

Le Marketing achat, une approche proactive nécessaire

Comment réaliser des achats générateurs de valeur, adaptés aux besoins de l'entreprise ?

Par Arnaud Dépinay,
Consultant achat chez Horisis
Conseil



La complexité croissante de projets industriels mobilisant des ressources financières, humaines et matérielles considérables dans un contexte de forte concurrence font du respect du triangle d'or « coût, délais, qualité » une nécessité absolue pour la viabilité et la rentabilité des projets. **Les achats sont au centre du respect de ces contraintes.**

L'exemple du marché des consoles de jeux, où s'entredéchirent les sociétés Sony et Nintendo illustre bien l'enjeu. En effet, la Wii de Nintendo est en train de rafler le marché à la Playstation 3 parce que Sony a sous-estimé les difficultés de fabrication de composants électroniques "haut de gamme" qui équipent ses lecteurs DVD. Du fait des retards subséquents, seuls le Japon et les Etats-Unis ont pu être livrés et dans des quantités largement inférieures à ce qui avait été prévu. A l'inverse, Nintendo, qui avait fait le choix de composants plus courants, a été approvisionné en temps et

en heure et assurer une sortie mondiale.

Il en est de même pour le secteur des grands projets industriels : ainsi le résultat brut d'exploitation de l'A380 d'Airbus se voit amputé de 2,8 milliards d'euros jusqu'à 2010 pour dépassements de coûts et pénalités de retard en raison du report de livraison de câblages.

Les choix des solutions techniques et des fournisseurs sont donc des facteurs-clés qui méritent toute l'attention des décideurs. Pour clarifier ses priorités, étayer ses choix et maîtriser ses risques, une **démarche proactive d'anticipation s'impose : le marketing achats.**

Le *marketing achat* s'apparente à une **vente des besoins pour optimiser constamment l'offre d'achat.** L'objectif de cette méthodologie est d'observer la position de l'entreprise par rapport à ses fournisseurs, puis de rechercher les meilleurs contacts en termes de délai, de coût, de qualité et de sécurité des approvisionnements.

Trois étapes sont essentielles pour conduire une démarche de *marketing achat*.

L'Analyse des besoins internes : pour préciser le cahier des charges des besoins, avant d'engager l'étude du marché fournisseur. Cette phase ne doit pas être négligée et prendre en compte tous les aspects techniques, normatifs, logistiques et financiers, pour éviter de faire des choix non fondés, voire erronés.

L'Analyse de la situation externe : Il s'agit d'examiner la complexité technique et commerciale du marché fournisseur et d'identifier les acteurs et leurs stratégies sur ce marché. Cette connaissance précise du marché "fournisseurs" permet de bâtir un plan d'action pour l'approcher dans de bonnes conditions.

Actions d'ajustement (alignement des contrats) : Ici, l'acheteur joue un rôle tant sur l'environnement amont, que sur le marché intérieur représenté par l'ensemble des services de l'entreprise dont il doit satisfaire les besoins. Il ajuste le cahier des charges de l'entreprise aux possibilités de ce marché amont et réciproquement favorise l'adaptation des offres fournisseurs aux impératifs du cahier des charges.

Dans cette approche de *marketing achat*, l'acheteur développe de nouvelles relations pour **anticiper les évolutions de ses besoins et de l'offre et pour réduire ses faiblesses** telles que les pénuries de fournisseurs ou les délais trop longs sur certains segments d'achats.

Il est ainsi en mesure d'acquérir une vision plus large de ce que le marché peut proposer pour répondre à ses besoins, puis de **négoier dans un contexte plus favorable**.

La mise en œuvre de cette **démarche proactive** du *marketing achat* ne peut être effective que si l'entreprise mobilise des ressources suffisantes et spécialisées. Il s'agit de profils spécifiques, qui allient des connaissances commerciales, techniques et juridiques à des capacités d'adaptation et de communication, d'écoute et de créativité.

Aujourd'hui, les achats représentent bien souvent **plus de 50% du Chiffre d'Affaires d'une entreprise**. Le déploiement de compétences spécifiques en marketing achat représente donc un soutien essentiel pour gérer avec rigueur le processus achat, en particulier en mode projet.