenons un exemple pour quelques parties intéressées :

- L’utilisateur qui se fait livrer un produit dont les spécifications contractualisées ne répondent pas à son besoin trouvera une source d’approvisionnement parallèle ou bien son processus subira des dysfonctionnements plus ou moins importants s’il n’a pas le loisir de trouver un autre fournisseur.

- Le financier refusera de valider le bon de commande relatif à un contrat où le retour sur investissement ne sera pas suffisant (sauf en cas de mise en œuvre d'une stratégie particulière).
- Le logisticien ou approvisionneur privilégiera le fournisseur qui lui pose le moins de problèmes si plusieurs fournisseurs ont contractualisé sur un même besoin.
- En cas de pic de demande, le fournisseur n'hésitera pas à maximiser ses profits en livrant en priorité ses clients dont le contrat lui est le plus favorable (à court terme comme à long terme).

L'exemple typique concerne le distributeur d'un produit qui réalise 30 % de son chiffre d'affaires en fin d'année. S'il n'est pas approvisionné durant cette période, les impacts sur la balance économique du client peuvent se révéler critiques.

Chacun pourra trouver dans son vécu professionnel des exemples qui se rapportent à ces quatre acteurs ou à ceux que nous n'avons pas encore cités, tels que l'expert technique, le juriste, le décideur, le comptable...

Nous commençons à aborder la notion de relation mutuellement bénéfique en précisant que le mot « mutuellement » s'applique à l'ensemble des parties intéressées et non pas seulement à l'acheteur et au fournisseur.

Chaque acteur contribue à la clarification du besoin du client et le fournisseur devient de ce fait une force de proposition pour répondre à ce besoin.

Les solutions proposées par le fournisseur peuvent conduire naturellement à faire évoluer les habitudes du client et devenir dès lors des gisements d'innovation (pour le client et pour le fournisseur qui affine sa connaissance du besoin et du marché).

Les deux paragraphes précédents nous permettent déjà d'arrêter que le processus achat :

- est déclenché par un besoin d'achat,
- produit des contrats,
- met à disposition le produit en vue de satisfaire le besoin exprimé,
- peut prendre en compte ou non le paiement du fournisseur,
- fait intervenir un grand nombre de parties intéressées,
- s'inscrit dans un contexte conforme aux exigences de l'ISO 9001.

L'environnement ISO 9001 est constitué au minimum :

- de l'engagement de la direction,
- des six procédures obligatoires du système de management de la qualité,
- du management des ressources humaines,
- du management des infrastructures.

En outre, le processus achat couvre les activités d'élaboration des contrats (contractualisation) et de leur exécution (approvisionnement).

L'ensemble de ces éléments et l'approche système nous conduisent à porter notre attention sur les points suivants :

- politique et stratégies,
- élaboration et suivi des contrats,
- exécution des contrats et surveillance des couples produit/fournisseur,
- mesure et amélioration.

• **Politique et stratégies**

Nous retiendrons que la politique générale constitue l'orientation générale de l'entreprise à partir de laquelle est déclinée la politique achat, qui tient compte de l'écoute du marché interne et externe.

L'écoute du marché est portée par le marketing achat. Il est rare que les entreprises identifient un pôle d'activité pour le marketing achat. Celui-ci incombe généralement aux acheteurs.

Le marketing achat fonctionne sur le principe d'une boucle. Nous partons de l'écoute du marché de l'offre, de la veille prospective et des besoins potentiels d'achat qui, associés à la politique achat, permettent de définir ou de modifier la segmentation des achats de l'entreprise. L'ensemble du processus achat est basé sur cette segmentation, qui permet de classer toute information interne ou externe relative aux achats. Il est dès lors possible de définir les stratégies d'achat par segments. L'analyse de tous ces éléments permet d'identifier les besoins d'achat avérés, et le cycle peut recommencer.

À ce stade de la description du processus, nous porterons notre attention sur :

- la déclinaison de la politique d'achat,
- la garantie de l'écoute du marché,
- l'organisation des informations relatives à l'achat au travers de la segmentation,

- l’exploitation des retours d’expérience,
- la définition des stratégies d’achat par segments,
- la possibilité de définir des objectifs cohérents avec la politique d’achats et les stratégies par segments.

Le tableau 2.1 illustre les points essentiels à traiter.

