

Les achats et l'entreprise

Les éléments développés dans l'introduction sur le changement de fonctionnement des entreprises, dû en grande partie à l'impact de la mondialisation, doivent maintenant être déclinés au niveau de l'organisation des achats.

Nous avons montré quel type de relations nouvelles clients/fournisseurs se mettent actuellement en place. Mais avec plus ou moins de réussite.

Pour preuve les « enchères en ligne », présentes depuis pratiquement dix ans, qui n'ont toujours pas trouvé leur véritable raison d'être malgré les argumentaires agressifs des vendeurs de ce type de produits, réservés à des entreprises de tailles importantes. D'ailleurs ces enchères engendrent de nombreuses dérives déontologiquement très incorrectes.

On a également vu apparaître les démarches de « cost killing » qui ont fait le bonheur de cabinets de conseil, mais qui sont totalement en décalage avec les pensées managériales actuelles qui prônent la relation de long terme.

La liste des démarches dites nouvelles, dont beaucoup restent sans effet à moyen ou long terme, est le symptôme d'une recherche de la rentabilité. Quelles que soient les techniques employées, ces nouvelles démarches doivent nécessairement s'inscrire dans une politique d'achat.

Ainsi, ce chapitre sur les achats et l'entreprise traitera non seulement de la politique d'achats, mais également des enjeux ainsi que de l'interaction des achats avec les autres fonctions de l'entreprise.

1. LA POLITIQUE D'ACHATS

Au-delà des missions attribuées au service achats (acheter des produits, prestations ou services dans les meilleures conditions du marché...), le directeur des achats doit établir les règles sur un certain nombre de thèmes traitant de la politique produits, la politique fournisseurs, les règles de déontologie...

Voici deux exemples de synthèses sur la politique d'achat tirés de l'expérience terrain des auteurs.

■ Exemple 1

1. Généralités

La politique d'achat est guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise. En outre, elle est en parfaite cohérence avec la stratégie générale et porte sur les points suivants, constituant autant de domaines d'action complémentaires :

- la participation et la mise en œuvre d'une politique produits,*
- la définition d'une politique fournisseurs,*
- la définition d'une stratégie de communication interne et externe et des systèmes d'information associés,*
- la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines adaptée aux besoins précédents,*
- l'établissement de règles de déontologie.*

2. La politique produits

Elle s'inscrit dans le cadre d'une description technique à l'aide de cahiers des charges permettant l'homogénéisation et l'harmonisation des différents types de produits, prestations ou services achetés.

Les produits doivent être de qualité dite « juste pour juste », c'est-à-dire correspondant à une optimisation optimale intégrant la notion de service à moyen ou long terme.

3. La politique fournisseurs

La politique de notre entreprise en matière de relation fournisseurs va dans le sens d'une fidélisation de ceux-ci.

Pour ce faire, la relation de long terme créée par cette politique doit être gérée à l'aide d'un système de mesure de performances du panel fournisseurs existant ou futur.

4. La politique de communication

Elle s'exerce à deux niveaux :

- en interne, le service achats est un lieu d'échanges privilégié dans lequel les différents acteurs des établissements du groupe peuvent intervenir au travers de notre Intranet,
- en externe, le service achats met en œuvre tous les moyens permettant au groupe de fournir une image forte en matière d'éthique et de compétences dans le domaine des achats.

5. La politique de ressources humaines

Dans l'économie actuelle, l'acte d'achat est devenu complexe et donc les profils des acteurs de la fonction sont en constante évolution.

Le niveau demandé pour exercer cette profession est de plus en plus élevé et, en s'appuyant sur les compétences internes, le groupe met en place une « filière » pour favoriser des modes de pensée et d'actions communs à l'ensemble des acheteurs du groupe. Les qualités essentielles que l'on attend généralement d'un acheteur sont :

- la compétence,
- la crédibilité,
- le discernement,
- l'indépendance,
- la responsabilité.

La communauté ainsi créée doit générer des mouvements internes favorables à la professionnalisation de la fonction dans le groupe.

6. La politique qualité

Le service achats s'engage à mettre le processus achats sous assurance qualité ISO 9001 : 2000 (pilotage, maîtrise des processus et obligation de résultats).

L'article 7.4 de la norme ISO 9001 : 2000 traite globalement des obligations du service achats en trois étapes :

- les obligations concernant le processus d'achats :
 - l'organisme doit s'assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achats spécifiées,
 - le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final,
 - l'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme,