



# **Le profil de la fonction d'acheteur et les défis du futur**

**Auteur:**

**Dr Josef VLCEK  
Secrétaire général**

**ERPS**

**Centre européen de recherche pour l'achat et la logistique /  
European Center for Research in Purchasing and Supply  
Vienne**

**en collaboration avec**

**les organisations membres &  
Dr Michael Essig, conseiller universitaire, Université de Stuttgart**

## **ERPS – Centre européen de recherche pour l'achat et la logistique**

c/o ÖPWZ, Rockgasse 6, A-1014 Vienne  
e-mail : [secr@erps.at](mailto:secr@erps.at)

Le centre européen de recherche pour l'achat et la logistique (ERPS – European Center for Research in Purchasing and Supply) a été fondé en 1997 par les organisations d'achat européennes en collaboration avec l'IFPMM (International Federation of Purchasing and Materials Management) et l'institut de recherche américain CAPS (Center for Advanced Purchasing Studies).

L'ERPS est une association à but non lucratif conformément à la législation autrichienne, avec siège à Vienne, Autriche.

La tâche de l'ERPS consiste à rédiger et à publier des études dans le domaine de l'achat et de l'approvisionnement en vue d'appuyer les responsables achat et entreprises dans leurs activités professionnelles.

L'ERPS collabore avec des universités ainsi que des institutions de recherche européennes et internationales, dont les résultats présentent des références pratiques.

L'ERPS collabore avec l'IPSERA (International Purchasing & Supply Education & Research Association) composée d'instituts de pointe des universités européennes avec recherche dans le domaine de l'approvisionnement.

L'ERPS a publié jusqu'ici trois études (en allemand et en anglais) :

- L'influence de l'EURO sur la fonction de l'acheteur dans l'entreprise  
(décembre 1999)
- Le commerce électronique sur la base des technologies Internet dans  
l'approvisionnement  
(avril 2001)
- Le profil de la fonction d'acheteur et les défis du futur  
(novembre 2002)

L'étude «Outsourcing – Sourcing Agencies» est en phase d'achèvement.

## Membres ERPS

### Membres actifs :

<b>Organisation</b>	<b>Pays</b>
ÖPWZ	Autriche
BME	Allemagne
ABCAL	Belgique
CDAF	France
HALPIM	Hongrie
IIPMM	Irlande
IPLMA	Israël
ADACI	Italie
NEVI	Pays-Bas
NIMA	Norvège
AERCE	Espagne
SILF	Suède
ASAA	Suisse

### Membres associés :

<b>Organisation</b>	<b>Pays</b>
CAPS	AZ, USA
IFPMM	global

### Comité :

- M. Svante AXELSSON, président
- M. Arnold BACHOFNER, vice-président
- Prof. Dr Attila CHIKAN, HALPIM
- Prof. Dr Phil CARTER, CAPS
- Dr Holger HILDEBRANDT, BME
- Ing. Karl H. PANOS, Controller

### Comité consultatif :

- M. Leif ÖSTLING  
CEO Scania AB, Suède
- Prof. Dr Roman BOUTELLIER  
CEO SIG Holding SA, Suisse
- Prof. Dr Michael ESSIG  
Université de Munich, Allemagne
- M. István LEPSÉNYI  
CEO Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft., Hongrie
- Dr. Roland FALB  
CEO Roland Berger & Partner GmbH, Autriche

# **Le profil de la fonction d'acheteur et les défis du futur**

Préface	5
1. Introduction	6
2. Tâche et importance de l'achat	7
3. La fonction de l'acheteur dans l'entreprise	7
4. Le profil de l'acheteur	9
a) Facultés sur le plan du caractère	9
b) Conditions en matière de formation	12
5. Formation	13
a) Connaissances professionnelles et formation continue	19
b) Expérience	19
6. Les défis de l'acheteur du futur	19
7. Perspectives	25

## **Préface**

Dans notre économie moderne, l'approvisionnement a passé d'une fonction secondaire de la production à un instrument de la stratégie d'entreprise et création élevée de plus-value. Il en est résulté pour l'acheteur un propre profil professionnel qui a été développé en permanence.

La fonction d'achat gagnera à l'avenir encore davantage en responsabilités et en importance en raison de la poursuite de la globalisation, de la vitesse du développement économique et des tâches complexes de la gestion d'entreprise.

Sur mandat de ses membres, des associations d'achat européennes, de l'IFPMM (International Federation of Purchasing and Materials Management) et du CAPS (Center for Advanced Purchasing Studies), l'ERPS (European Center for Research in Purchasing and Supply) a élaboré l'étude «Le profil de la fonction d'acheteur et les défis du futur», qui fournit une présentation détaillée des actuelles exigences posées à la profession d'acheteur.

L'ERPS remercie les institutions membres et en particulier le Conseiller universitaire Dr Michael Essig, Université de Stuttgart, Allemagne, pour leur précieuse collaboration.

# 1. Introduction

L'évolution de l'économie moderne en marchés toujours plus grands, les possibilités et défis engendrés par la globalisation, la grande performance de la production avec une réduction de la profondeur de production et d'importants volumes d'achat, de même que la concurrence intense caractérisent la fonction de l'achat. Outre l'utilisation des technologies modernes dans toutes les phases de l'acte économique, des connaissances dépassant le cadre de la gestion d'entreprise sont exigées.

Le processus de libéralisation, la création de grands marchés ouverts suite à la suppression des barrières commerciales et des systèmes monétaires unitaires ont eu pour conséquence une interdépendance internationale. Les entreprises ont réagi à cette évolution avec de nouvelles stratégies d'achat qui ont entraîné l'outsourcing et l'augmentation du volume des achats de plus de 70% de la valeur de production (p.ex. industrie automobile).

L'évolution en une production avec prestations de service intégrées a entraîné aussi une augmentation des responsabilités du responsable achat. Vu que la tenue des stocks exerce une influence sur la livraison, la logistique est également devenue un élément de la fonction d'achat. En raison de l'intégration de fournisseurs et de la logistique, l'acheteur agit en tant que responsable de la chaîne de valeur ajoutée comme Supply Manager.

L'activité étendue au plan géographique entraîne des risques supplémentaires au niveau des fournisseurs, à côté du risque de solvabilité toujours existant. Les questions de qualité et l'appréciation de nouveaux produits représentent d'autres aspects que l'acheteur doit prendre en considération.

Les analyses de bilan révèlent le rôle souvent déterminant de l'achat pour le succès d'une entreprise. L'implication du responsable achat dans la gestion globale de l'entreprise permet de développer ce potentiel de succès.

Tout ceci a entraîné pour l'acheteur des exigences professionnelles toujours plus élevées qui nécessitaient une formation étendue en conséquence.

Les défis posés à l'acheteur en vue d'optimiser les frais d'acquisition seront, à l'avenir, définis dans une grande mesure par l'évolution économique. L'évolution continue en matière de politique mondiale comme nous la connaissons depuis les dix dernières années, favorisera une politique économique libérale. Ceci conduit à une économie globale caractérisée par la division du travail avec ouverture des marchés et une poursuite de l'intensification de la concurrence. La croissance des entreprises dans les pays à hauts salaires pourra être augmentée en exploitant les ressources des pays à bas salaires. L'augmentation des risques nécessitera une gestion des risques préventive.

Au vu de ces circonstances, le grand défi de l'acheteur consistera à choisir le bon produit au coût global le plus avantageux avec livraison au moment optimal par le meilleur fournisseur.

Les facultés mentionnées ci-après, une formation solide et les connaissances nécessaires sont la base pour un achat couronné de succès et la carrière personnelle de l'acheteur.

## **2. Tâche et importance de l'achat**

La tâche de l'achat consiste à garantir l'approvisionnement de l'entreprise avec la marchandise externe, resp. prestations de service externes nécessaires à la fabrication des propres produits et prestations de service et de réaliser pour l'entreprise une plus-value en conséquence. L'activité de l'acheteur englobe par conséquent aussi bien l'achat de biens d'investissements durables, comme les machines, que de produits peu durables comme le matériel de bureau et pièces de rechange ainsi que toutes les prestations de service y compris la passation de marchés complexes.

La pression de la concurrence suite à la libéralisation des marchés ainsi que la technique de fabrication moderne ont, à côté de l'acquisition des demi-produits nécessaires à l'exploitation, assigné aussi à l'achat la tâche de la logistique nécessaire. Seule la coordination de ces tâches, complétée par le regroupement des produits fabriqués à différents endroits, permettra de réaliser le produit final commercialisable. Ce dernier devra répondre aux exigences de qualité en vigueur. Vu que la qualité du produit final dépend de la qualité des demi-produits, leur qualité est déterminante et doit par conséquent être contrôlée en permanence. L'achat est également impliqué dans l'ensemble du controlling de l'entreprise avec les contrôles préliminaires, l'exécution et le résultat. L'acheteur développera avec ses fournisseurs des concepts Supply Chain et les adaptera en permanence aux processus de l'entreprise.

## **3. La fonction de l'acheteur dans l'entreprise**

En raison de la spécialisation croissante des méthodes de production qui ont entraîné dans une large mesure une division du travail et un transfert de la pré-production et des prestations de service, l'acheteur s'est vu attribuer dans l'entreprise un secteur d'activité toujours plus important. Vu que ces facteurs revêtent une importance décisive pour le déroulement des processus et, par là, pour le succès de l'entreprise, des compétences et responsabilités étendues ont été attribuées à la fonction d'acheteur.

### **a) Organisation**

Il existe, en fonction de la forme d'organisation de l'entreprise, un achat centralisé ou décentralisé. Dans les entreprises orientées sur les projets, l'achat a été intégré dans la gestion des projets.

Une relation étroite entre la direction de l'entreprise et l'achat devrait exister dans tous les cas, afin de pouvoir procéder à l'échange direct des informations actuelles et de pouvoir exercer une influence sur cette fonction déterminante pour le succès.

### **b) Implication dans la planification, le développement et le déroulement des processus**

Le développement technique fulgurant, en particulier suite à l'utilisation de la technologie d'information, la globalisation avec la création de grands marchés, la suppression des barrières

res administratives et douanières comme ceci est le cas dans l'UE et suite aux décisions du WTO (OMC - Organisation mondiale du commerce) ont entraîné des processus de production complexes, largement répartis, avec un grand volume d'achats complémentaires. Déjà la plus petite perturbation de ces déroulements peut entraîner des retards, voire empêcher la fabrication ou la livraison du produit, resp. une réalisation des prestations non conformes aux délais. Les livraisons Just-in-Time sont la condition pour un processus de fabrication optimal. L'acheteur doit par conséquent être au courant des processus d'exploitation et de leur déroulement afin de connaître la fonction et l'importance des marchandises, resp. des prestations de service achetées. En cas de panne, l'acheteur devra, en fonction de l'urgence, procéder lui-même aux transactions nécessaires pour garantir un fonctionnement optimal de l'entreprise.

### **c) Prise de décision**

La décision pour l'achat de marchandises et prestations de services devrait être préparée par l'acheteur avec clairvoyance en fonction des besoins. Selon le type de besoins, il prendra lui-même la décision pour les petits articles et pour les gros achats en collaboration avec la direction de l'entreprise (biens d'investissement, commandes de constructions), resp. avec la direction du projet (p.ex. construction d'installations) ou le responsable de département (p.ex. pièces de rechange). L'acheteur est associé dans des équipes inter fonctionnelles au sein de son entreprise ou de sa branche et prend les décisions nécessaires.

L'acquisition de produits des nouvelles technologies représente un domaine particulier. Dans ces cas, la décision devra être prise avec l'utilisateur et, cas échéant, en faisant appel à un spécialiste. La responsabilité pour la décision d'achat incombe cependant toujours à l'acheteur.

La vue d'ensemble du marché offre à l'acheteur la base pour décider quels produits doivent être produits par l'entreprise elle-même ou quels produits sont plus avantageux en les achetant à l'extérieur.

### **d) Gestion de la qualité**

La palette toujours plus vaste de l'achat de marchandises et prestations de services ou la combinaison des deux soulève la question de la qualité et de la responsabilité en matière de qualité des demi-produits et produits finaux. Il s'agit d'observer les différentes réglementations relatives à la responsabilité du fabricant et aux éventuels dommages indirects (p.ex. poussière d'amiante).

Un défaut de qualité sur une petite pièce achetée bon marché peut provoquer la panne d'une grande installation coûteuse entraînant ainsi d'importants préjudices économiques. La cause peut être due au défaut de qualité de l'article acheté par l'acheteur. Le contrôle de qualité des produits de ses fournisseurs représente par conséquent une tâche capitale pour l'acheteur. Il participera dans sa responsabilité à la gestion de la qualité et à l'intégration des standards exigés (certification) et impliquera durablement les fournisseurs dans cette tâche.

#### **e) Coordination et contrôle**

Le prix, la qualité et le temps sont les principaux éléments d'une entreprise de production et de prestations de service moderne. Vu que la prestation globale, comme condition pour le succès de l'entreprise, dépend d'achats avantageux, conformes à la qualité et aux délais, l'acheteur, en tant que responsable des achats externes, assume également la responsabilité pour cette tâche de coordination. Par ailleurs, il lui incombe de contrôler l'exécution réglementaire des livraisons et la garantie durable de la rentabilité pour l'entreprise.

#### **f) Tâches de contrôle**

L'acheteur est responsable de la chaîne de valeur ajoutée qui englobe la planification, l'achat et la logistique de même que toutes les activités se rapportant au but de la société. En tant que Supply Manager, il contribue sensiblement, avec ses tâches de contrôle, à réaliser le succès de l'entreprise. Il optimise, dans son secteur, les coûts et l'investissement des capitaux moyennant le volume d'achat, la gestion des prix, les prix d'achat et conditions de paiement. Dans le secteur logistique, la planification des livraisons just-in-time entraîne une réduction des frais de stockage. L'augmentation du volume d'achat de marchandises et prestations de service plus avantageuses et conformes à la qualité permet à l'acheteur créatif d'améliorer durablement la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise.

Les tâches et connaissances diversifiées de la fonction d'achat déterminent le profil et donc les exigences d'un supply manager moderne.

### **4. Le profil de l'acheteur**

Les activités d'un supply manager posent des exigences élevées à la personnalité pour laquelle, sur le plan du caractère, il est souhaitable de posséder une série de facultés.

Le profil professionnel exige une formation et un perfectionnement professionnels spécifiques. Ceci peut se faire au sein de l'entreprise et, parallèlement, pour les systèmes binaires, dans des écoles professionnelles. Les hautes écoles et universités proposent une formation universitaire. La formation comprend la technique et la gestion d'entreprise.

Une formation approfondie est proposée dans des programmes MBA post-grades de propres instituts universitaires.

Une formation parallèle à l'activité professionnelle avec qualification post-grade est assurée par les programmes des organisations de l'IFPMM (International Federation of Purchasing and Materials Management) avec des ADIPS (Advanced Diploma in International Procurement and Supply) reconnus.

#### **a) Facultés sur le plan du caractère**

Les exigences élevées posées à un acheteur demandent des facultés correspondantes sur le plan du caractère, lesquelles sont déterminantes pour sa personnalité, sa formation et l'exercice de ses fonctions :

- Intégrité
- Intelligence
- Esprit positif
- Faculté de réflexion logique et analytique
- Sens des affaires et faculté de réflexion orientée sur le succès
- Enthousiasme
- Bonnes dispositions pour la conduite de négociations
- Réceptivité et faculté d'adaptation
- Faculté de communication et de présentation
- Faculté de persuasion
- Flexibilité
- Attitude conciliante
- Faculté de décision, volonté de décision
- Esprit d'équipe
- Qualité de conduite
- Créativité
- Autres qualités avantageuses pour l'acheteur

#### **- Intégrité**

L'intégrité, c'est-à-dire penser et agir selon des principes éthiques, est la condition fondamentale pour l'acheteur. Ceci signifie en particulier: priorité absolue de l'appréciation objective, traitement loyal et égal des offreurs, clients, fournisseurs et collaborateurs.

#### **- Intelligence**

La profession d'acheteur demande une personnalité intelligente qui saisit rapidement les corrélations et qui peut en déduire les conclusions orientées sur le but pour la prise de décisions.

#### **- Esprit positif**

L'esprit positif est caractérisé en toutes circonstances par une vision du monde positive et une position positive. Ceci est nécessaire pour aborder les problèmes de façon active avec une attitude positive, pour élaborer des solutions et maîtriser les difficultés qui se présentent.

#### **- Faculté de réflexion logique et analytique**

La réflexion logique est la base de l'économie moderne. Elle représente la condition pour la faculté de jugement requise. A côté de la réflexion logique, c-à-d. conséquente, l'analyse est importante pour l'appréciation dans le cadre de l'activité de l'acheteur, car elle permet de créer les bases de décision.

#### **- Sens des affaires et faculté de réflexion orientée sur le succès**

L'évolution de la fonction lucrative de l'achat demande un sens des affaires et une faculté de réflexion orientée sur le succès. Ceci sera surtout nécessaire lorsqu'il s'agira de décider si certains produits doivent être fabriqués dans la propre entreprise ou être achetés à l'extérieur, à des prix avantageux.

### **- Enthousiasme**

L'acheteur doit remplir, avec sa fonction, une tâche essentielle dans l'entreprise en participant à la production et à la valeur ajoutée. L'identification avec l'entreprise et l'enthousiasme correspondant, qui seront bien entendu récompensés, sont par conséquent une condition nécessaire.

### **- Bonnes dispositions pour la conduite de négociations**

L'acheteur doit mener de nombreuses négociations. Pour être en mesure de mener une bonne négociation, quelques conditions sont entre autres nécessaires: connaissances professionnelles, exposé clair du propre point de vue, argumentation objective, être à l'écoute des propositions de l'interlocuteur, faculté de réfutation, compréhension et persévérance, faculté de persuasion, créativité, attitude conciliante et volonté de décision.

### **- Réceptivité et faculté d'adaptation**

Une qualité importante et nécessaire pour la réceptivité est la faculté et la disponibilité à écouter. Les évolutions économiques et techniques fulgurantes exigent dans tous les domaines de l'entreprise une grande faculté d'adaptation. La faculté de reconnaître et de comprendre les nouvelles technologies, les nouveaux marchés ou nouveaux produits permet une adaptation rapide qui est nécessaire au succès et à l'existence de l'entreprise.

### **- Faculté de communication et de présentation**

Dans la vie économique moderne, la communication et la présentation, aussi bien de la propre personnalité que des propositions professionnelles, sont souvent déterminantes pour le succès. La faculté correspondante est un élément de l'acheteur.

### **- Faculté de persuasion**

L'acheteur doit être en mesure de persuader son environnement (collaborateurs, supérieurs, fournisseurs, etc.) de son opinion fondée.

### **- Flexibilité**

Une attitude flexible sans toutefois abandonner l'objectif représente un avantage dans les entretiens et les négociations.

### **- Attitude conciliante**

Afin de pouvoir conclure avec succès des affaires délicates, il est souvent nécessaire de faire preuve d'une attitude conciliante. Un bon compromis offre aux deux partenaires un succès partiel acceptable sans pour autant devoir renoncer entièrement à son propre point de vue.

### **- Faculté de décision, volonté de décision**

L'activité d'une entreprise exige souvent des décisions rapides et claires qui doivent être prises rapidement et pour lesquelles il faut posséder les facultés nécessaires.

### **- Esprit d'équipe**

L'esprit d'équipe est nécessaire pour le déroulement de l'achat moderne ainsi que pour la collaboration et la motivation des collaborateurs et des fournisseurs, tout comme dans le cadre de la chaîne de valeur ajoutée.

### **- Qualité de conduite**

Dans l'entreprise, on demande des qualités de conduite vis-à-vis des collaborateurs, lors de relations durables avec les fournisseurs et du développement de réseaux.

### **- Créativité**

Les nouveaux marchés, nouveaux produits, nouveaux fournisseurs et la résolution de problèmes complexes dans le contexte de la concurrence exigent un esprit créatif approprié. A côté d'une façon de penser conservatrice et pragmatique, de nouvelles idées innovantes peuvent conduire à une solution prometteuse de succès.

### **- D'autres qualités avantageuses pour l'acheteur sont :**

Individualisme, persévérance, méfiance, capacité d'action sous la pression des événements, maîtrise de soi, ouverture d'esprit face aux nouveautés et une grande limite de frustration.

## **b) Conditions en matière de formation**

### **- Culture générale**

Les secteurs d'activités diversifiés d'un acheteur dans les grands espaces économiques avec de nombreux produits exigent une culture générale spécifique. Ceci s'applique en particulier aux domaines suivants : économie nationale, gestion d'entreprise, connaissances de la production et des produits, droit économique, comptabilité, finances, fiscalité, organisation, technologie commerciale, calcul des coûts, tenue des stocks, logistique, critères de qualité, écologie, géographie et cultures étrangères.

### **- Connaissances en informatique**

Vu que la gestion d'entreprise moderne et les processus d'exploitation sont traités par TED, des connaissances en informatique sont absolument nécessaires. Ces connaissances devraient englober les systèmes d'exploitation courants et leur utilisation de même que la connaissance pratique de l'utilisation des IT. Pour l'approvisionnement moderne dans l'E-Procurement, des connaissances de base d'Internet et le fonctionnement et l'importance des marchés électroniques sont indispensables.

### **- Connaissances linguistiques**

La faculté de négociation devrait, à côté de la langue nationale, être maîtrisée au moins dans la langue anglaise prédominante. Il faut veiller en particulier aux notions techniques importantes pour l'entreprise ainsi qu'à leur traduction exacte afin d'éviter toute erreur.

En raison de la globalisation croissante, d'autres langues comme l'espagnol, le russe, le chinois et les langues d'Europe de l'Est gagneront également en importance. Des études UE encouragent, à côté des connaissances de la langue anglaise, la possibilité de communiquer dans une autre langue d'un pays voisin.

## 5. Formation

La formation orientée sur les tâches de l'acheteur est une condition nécessaire pour le profil professionnel requis.

La formation des acheteurs devrait être réalisée par des praticiens, principalement après l'achèvement de la formation scolaire usuelle qui transmet comme base la culture générale nécessaire. Les séminaires spéciaux et stages de formation qui ont été introduits par les associations d'achat nationales et l'IFPMM avec remise d'un diplôme, sont largement répandus. Des cours et stages dans des universités et hautes écoles spécialisées ont été intégrés dans les programmes de formation. Tous les centres de formation sont ouverts aussi bien aux étudiants qu'aux personnes actives.

L'approche de la profession d'acheteur se fait par différents chemins :

Très souvent des collaborateurs disposent d'une formation spécialisée prennent en charge des fonctions d'achat, en tant que professionnels venant d'une autre branche. Il existe dans quelques pays européens, de très bons systèmes de formation binaires (Allemagne, Autriche, Suisse) qui, à côté de l'activité pratique et de l'apprentissage on the job, offrent une formation spécialisée théorique. En Autriche a été créée une propre profession d'enseignant pour ce système. Des cours internes à l'entreprise complètent la formation. L'intégration dans le déroulement de l'entreprise permet d'acquérir par la force des choses de l'expérience et des connaissances, entraînant ainsi une forte identification avec le profil professionnel. Il est important, pour la formation interne à l'entreprise, que l'acheteur soit assisté par une personne avec une fonction modèle et qu'il soit initié de façon ciblée aux tâches afin de pouvoir développer la personnalité et l'autonomie.

La formation doit être adaptée aux exigences de l'économie. Les praticiens devraient, à l'aide d'exemples et en collaboration avec les participants, présenter les exigences diversifiées et possibilités de solutions.

Pour le perfectionnement professionnel qui est nécessaire de façon continue, la formation est complétée par des programmes de cours des associations d'achat nationales.

Dans le cadre de la formation, des connaissances dans les domaines suivants devraient être transmises :

### - Formation générale

La formation générale devrait englober les conditions pour toute activité commerciale :

Communication:

- Communication verbale
- Conduite d'entretiens et technique de négociation

- Technique de communication et d'interrogation
- Communication écrite/style
- Formulation claire de contenus et idées pour des documents
- Télécommunication
- Communication à l'aide des nouveaux médias
- Utilisation de littérature professionnelle et d'ouvrages de référence

### **- Economie nationale**

L'acheteur est impliqué, de par son activité, dans l'économie nationale et son évolution. Il agit de façon active et dépend parallèlement, par son entreprise, de la situation du marché et de la situation conjoncturelle. L'acheteur devrait par conséquent connaître les corrélations en matière d'économie nationale. Par ailleurs, il devrait aussi être informé sur la situation du commerce mondial, des marchés, de la conjoncture, des systèmes monétaires, des salaires et des prix et de leur évolution ainsi que sur les organisations commerciales internationales (p.ex. WTO) et leur influence.

La connaissance de l'économie, des systèmes économiques, du marché et de ses formes d'organisation, de la concurrence, de la fabrication de marchandises et de la vente et la distribution, comme base de l'activité de l'entreprise, représente pour l'acheteur une base de sa fonction.

### **- Gestion d'entreprise**

Dans le cadre de la gestion d'entreprise, il sied de transmettre à l'acheteur de vastes connaissances :

- Formes d'organisation de l'entreprise
- Calcul commercial, y compris calcul de pourcentages et d'intérêts ainsi que calcul avec les principales monnaies étrangères
- Types de calcul pour l'achat, la production et la vente
- Comptabilité:
  - Systèmes de comptabilité
  - Comptabilité analytique: importance, types de coûts, centres de coûts, postes de coûts
  - Frais de personnel
  - Comptabilité industrielle
  - Prescriptions d'évaluation
  - Compte des résultats
  - Traitement de dommages, amortissements, régularisations, réserves et provisions
  - Instruments de sécurité en cas de paiement anticipé
  - Systèmes d'établissement de bilan
  - Analyse de bilan

## **- Impôts et douanes**

- Fiscalité:
  - Impôt sur le chiffre d'affaires
  - Impôt sur les salaires et charges salariales
  - Taxes sur les transports
  - Impôt sur le revenu
  - Déclaration d'impôt, établissement de l'assiette de l'impôt, voies de recours, conséquences juridiques
- Douanes:
  - Déclaration douanière
  - Taxe compensatoire
  - Taxes et prescriptions relatives à l'importation et l'exportation

L'acheteur devrait connaître les principes du traitement fiscal et de la répercussion de transactions et être au courant du système douanier et d'importation.

## **- Finances**

Dans le domaine des finances, les connaissances suivantes doivent être transmises :

- Planification financière et de trésorerie
- Instruments de paiement
- Banque et crédits
- Conditions de crédit et intérêts
- Crédit fournisseurs
- Instruments de financement des créances
- Factoring
- Leasing
- Questions relatives aux monnaies étrangères
- Financement d'importations et d'exportations
- E-Banking

## **- Connaissances spécifiques à l'achat**

L'achat dans le cadre de la valeur ajoutée de l'entreprise :

- Stratégies, instruments et méthodes de l'achat
- Formes d'organisation de l'achat
- Processus d'achat et d'approvisionnement
- Détermination des besoins
- Marketing d'approvisionnement
- Demande/traitement de catalogues
- Evaluation des offres
- Technique de négociation :
  - Préparation de la négociation
  - Conduite de la négociation
  - Conciliation des intérêts
  - Mœurs en matière de conflits
  - Compromis

- Négociation en équipe
- Calcul des prix, Targetcosting
- Mœurs en matière de décisions
- Conclusion de contrats
  
- Tenue des stocks et standardisation des stocks
- Méthodes de réduction des stocks
- Réduction des délais de livraison
  
- Rationalisation dans l'achat
- Fragmentation des produits (pièces A, B, C, MRO)
  
- Public Procurement
  - Prescriptions juridiques relatives aux marchés publics
  - Valeurs limite
  - Mise en soumission
  - Formes d'adjudication
  - Adjudication
  
- Définition et calcul du succès de l'achat
- Calcul de la valeur ajoutée
- Facteurs de succès (coûts, temps, qualité)
  
- Gestion des fournisseurs: évaluation et développement des fournisseurs
- Collaboration avec les fournisseurs et utilisateurs
- Problèmes de livraison, difficultés de paiement
  
- Make or buy
- In- et Outsourcing de processus d'entreprise
- Evacuation, recyclage
  
- Controlling de l'achat :
  - Analyses, indices de l'achat, contrôle des systèmes d'achat, calcul des indices, définitions uniformes et présentations de rapports, méthodes pour l'élaboration de la base de chiffres, statistiques, banque de données, analyse du marché et de la concurrence, comparaison entre les chiffres prévisionnels et les chiffres réalisés, Reporting, Benchmarking.

### **- Technologie d'information et commerce électronique**

La connaissance fondamentale de la technologie d'information actuelle et de son utilisation (p.ex. Internet) sont des conditions élémentaires de la vie commerciale moderne. La communication et la conclusion de contrats via Internet permettent le commerce électronique. En détail, l'acheteur devrait posséder les connaissances suivantes pour la pratique :

- Informations relatives au hardware et à sa fonction
- Possibilités d'application des systèmes software et travail autonome avec l'ordinateur
- Banque de données
- Sauvegarde des données
- Protection des données (avec cryptographie)

- Direct Purchasing
- Intranet/Internet
- Manipulation de catalogues électroniques et machines de recherche
- Recherche de produits et de fournisseurs
- Acceptation de l'offre
- Conclusion du contrat en ligne
- Opérations de paiement

#### **- Droit économique et responsabilité du fabricant**

Vu que toutes les activités liées à l'achat s'effectuent dans un cadre juridique, il est nécessaire de connaître le droit économique et l'application du droit de même que l'examen juridique des transactions. Ceci devrait comprendre aussi les questions particulières relatives au commerce électronique et à la responsabilité du fabricant. Cette formation englobe :

- Cadre juridique national et international
- Bases juridiques (droit commercial, droit des entreprises, pouvoir de représentation)
- Droit régissant les contrats
  - Conditions d'achat et de vente
  - Coutumes commerciales (usances)
  - Conditions générales
  - Formes de conclusion de contrats
  - Commerce électronique
  - Marchés à terme ferme, marchés à terme
  - Violation de contrat
  - Vices, garantie
  - Suppression des vices
  - Résiliation de contrat
  - Dommages et intérêts, clauses pénales
  - Moyens juridiques d'exécution et leurs conditions
  - Tribunal et tribunal arbitral
- Avertissements
- Prescriptions écologiques
- Emballage et recyclage

#### **- Logistique et tenue des stocks**

L'acheteur peut, grâce à la logistique interne et externe à l'entreprise et à la tenue des stocks, contrôler le besoin financier de l'entreprise. La connaissance en logistique est l'une des conditions pour l'achat moderne avec sa part élevée en sous-traitance, avec des solutions de transport optimales et des livraisons parallèles.

- Importance de la tâche et types de logistique
- Flux de marchandises et de valeurs
- Systèmes de stockage
- Organisation des stocks
- Prescriptions spécifiques en matière de stockage
- Prescriptions spécifiques en matière de transports

- Systèmes TED spécifiques au stockage
- Inventaire des stocks
- Choix et évaluation des moyens de transport
- Planification, organisation et déroulement
- Incoterms
- Prescriptions juridiques

### **- Gestion de la qualité**

L'acheteur doit disposer des connaissances et du discernement nécessaires en ce qui concerne la qualité exigée des propres produits et produits achetés. L'expérience révèle qu'une petite pièce défectueuse achetée bon marché ou une prestation de montage au prix avantageux, mais mal exécutée, peut provoquer la panne totale d'une grande installation avec toutes les conséquences qui lui sont liées. La gestion de la qualité représente par conséquent un élément important de la fonction de l'acheteur et un élément essentiel pour la propre qualité des produits.

- Principes et gestion de la qualité
- Qualité dans l'achat (intégration dans le processus d'approvisionnement, participation au déroulement du processus, prise en compte des tendances du marché)
- Assurance qualité
- Systèmes de gestion de qualité avec certificats (ISO 900x, TQM)
- Systèmes de gestion de l'environnement avec certificats écologiques
- Implication des fournisseurs dans l'assurance qualité

### **- Gestion des risques**

L'acheteur doit connaître les importants facteurs de risque de la gestion moderne de l'entreprise.

Il s'agit entre autres de: problèmes relatifs au propre déroulement des processus, solvabilité et fidélité de livraison des fournisseurs, vices de qualité, défaillance d'un fournisseur ou retard dans la logistique, grèves, problèmes d'énergie, problèmes d'importation, pannes de production ainsi que problèmes dans le traitement informatique, suspension de production et sécurité. Ainsi que tous les instruments permettant d'éviter, de supprimer ou de protéger, comme les possibilités d'assurance.

- Assurances
- Fonction et importance économique
- Types d'assurances
- Contrats d'assurance
- Dommages et règlement

### **- Connaissances linguistiques**

La connaissance de langues étrangères, du moins de la langue anglaise, devraient être approfondies avant tout par des exercices pratiques dans les domaines de la technique de négociation, de la correspondance et des termes techniques.

### **a) Connaissances professionnelles et formation continue**

Les connaissances professionnelles et la formation continue s'orienteront en particulier aux exigences actuelles de l'entreprise comme :

évolution du marché, questions de concurrence, connaissances de la branche, développement de produits, processus d'exploitation, nouvelles formes de commande, création de réseaux, traitement de contrats, questions de responsabilité, garantie, responsabilité du fabricant, responsabilité pour dommages consécutifs, technique de présentation moderne, Outsourcing, standardisation, contrôle de qualité, problèmes écologiques, commerce électronique, Supply Chain Management, fidélisation des fournisseurs et des clients, avantages spécifiques pour les clients, questions juridiques concrètes et solutions relatives à une application analogue.

### **b) Expérience**

La formation devrait transmettre beaucoup de connaissances pratiques à l'acheteur. Il est par conséquent judicieux, pour le transfert de connaissances, de faire appel à des personnalités disposant d'une vaste expérience pratique et qui, à l'aide d'exemples de la vie économique, gagnent de façon convaincante l'intérêt et la compréhension de l'acheteur. Il faudrait, dans l'entreprise, créer une gestion des connaissances permettant un accès rapide.

## **6. Les défis de l'acheteur du futur**

La poursuite de la croissance de l'économie mondiale, les nouvelles stratégies d'entreprise et le développement de nouveaux produits et de nouveaux processus formeront les conditions-cadre des défis du Supply Managers. La concurrence du futur sera aussi une concurrence de la Supply Chain.

### **a) Position de l'acheteur**

L'importance de l'achat augmentera encore à l'avenir en raison du volume d'achat toujours plus important de prestations, prestations de service et composants. Avec sa contribution élevée au succès de l'ensemble de l'entreprise, l'achat doit être pleinement impliqué dans la gestion et être revalorisé.

L'évaluation des entreprises selon le Net Profit After Tax (NOPAT) et Economic Value (EVA) exige un bénéfice qui est supérieur aux coûts du capital. L'achat joue dans ce contexte un rôle important. Il permet la réduction des coûts du capital moyennant des prix d'achat avantageux, l'exploitation de conditions et de crédits fournisseurs. Les marchés d'acheteurs globaux offrent ici de bonnes chances.

Le Supply Manager établira son compte des résultats et documentera ses résultats.

## **b) Organisation**

L'organisation de l'achat s'adaptera aux tâches modifiées de l'achat. L'implication de l'achat dans les secteurs techniques, y compris les possibilités d'améliorations techniques avec formation d'équipes, sera forcée. Le Supply Chain Manager gagnera davantage d'influence sur les processus d'exploitation, élaborera de nouveaux concepts grâce à une prospection permanente du marché et développera de nouvelles chaînes de valeur ajoutée. Des partenariats avec des fournisseurs augmenteront la valeur ajoutée et auront pour conséquence une poursuite de la rationalisation dans les entreprises en vue d'obtenir un total cost of ownership aussi bas que possible.

## **c) Evolution de l'entreprise**

De nouvelles fusions d'entreprises (Mergers et Acquisitions), qui conduisent à de grandes entreprises actives au plan international, exercent une influence considérable sur les marchés, la production, les conditions d'achat et les fournisseurs. L'acheteur devra observer et examiner en permanence cette évolution afin que l'entreprise puisse s'y préparer à temps.

Des scénarios alternatifs, en accord avec la direction d'entreprise, devront être élaborés par l'acheteur, et ce en particulier lorsque ceci concerne des fournisseurs qui sont liés à ces entreprises. Cette évolution peut amener l'acheteur d'une petite entreprise, en général régionale (PMU), à conclure des coopérations avec d'autres entreprises similaires, resp. avec des fournisseurs, ou encore conduire à des fusions dans des communautés d'achat.

## **d) Produits et qualité**

De nouveaux produits ainsi que de nouvelles tendances apparaîtront spontanément et éveilleront de nouveaux besoins. En raison de sa connaissance du marché, l'acheteur sera impliqué aussi dans le développement de nouveaux produits et de nouvelles offres de la propre entreprise et y participera. L'analyse permanente des marchés et des souhaits des clients reste une tâche de l'acheteur.

Des scientifiques dans le monde entier travaillent au développement de nouveaux produits et de nouvelles méthodes. La pénurie relative en matières premières et les réflexions en matière de prix conduisent à l'introduction de produits de remplacement (substitution). L'imitation de produits de marque augmentera. Il s'agira de lutter contre la piraterie de produits. Les durées de vie toujours plus courtes des produits devront être observées. Ceci ouvre un vaste champ pour l'évaluation nécessaire par l'acheteur et une extension de ses activités.

Les exigences en matière de qualité seront davantage soulignées. L'acheteur devra essayer de minimiser les risques. Une des possibilités consiste à impliquer les fournisseurs dans la gestion de qualité de la Supply Chain et le système de qualification existant. Des programmes de maintenance communs et des méthodes pour la suppression rapide des vices seront développés par l'acheteur en collaboration avec les fournisseurs.

## **e) Technologie**

Les technologies évolueront à une vitesse fulgurante, comme p.ex. la technologie d'information ou la technologie génétique. Dans les branches concernées, il s'agira d'observer en permanence cette évolution, car il faut s'attendre à d'importants changements et répercussions sur la production avec une influence en conséquence sur l'achat.

La technologie d'information deviendra un instrument nécessaire dans le cadre du Supply Management étendu, afin de standardiser des processus, d'exploiter des synergies et de réduire les coûts propres à l'entreprise. Internet permet une consultation actuelle des informations, une individualisation des informations et une diffusion globale qui peut être utilisée en particulier pour les mises en soumission. Les possibilités de l'IT ne remplacent toutefois pas le processus d'achat et la chaîne de valeur ajoutée.

Grâce à Internet, la Supply Chain est reliée et donc plus courte, plus avantageuse et plus rapide. Internet offre aux entreprises la possibilité d'être présentes sur le marché jusqu'au paiement électronique. Internet se prête en particulier aussi pour des alliances d'achat. L'intensification de la collaboration avec les fournisseurs conduit à des collaborations. Des processus commerciaux seront définis pour des réflexions de référence. L'IT intégré dans le secteur informatique de l'entreprise accélérera aussi la logistique.

Il faut s'attendre à l'avenir que le recours à des services IT sera lié à des coûts plus élevés.

Le commerce électronique dans le secteur B2B deviendra dans une grande mesure une forme de commande pour les articles MRO et C, et en partie aussi dans le secteur des produits B. La gestion de catalogues fournira une bonne base de décision. La transmission d'images, des conférences visuelles en ligne et des systèmes de places de marché qualifiés complèteront l'actuelle possibilité de l'IT. Des plates-formes Internet pour l'offre et la demande seront disponibles pour la vue d'ensemble du marché. Le commerce de gros se pratiquera dans une grande mesure via les places commerciales électroniques. Le nombre de places de marché existantes diminuera de façon drastique.

L'intégration de réseaux de portables en combinaison avec des ordinateurs et Internet permettra un accès rapide, indépendamment de l'emplacement, avec des possibilités de réaction en conséquence. Pour exploiter de façon optimale les possibilités techniques, l'acheteur devra posséder le savoir-faire nécessaire et connaître les possibilités du traitement des affaires ainsi que du secret professionnel.

Au niveau interne, la gestion des connaissances, la sauvegarde des données, le secret professionnel, la banque de données et la protection des données gagneront en importance.

## **f) Standardisation**

La classification des produits entraîne des standards qui seront intégrés dans les catalogues. On attachera davantage d'importance à la standardisation dans l'entreprise et aussi au plan international, comme p.ex. en raison du vocabulaire d'achat de l'UE pour le Public Procurement ou des standards nationaux, régionaux pour le E-Business. L'acheteur appliquera les notions et définitions dans son entreprise et participera à leur développement.

Des statistiques représentatives, le calcul d'indices ainsi que le Benchmarking en collaboration avec le responsable achat deviendront une nécessité.

### **g) Ouverture des marchés**

L'ouverture de grands marchés, en partie nouveaux (Europe de l'Est, Chine et Inde) en raison de la suppression accrue des barrières commerciales, offrira une palette de produits largement répandue à des prix avantageux et, par conséquent de nouvelles possibilités d'achat dans la Sourcing global, lesquels modifieront la situation du marché.

L'important écart de salaires entre les pays hautement développés et les pays moins développés entraînera d'autres transferts de production avec délégation de prestations de service depuis et dans ces pays. Des prestations de service intégrées seront proposées comme un ensemble. L'intégration des offreurs dans la chaîne de valeur ajoutée en tenant compte des aspects logistiques, technologiques et administratifs augmentera le succès de l'entreprise.

### **h) Achat international**

Le développement d'un réseau Sourcing global deviendra nécessaire dans de nombreuses entreprises. L'acheteur devra, dans le cadre de l'achat international, se familiariser consciencieusement avec les cultures étrangères et les habitudes commerciales et juridiques de nature différente. La confiance et le franc-jeu sont la condition pour des partenariats durables. La prospection de nouveaux marchés entraînera la création d'un réseau étendu qui englobera aussi des spécialistes comme par exemple des avocats et des experts économiques. Pour faire aboutir des revendications juridiques, de bons contacts et une conduite habile des négociations de même que la connaissance nécessaire du réseau conduisent souvent mieux au but que des procédures judiciaires.

### **i) Décision Make or Buy**

L'optimisation du succès dans l'entreprise exige une analyse permanente des forces et des faiblesses.

Dans les pays à hauts salaires, il faudra décider de plus en plus fréquemment, en raison des coûts élevés, quels produits fabriqués jusqu'ici dans la propre entreprise continueront à être produits ou devront être achetés à un prix plus avantageux. Il faudra effectuer ici une analyse détaillée qui révélera les avantages et les risques. L'acheteur prévoyant devra procéder à une évaluation en demandant des expertises sur la solvabilité du client, la qualité des produits, le rapport prix/qualité, le respect des contrats, mais aussi les coutumes de traitement et la situation monétaire. Pour le développement de nouvelles relations durables avec les fournisseurs, il faudrait analyser les possibilités d'une intégration de ces opérations dans des systèmes de garantie régionaux ou globaux.

Une part élevée d'achats entraîne pour les entreprises une dépendance de la situation du marché et des prix de ces produits et de la disponibilité de livraison des fournisseurs. L'acheteur devra, en cas de dégradation des livraisons, resp. augmentations des prix, prendre des dispositions en vue de réduire la dépendance de livraison.

