

1 – Typologie et processus d'achat

A – Service Achat

Un service achat est composé de divers métiers plus ou moins intégrés (manager ou responsable Achats, acheteurs, ...) selon la taille de la structure. Ce service a pour mission de bien connaître le marché de l'offre dans son domaine d'activité, de recueillir les besoins et demandes des clients internes, de déclencher les consultations, mener le sourcing (acte pour réduire le coût des achats) et le choix des fournisseurs, de négocier les tarifs et les conditions d'achat (livraison, conditions de paiement...), de passer les commandes. La partie réception étant assurée par le service approvisionnement, intégré ou pas.

Cette fonction représente aussi bien des enjeux financiers que commerciaux pour l'entreprise.

B – Distinction entre achat et investissement

- Les achats

Les achats de la PME, consommés au cours de l'exercice, peuvent se classer en deux grandes catégories : les achats de production et les achats hors production.

Les achats de production comprennent les matières premières, les composants (pièces et sous-ensembles) entrants dans la composition des produits finis. Ils sont incorporés aux coûts directs de la fabrication vendue. Ces achats conditionnent la qualité des biens vendus par la PME qui doit alors s'entourer de fournisseurs fiables et reconnus (normes).

Les achats hors production (ou frais généraux) comprennent les approvisionnements utilisés dans le fonctionnement quotidien des organisations, mais n'entrant pas dans le processus de production :

- ✓ Prestations de services : location de véhicules, frais de transport et de déplacements, entretien des locaux et des espaces verts, téléphonie, expertise comptable ...
- ✓ Consommables: fournitures administratives, bureautiques, ...
- ✓ Achats (hors production) : immobilier, informatique...

- Les investissements

Les investissements sont considérés comme des achats à long terme comptabilisés selon le PCG en immobilisations incorporelles, corporelles et financières.

Investissement de capacité	Pour accroître les quantités produites par la PME
Investissement de renouvellement	Pour remplacer une immobilisation obsolète
Investissement de productivité	Pour produire à un coût plus faible, pour réaliser des économies d'échelle
Investissement de modernisation	Pour produire avec une meilleure qualité tout en innovant
Investissement improductif	Sans réel lien avec la rentabilité, investissement dans la sécurité et dans le social

C – Processus d'achat

La PME doit respecter son processus d'achat qui correspond à l'ensemble des étapes conduisant à un achat dans l'entreprise. Ces étapes varient en fonction de la nature du besoin et de l'importance de l'achat en coût et en volume.

- **Etape 1 : Expression d'un besoin**

Le processus débute par l'existence d'un besoin. Il s'agit de l'écart existant entre une situation présente et une situation désirée. Pour combler cet écart, l'entreprise peut procéder à un acte d'achat pour satisfaire ce besoin.

Il s'agit surtout d'un prévisionnel des achats ressenti par une PME en fonction du besoin.

- **Etape 2 : Rédaction de l'appel d'offres par la PME**

C'est une étape stratégique qui nécessite des compétences particulières. La demande d'achat (ou appel d'offres) intègre selon les cas par les coordonnées de l'entreprise, le cahier des charges (abrégé CDC, document visant à définir exhaustivement les spécifications de base d'un produit ou d'un service à réaliser et qui fait office de contrat entre le client et le prestataire de service) contenant le descriptif du besoin, ses caractéristiques, spécifications, performances attendues (avec tolérances), plans, nomenclatures, croquis, les quantités, les éléments budgétaires, le délai de rigueur (+ échelonnement si cadencement), le conditionnement, les conditions de maintenance et les contingences réglementaires (nouvelles lois, recommandations, ...) qui poussent à rechercher de nouveaux fournisseurs.

- **Etape 3 : Recherche de fournisseurs, recueil des offres et choix du fournisseur (sourcing)**

La recherche de fournisseurs constitue une étape incontournable du processus d'achat. Elle implique un travail rigoureux et un examen approfondi du marché fournisseurs afin d'être en cohérence avec les besoins de l'entreprise, et la façon dont ils évoluent.

Une entreprise peut contacter plusieurs fournisseurs en fonction du besoin exprimé et recueillir les offres (sous forme de devis ou de propositions commerciales) rédigées par les fournisseurs.

Le choix du fournisseur dépendra des critères établis par l'entreprise (qualité, quantités, conditions commerciales et financières, ...). Ces critères sont alors synthétisés dans le cahier de charges, document maître pour la rédaction de l'appel d'offres.

- **Etape 4 : Rédaction de l'accord (cf. activité 1.5)**

Une fois le fournisseur sélectionné, la PME signifie son accord par la rédaction d'un contrat ou la passation de la commande.

2 – La recherche de fournisseurs

A - Les méthodes de recherche

La PME, une fois l'appel d'offres rédigé, va rechercher des fournisseurs en fonction du besoin exprimé. Elle dispose alors de plusieurs moyens (sources internes ou externes) pour cette recherche. En dehors de l'outil Internet et des différents marchés publics, la PME peut sélectionner les fournisseurs par trois moyens principaux :

- Base actuelle de fournisseurs
- Presse écrite et annuaires professionnels : englobant des supports tels que le SNA (Service national des annuaires), CCI (Chambre de commerce et d'industrie), Kompass, Europages...
- Manifestations professionnelles tels les salons
- Organismes professionnels grâce au classement sectoriel

B - La comparaison des offres

Le gestionnaire constitue alors un fichier des fournisseurs sélectionnés puis les contacte ou rédige une demande d'achat sous forme d'appel d'offres. Plusieurs moyens permettent à la PME de diffuser sa demande : par voie électronique, par voie postale, par diffusion via un journal local, par revues ou sites spécialisés.