Tableau 2.1 Fiche récapitulative - La déclinaison de la politique

	Exemple
Politique Générale	Réduire les coûts.
Politique Achat	Réduire les coûts d'acquisition
Objectifs	Réduire les impacts financiers des défaillances des fournisseurs de x € pour l'année en cours.
Stratégies	Stratégie 1 : assurer la mise en application des obligations contractuelles.
Plans d'action	Plan d'action 1 : revue périodique du contrat client/fournisseur.
Activités concernées	Négociation, approvisionnement, utilisation, contrôle de gestion.
Objectifs individuels	Négociation : réduire les impacts des défaillances. Approvisionnement, utilisation : alimenter le référentiel fournisseur. Contrôle de gestion : valoriser les impacts des défaillances
Moyens	Communication/formation, SI.

• **Élaboration et suivi des contrats**

L’élaboration et le suivi de l’exécution des contrats concernent les activités de :

- formalisation du besoin d’achat,
- consultation, négociation, contractualisation,
- capitalisation des retours d’expérience.

Il s'agit des activités assurées par un acheteur qui s'est entouré d'une équipe d'achat afin de disposer de l'ensemble des compétences nécessaires, notamment juridiques, techniques, financières, qualité...

Nous porterons notre attention sur :

- l'importance de la formalisation du besoin dont l'absence peut conduire à des pertes financières,
- le besoin de capitaliser les retours d'expérience tout au long de la vie des contrats d'achat,
- le lien étroit entre la segmentation, les stratégies, les objectifs, l'élaboration et le suivi des contrats,
- l'existence de nombreuses décisions prises tout au long de ces activités.

• **Exécution des contrats et maîtrise des fournisseurs**

L'exécution des contrats et la maîtrise des fournisseurs impliquent l'acheteur, l'utilisateur, l'approvisionneur, le contrôleur de gestion et, de façon directe ou indirecte, tous les acteurs de l'entreprise.

Les activités principales sont :

- la demande d'achat ou expression du besoin,
- l'élaboration des commandes,
- la réception (et installation ou mise en service) des produits,
- la gestion des comptes fournisseurs,
- l'autorisation de paiement et le paiement des fournisseurs
- la maîtrise des fournisseurs.

La maîtrise des fournisseurs constitue une activité complexe à mettre en œuvre. En effet, elle débute dès la formalisation du besoin pour se poursuivre durant toute la durée de vie du contrat.

La maîtrise du fournisseur n'a de sens que si on rapproche le fournisseur du (ou des) produit(s) qu'il fournit. La notion de couple produit/fournisseur trouve son origine dans ce constat.

Les impératifs de coût de la maîtrise des fournisseurs impliquent aussi une adaptation du niveau de maîtrise.

Afin de s'assurer de la pertinence du niveau de maîtrise, nous proposons de procéder à une analyse de risque lié au produit et au fournisseur.

Nous retiendrons que :

- la maîtrise du fournisseur se prépare dès la formalisation du besoin d'achat,
- la maîtrise porte sur le couple produit(s)/fournisseur,
- la surveillance est adaptée sur la base d'une analyse de risque,
- la surveillance porte sur des informations dispersées dans toute l'entreprise.

• **Mesure et amélioration**

La mesure et l'amélioration constituent probablement l'exercice le plus difficile pour tout processus. La difficulté est accrue pour le processus achat qui est en interaction avec tous les processus de l'entreprise et qui constitue de plus le vecteur des dépenses de l'entreprise.

Nous proposons d'agir sur trois axes :

- la définition des points de mesure et nature des informations,
- la définition de la structure des indicateurs et des tableaux de bord,
- l'établissement du lien entre les points de mesure, les tableaux de bord et les décisions de pilotage.

Le chapitre 3 est totalement consacré à la description de ce mécanisme. En outre, nous retiendrons que la mesure et l'amélioration permettent :

- de capitaliser sur les retours d'expérience,
- de valoriser les gains de l'achat ainsi que les pertes,
- de mettre en œuvre l'approche factuelle pour la prise de décision.

• **Le processus achat**

Tous les éléments cités dans les paragraphes précédents sont à mettre en œuvre au travers du processus achat, qui peut être décrit par trois étapes principales que sont :

– **Le marketing achat**

L'activité est concentrée sur la collecte de l'ensemble des informations internes et externes relative à :

- la structure ou la dynamique du marché,
- la performance des fournisseurs,
- les contraintes (économiques, réglementaires, techniques),
- ...

L'analyse de ces informations permet de déterminer les opportunités et de définir la stratégie d'achat de l'entreprise et les stratégies par segments. L'exploitation de ces informations par les acheteurs permet de dresser la liste des risques et des contraintes à prendre en compte par les achats et de définir la stratégie à appliquer pour répondre à un besoin d'achat donné.

– **L'élaboration des contrats**

Cette étape permet de prendre en compte la connaissance formelle du besoin, la connaissance des données nécessaires pour identifier les leviers stratégiques de négociation. L'étape d'élaboration des contrats met à la disposition de l'ensemble des utilisateurs concernés un contrat utilisable pour passer les commandes. Si cela se justifie, le contrat peut tenir lieu de commande.

– **L'exécution des contrats**

En première lecture, l'exécution des contrats recouvre les activités d'approvisionnement, qu'il s'agisse d'achats stockés ou non. Nous avons vu précédemment que la phase d'exécution des contrats recouvre aussi le suivi opérationnel nécessaire à la maîtrise des fournisseurs ainsi que la gestion et la maîtrise du flux financier des achats de l'entreprise.

Comme pour tout processus, l'environnement du processus achat impose l'existence d'une politique, d'une responsabilité de la direction et de l'ensemble des procédures obligatoires de la norme NF EN ISO 9001. Une représentation synoptique simplifiée des principales étapes est proposée en figure 2.2.



Figure 2.2 Principales étapes du processus achat

2.4.3 Le pilotage du processus

La fonction de pilotage de l'achat est déterminante tant pour la mise en œuvre des stratégies que pour la création de valeur. Pour la mise en œuvre du pilotage, nous utiliserons la roue de Deming.

Partant de la politique, des objectifs et des stratégies et en s'appuyant sur les ressources (humaines, financières, informatiques, infrastructures), nous allons planifier, réaliser, mesurer et améliorer.

L'enchaînement des activités du processus tel qu'il a été décrit jusque-là se prête bien à cet exercice, puisque nous pouvons facilement rapprocher les activités suivantes :

- planifier avec le marketing,
- réaliser avec l'élaboration des contrats,
- mesurer avec le suivi de l'exécution des contrats,
- améliorer avec la capitalisation des retours d'expérience.

Cela correspond à une vision descriptive et statique du processus et de l'enchaînement des activités.

Pour aborder une dimension dynamique du pilotage, il est nécessaire de faire intervenir une dimension décisionnelle. Rappelons le synoptique de management du processus achat qui figure dans le FD X 50-128 et que nous reproduisons en figure 2.3.

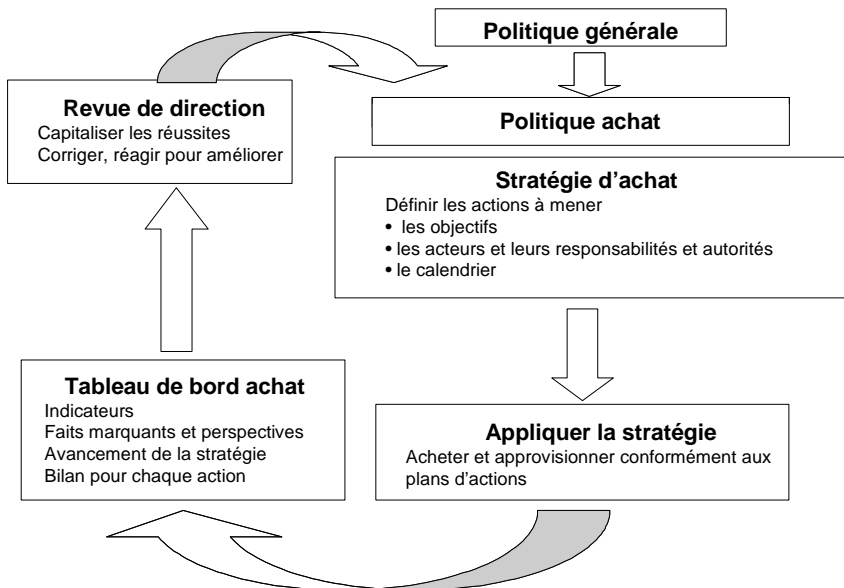


Figure 2.3 Management du processus achat (Source : FD X 50-128)

Dans cette représentation, nous retrouvons la vision globale de déclinaison de la politique, de prise de décision, de mesure et de capitalisation des retours d'expérience.

Comme nous l'avons déjà identifié, le processus peut être « rythmé » par des prises de décisions. Celles-ci varient peu d'une entreprise à une autre, en revanche, les autorités de validation peuvent y être définies de façons différentes. Ces autorités peuvent aller de l'autonomie complète de prise de décision à la mise en place d'une commission de validation. Ce choix appartient bien entendu à chaque entreprise et nécessite la mise en place des délégations de pouvoir, ainsi que les séparations de fonctions nécessaires pour maîtriser les risques, tels que la fraude, le détournement d'actifs, le conflit d'intérêt ou la théorie du mandat apparent. Procédons pour l'instant à l'identification des décisions qui nous paraissent pertinentes.

Validation de la politique achat

Nous avons mentionné que la définition de la politique achat est une déclinaison de la politique générale. Parfois la politique achat peut faire partie de la politique générale.

La politique et les objectifs associés sont validés et communiqués à l'ensemble des acteurs de l'achat.

Validation des stratégies d'achat

Pour la mise en œuvre des stratégies d'achat, leur validation et celle des objectifs associés sont impératives.

Validations liées à l'application des stratégies

Nous proposons ci-dessous une liste non exhaustive des décisions prises au cours d'un achat et d'un approvisionnement :

- validation de l'opportunité d'achat,
- validation de l'expression d'un besoin d'achat,
- validation de la liste des fournisseurs qualifiés à consulter,
- lancement d'une consultation,
- validation d'une liste réduite des fournisseurs,
- validation de la proposition de choix du (des) fournisseur(s) retenu(s),
- signature du (des) contrat(s),
- ouverture des droits à commander (mise à disposition du contrat auprès des utilisateurs),
- validation de la demande d'achat (document interne),

- validation du bon de commande,
- validation de la réception du matériel (bordereau de livraison) ou validation du service effectué,
- validation de la conformité du produit livré,
- validation de la facture,
- ...

Outre les validations de l'achat au niveau opérationnel, nous pouvons identifier des revues utiles au bon fonctionnement des achats telles que :

- revues de contrat,
- revues de segment d'achat (périmètre à définir en cohérence avec la segmentation et les portefeuilles des acheteurs),
- revues de comptes fournisseur,
- ...

Dès lors que l'on sépare l'élaboration des contrats (contractualisation) de l'exécution des contrats (approvisionnement), il est souhaitable de définir des engagements réciproques et de procéder à leur revue (*cf.* paragraphe 9.5).

Validation des décisions prises en revues de pilotage

Pour terminer cette énumération, il nous reste à identifier :

- la revue de processus,
- la revue de direction.

Nous rappelons à cette occasion que l'objectif d'une revue est de prendre une ou des décisions en vue de résoudre les dysfonctionnements constatés ou potentiels avec une prise de recul suffisante.

• Principes généraux de validation

Notre propos ne consiste pas à considérer le traçage de toutes ces validations comme une obligation. Il est tout à fait possible d'inclure certaines validations dans des fiches d'autocontrôle si les niveaux de délégation mis en place le permettent.

La mise en place d'un pilotage par les décisions comporte plusieurs avantages parmi lesquels nous retiendrons principalement :

- l'implication managériale,

- l'identification précise des points de mesure sur le processus,
- la compatibilité avec une logique projet,
- la possibilité de piloter par les risques, les coûts ou les délais selon le besoin.

La décision constitue l'aboutissement d'un mécanisme que nous appellerons franchissement de jalon. Un tel mécanisme se décompose de la façon suivante :

- établissement des critères préétablis de franchissement du jalon,
- vérification du respect des critères,
- décision en fonction du respect ou du non-respect des critères,
- traçage de tous les éléments relatifs à ce franchissement.

Par exemple, il est possible de :

- piloter l'achat avec le traçage de l'expression du besoin et de l'ouverture des droits à commander,
- piloter l'ensemble du processus en faisant fonctionner les revues pertinentes dans le contexte organisationnel de l'entreprise.

L'établissement des critères préétablis de franchissement des jalons pourra généralement se présenter sous forme de check-lists et chaque critère doit être parfaitement mesurable. Dans la mesure du possible, il est préférable de retenir un principe de comptage, qui propose un choix entre critère respecté ou non respecté.

Le nombre de critères sera réduit au strict nécessaire. Il est inutile d'encombrer le système décisionnel avec des données superflues. La séparation des critères de franchissement des jalons et des données de contexte fera l'objet d'une attention particulière, comme nous le développerons au chapitre 3.

La vérification du respect des critères est rapide, comme l'illustre le tableau 2.2.