## **j) Outsourcing**

L'Outsourcing à des agences Sourcing, aussi bien de propres produits et composants qui ne peuvent pas être fabriqués de façon rentable, de prestations de service (domaine IT) ainsi que de la recherche (p.ex. industrie pharmaceutique), tout comme d'éléments de l'achat, représente une alternative flexible d'adaptation au marché. La poursuite de l'ouverture des marchés entraînera une augmentation des offres Outsourcing et des possibilités Outsourcing de secteurs complets. L'évolution de l'industrie automobile présente comme exemple le transfert de la gestion des outils ou instruments à des prestataires de services pour des usines en Europe de l'Est, Amérique du sud et Chine.

La stratégie Outsourcing performante est déterminée par le choix du bon partenaire digne de confiance pour un partenariat durable, loyal et fiable, caractérisé par une confiance réciproque. Les relations avec le fournisseur devront être examinées et approfondies pendant une certaine période avant de prendre d'autres décisions Outsourcing. Le résultat d'une évaluation des coûts globaux, y compris les frais logistiques, ainsi que la garantie de la qualité et de la disponibilité de livraison seront essentiels pour la décision.

La conclusion d'affaires avec des entreprises Outsourcing dans des sites internationaux et traditionnels comme Singapour et HongKong, lesquelles disposent du know-how et du réseau nécessaires dans leur région, pourrait être une possibilité pour créer de nouvelles sources d'approvisionnement. Ces entreprises Outsourcing font fonction de plate-forme pour une région ou une branche et couvrent dans une grande mesure le risque des fournisseurs.

L'Outsourcing prendra de plus en plus d'importance dans la fonction d'approvisionnement en raison de la profondeur de production qui continue à diminuer dans les entreprises et la tendance de transfert, qui nécessite souvent l'appui des propres professionnels, augmentera.

## **k) Ecologie**

La sensibilisation pour les activités de l'économie et ses influences sur l'environnement gagneront en importance. Il faut s'attendre à des dispositions écologiques restrictives pour toutes les régions, et en particulier pour l'Europe (UE). Il existe dès lors une influence sensible sur la demande et les besoins (p.ex. mention de production biologique).

L'étude écologique des formes d'emballage et le recyclage de produits représente une autre évolution prévisible. Ces tendances doivent être observées de façon attentive. Le recyclage approprié et avantageux de produits et d'emballages devrait toujours être garanti. Si nécessaire, des changements correspondants devront être opérés, lesquels pourront même apporter un avantage pour les ventes. Les fournisseurs devraient être impliqués davantage dans le problème de l'environnement, p.ex. moyennant une certification commune.

L'expansion UE conduira à des évolutions conformes dans les nouveaux pays membres et se répercutera sur la production et les produits. Les standards écologiques seront de plus en plus uniformisés.

## **l) Gestion des risques**

Les nouveaux marchés, les nouveaux produits et les nouveaux processus de fabrication créent de nouvelles conditions du marché. L'extension de la Supply Chain, le transfert de parties de la production de même que la sécurité et les problèmes écologiques nécessitent une gestion des risques appropriée. L'acheteur utilisera à cet effet les instruments disponibles, comme les assurances. Les dispositions en matière de responsabilité seront étendues et s'appliqueront aux propriétés des produits ainsi qu'à leur utilisation (p.ex. responsabilité pour notices d'emploi).

Il faut s'attendre à ce que, dans ce domaine aussi, des garanties plus étendues deviennent possibles. Le rapport risque/prix devra être évalué.

Dans le domaine des contrats, des conventions d'arbitrage pour le règlement de litiges gagneront de plus en plus en importance. Il faudra observer la pratique de décision dans ce domaine juridique important.

Des modifications internes et externes, de nouvelles technologies, de nouveaux processus, des changements de la situation juridique et des conditions du marché modifiées deviendront des thèmes de la gestion des risques.

## **m) Marchés publics**

Le volume complexe du marché d'approvisionnement public, qui rien que dans l'UE réalise 16% du PIB, est soumis à de nouvelles tendances et règles. Les marchés publics seront en partie nouvellement organisés dans l'UE et le traitement électronique deviendra possible. L'accès aux marchés d'approvisionnement étrangers devrait être facilité. Les répercussions revêtent une grande importance pour le marché et les fournisseurs. L'acheteur devra observer minutieusement ces évolutions et entamer des délibérations correspondantes pour sa propre entreprise en accord avec ses principaux fournisseurs.

## **n) Formation et perfectionnement professionnel**

Afin de pouvoir répondre à ces défis, l'acheteur a besoin d'une formation et d'un perfectionnement professionnel parallèles à son activité.

Les organisations d'achat nationales et l'association faitière IFPMM (International Federation of Purchasing and Materials Management) ont, en collaboration avec des experts, des universités, des hautes écoles et des spécialistes, créé des possibilités de formation qui offrent à l'acheteur les conditions nécessaires avec un certificat de formation reconnu au plan international (diplôme) ADIPS (Advanced Diploma in International Procurement and Supply) pour exercer le métier de façon efficiente et innovante.

Les programmes mentionnés en annexe donnent un aperçu des possibilités de formation parallèles à l'activité professionnelle qui sont proposées par les organisations d'achat nationales ainsi que par des universités.

## 7. Perspectives

Cette perspective dans un avenir, qui comme on le sait est difficile à prévoir, révèle les énormes défis posés à la direction de l'entreprise pour créer les conditions nécessaires pour une gestion d'approvisionnement performante. Les entreprises devront survivre à la concurrence dans une économie ouverte et globale, soumise à de rapides modifications. Les délais de décision deviendront plus courts. Les potentiels de réduction des coûts devront être exploités. La concurrence accrue entraînera davantage de coopérations. Des partenariats avec des fournisseurs et prestataires de service deviendront des facteurs de succès nécessaires. De nouveaux objectifs, de nouvelles formes d'organisation, de nouveaux processus, une extension des compétences et un grand volume en informations détermineront la gestion de l'achat du futur.

Des convictions ouvertes au monde, un esprit logique et analytique, de la flexibilité et créativité avec une observation permanente des marchés et des tendances de même qu'une formation continue parallèle à la profession forment, pour l'acheteur du futur, la base de sa tâche diversifiée et de son succès.

L'acheteur, en tant que responsable de la chaîne d'approvisionnement, avec une clairvoyance stratégique et une conscience des risques, augmentera de façon durable sa contribution à la chaîne de valeur ajoutée. Son succès revalorisera dans une grande mesure sa fonction dans l'entreprise.