Après avoir reçu l'ensemble des offres, le gestionnaire va alors constituer un tableau multicritère afin de les comparer : cette analyse des offres dépend des critères de sélection (caractéristiques techniques et commerciales, conditions de livraison et de paiement, qualité, SAV, garanties, santé financière du fournisseur, notoriété, ...) en mettant en exergue des éventuelles pondérations.

C - La sélection de l'offre

Le fournisseur sélectionné est celui qui répond au mieux aux critères de sélection (cahier des charges) selon l'analyse comparative. Cette étape alimente alors le référencement.

D - La qualification et certification

Le processus de qualification des fournisseurs a pour objet de vérifier la capacité d'une entreprise à devenir fournisseur potentiel de la PME pour un produit ou un service donné.

Pour devenir fournisseur de la PME, l'entreprise doit être sélectionnée selon le cahier des charges (identification du fournisseur, données financières, capacités techniques et humaines, références, certification qualité, sécurité, environnementale, sociale et éthique, ...). Il s'agit d'évaluer le fournisseur au moment de la sélection. Bien souvent, c'est une évaluation sur la gestion de la qualité des fournisseurs.

Des certifications permettent de valider une démarche qualité : processus d'évaluation de la conformité qui aboutit à l'assurance écrite qu'un produit, une organisation ou une personne répond à certaines exigences de qualité. Des outils de qualité mettent en évidence des normes ISO, labels, qualifications, certifications nécessaires pour s'assurer de la qualité d'un produit ou d'un service. Une PME peut aussi demander à son fournisseur de signer une charte qualité qui résume ses engagements en termes d'écoute, de conseil, de choix de produits, de rapidité de livraison, de garantie, ...

E - Le référencement

Une fois le fournisseur sélectionné, la PME peut alors le référencer dans sa base de données. Très souvent un accord cadre est signé entre la PME et ce fournisseur.

Cet accord met en exergue des conditions tarifaires spécifiques (conditions commerciales). Le fournisseur a l'opportunité d'augmenter de manière importante son chiffre d'affaires et sa part de marché.

Un bon référencement fournisseurs nécessite un véritable travail de terrain et une maîtrise des informations stratégiques.

3 – La mise à jour du système d'information fournisseurs

Le système d'information fournisseurs regroupe les informations circulant dans la PME et des moyens (humains, matériels, méthodes) mis en œuvre pour les gérer au niveau de la fonction Achats. Il permet de recueillir l'information de sources externes et internes, de la mémoriser, de l'exploiter et enfin de la diffuser.

Ce système d'information a pour rôle d'aider à la prise de décision et est un outil de contrôle de la PME au sein de la fonction Achats.

La recherche d'informations liées aux fournisseurs alimente le système d'information de la PME. Pour répondre aux enjeux de la fonction achat, il est important de mettre à jour le système d'information pour en améliorer l'efficacité et la performance de la PME. Les Erp remplissent cette fonction :

- Gestion du dossier fournisseur : de la mise à jour de la fiche fournisseur à la rédaction des contrats commerciaux

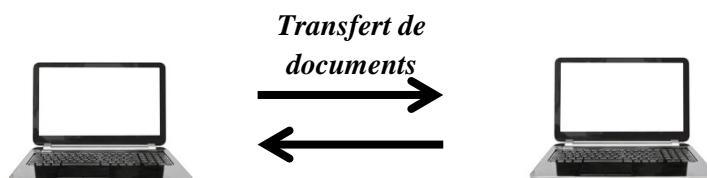
- Processus commande : les Erp permettent automatiser et de formaliser les diverses étapes : du devis à la facturation en intégrant toutes les caractéristiques commerciales et techniques des produits
- Processus de pilotage : de la gestion des relations fournisseurs à l'analyse des coûts, d'autres outils permettent la prise de décision comme des solutions d'e-procurement (ensemble des fonctionnalités et technologies utilisées afin d'automatiser et optimiser la fonction Achat) et e-sourcing (pour optimiser l'amont de l'achat en standardisant et automatisant la recherche, la sélection et la négociation avec les fournisseur) afin de créer de la valeur en améliorant le contrôle, le suivi et la visibilité sur les dépenses de la PME.

4 – Les nouveaux outils dans la fonction Achats

Pour automatiser et optimiser la fonction achat de la PME, il existe de nouveaux outils :

e-procurement	e-tendering	e-sourcing
Fourniture électronique	Offre électronique	Approvisionnement électronique
Transaction entre deux entreprises, permettant à un acheteur de consulter le catalogue de produit d'un vendeur en ligne et de passer directement commande	Moyen pour faire des demandes de devis et réceptionner les offres	Moyen pour identifier et contacter de nouveaux fournisseurs pour un produit donné.

Dans de nombreux cas l'utilisation des EDI (Electronic Data Interchange) est incontournable. Il s'agit d'échanger des données concernant des transactions en utilisant des réseaux et des formats normalisés. Les informations issues du système informatique de l'émetteur transitent par l'intermédiaire de réseaux vers le système informatique du partenaire pour y être intégrées automatiquement.



Les documents échangés le plus souvent via l'EDI sont les bons de commande, les factures et les bons d'expédition. Toutefois, il existe de nombreux autres types de document tels que les documents douaniers, les documents de stock, ...