Trois cas de figure peuvent se présenter dans l'achat :

- Tous les critères préétablis sont respectés et le jalon est franchi en faisant l'objet d'un traçage dans le système de la gestion documentaire du système de management de la qualité.
- Un ou plusieurs critères ne sont pas respectés et les actions d'ajustement sont entreprises pour corriger les critères non respectés : c'est le mécanisme de reprise du produit non conforme.

- Un ou plusieurs critères ne sont pas respectés et la décision est prise de poursuivre le processus malgré tout et en intégrant la notion de risque et d'impact pour la poursuite du déroulement du processus : c'est le mécanisme de dérogation.

Tableau 2.2 Exemple de l'expression du besoin

Date de réception de l'expression du besoin : 05/04			
Critère	Mesure	Seuil	Résultat
Expression du besoin d'achat complète	Oui		<input checked="" type="checkbox"/>
Date de mise à disposition souhaitée (date de demande + 30 jours minimum)	27/04	05/05	<input type="checkbox"/>
Validation de l'opportunité d'achat	Non		<input type="checkbox"/>
Validation de l'engagement des dépenses	Oui		<input checked="" type="checkbox"/>
...			
Franchissement du jalon			<input type="checkbox"/>
Commentaires	La date souhaitée n'est pas compatible avec les délais de négociation. L'opportunité d'achat n'est pas validée.		

Ces principes font l'objet de la procédure de traitement du produit non conforme dans le système de management de la qualité. Par ces actions simples, nous disposons des éléments pour :

- prendre les décisions en toute connaissance de cause,
- produire automatiquement les informations nécessaires au dispositif de mesure et de surveillance,
- se doter des moyens de piloter par les risques, par les coûts ou par les délais,
- alimenter les tableaux de bord et aborder le pilotage par la valeur,
- produire les données d'entrée liées à l'activité opérationnelle des revues de processus.

L'enchaînement de la roue de Deming est respecté au travers de ce mécanisme, puisque :

- la planification a été réalisée sur la base de la description des activités du processus pour définir les dates prévisionnelles, les objectifs, les contributions et les responsabilités,

- la réalisation permet de tracer les enregistrements et de mettre en œuvre les actions curatives et correctives,
- la mesure est réalisée implicitement à chaque jalon,
- l'amélioration par l'analyse des événements sur le processus est réalisée au travers des revues de processus, de direction et au travers des revues de contrat, de segment ou de compte fournisseur.

Un tableau de suivi et de pilotage d'une élaboration de contrat sera proposé dans la description de mise en œuvre au paragraphe 9.3.2.

Nous ne devons pas oublier de procéder à l'analyse de l'adéquation entre la satisfaction du client et des objectifs de l'achat.

Deux préoccupations majeures prévalent dans l'analyse de la satisfaction des clients :

- D'une part, la satisfaction des clients de l'achat permet d'identifier les écarts entre le réalisé et le prévu. Cette évaluation peut être menée dans le cadre de la revue des engagements réciproques.
- D'autre part, le degré de satisfaction des clients permet d'identifier les écarts entre les objectifs de l'achat et les besoins des clients. Nous rappelons que la recherche de la meilleure adéquation entre les objectifs de l'achat et des besoins réels des clients doit constituer le principal moteur de la recherche de la performance économique. La mesure et l'analyse de la satisfaction des clients constituent le moyen d'optimiser cette adéquation.

Gardons toujours à l'esprit que nous essayons de maintenir un juste équilibre entre la performance et l'amélioration du processus existant en termes de coût, qualité, délai par :

- le respect des engagements vis-à-vis des clients,
- l'écoute des besoins des clients,
- la consolidation des besoins d'achat,
- la rationalisation et la standardisation des besoins d'achat,
- les moyens à mettre en œuvre pour prendre en compte ou non les besoins identifiés auprès des clients,
- la définition de nouveaux objectifs de performance du processus si nécessaire.

La recherche de cet équilibre, qui permet aussi de tendre vers un optimum d'efficacité, nécessite l'utilisation d'un outil de mesure.

Nous développerons dans le chapitre 3 consacré aux tableaux de bord, les mécanismes permettant de :

- mettre en œuvre la politique,
- définir les objectifs, les stratégies et les plans d’actions,
- mettre à disposition les moyens nécessaires à l’atteinte des objectifs,
- mesurer l’atteinte des objectifs,
- analyser les écarts et identifier les actions correctives, curatives et préventives,
- recommencer le cycle en redéfinissant ou en réajustant les stratégies, objectifs et plans d’actions.