



HAL
open science

Les achats de prestations marketing et de communication : les achats de prestations liées au digital

Angélique Laffargue

► To cite this version:

Angélique Laffargue. Les achats de prestations marketing et de communication : les achats de prestations liées au digital. Gestion et management. 2013. <dumas-00934575>

HAL Id: dumas-00934575

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00934575v1>

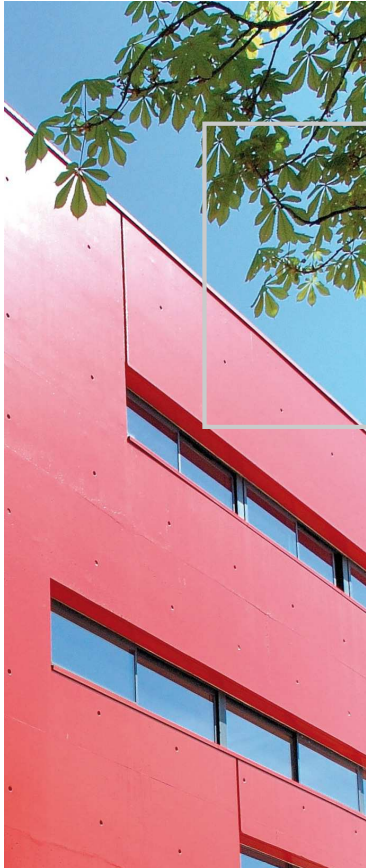
Submitted on 22 Jan 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization



Mémoire d'apprentissage

Les Achats de prestations marketing et de communication

Les Achats de prestations liées au digital



L'ORÉAL

Présenté par : LAFFARGUE Angélique

Nom de l'entreprise : L'Oréal

Tuteur entreprise : TEYSSOT Cyril

Tuteur universitaire : MERMINOD Nathalie

**Master 2 Professionnel alt.
Master Management Stratégique des Achats
DESMA
2012-2013**



upmf
Grenoble
Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

AVERTISSEMENTS

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire de fin d'étude et qui m'ont soutenu tout le long de cette année, plus particulièrement :

- Cyril Teyssot, mon maître d'apprentissage tout au long de cette année, responsable des achats de marketing services à L'Oréal DPGP France, pour son soutien, ses conseils et son écoute tout au long de cette année.
- L'ensemble de mes collègues chez L'Oréal qui ont su me guider, m'encourager et me transmettre leur expérience pendant ses deux années.
- Nathalie Merminod, ma tutrice école, pour son accompagnement, ses recommandations pertinentes et sa disponibilité lors de cette année scolaire.
- Christine Sanchez pour sa gentillesse, son efficacité et sa réactivité.
- Mes camarades de classe pour m'avoir soutenu et pour leur esprit de camaraderie.
- Ma famille et mes amis qui m'ont supporté et qui on fait preuve d'une disponibilité sans failles tout au long de cette année.

SOMMAIRE

<u>PREFACE - PRESENTATION DU GROUPE L'OREAL</u>	7
Introduction	11
<u>PARTIE 1 - REVUE DE LITTERATURE SUR LES ACHATS DE SERVICES ET LES ACHATS HORS PRODUCTION</u>	12
<u>I) Définition et qualification des achats de marketing services</u>	13
a) Les achats hors production.....	13
b) Les achats de services.....	13
c) Acheter des marketing services : qu'achète t-on ?.....	17
<u>II) Les processus d'achats hors production et de services</u>	20
a) Les spécificités dans la définition du besoin.....	21
b) Evaluer et sélectionner des fournisseurs de services	22
c) Contractualiser avec un prestataire de services.....	23
d) L'évolution de l'intégration des acheteurs dans le processus d'achats hors production et de services.....	25
<u>III) Description des fournisseurs de services et de leur organisation et processus</u>	27
a) Une catégorisation simple des fournisseurs de services.....	27
b) L'organisation chez les fournisseurs.....	28
c) Les interactions entre le fournisseur et l'entreprise cliente.....	32
<u>IV) Les difficultés auxquelles doivent faire face les acheteurs hors production et de services, ainsi que leurs atouts</u>	35
a) Les difficultés des acheteurs.....	35
b) Les atouts des acheteurs.....	37
Conclusion	40
Bibliographie	41

PREFACE

-

PRESENTATION DU GROUPE L'OREAL

L'ORÉAL

En 1904, Eugène Schueller, jeune chimiste français diplômé de l'Institut de chimie appliquée de Paris a mis au point une formule de synthèse à base de composés chimiques inoffensifs permettant de teindre les cheveux. Trois ans après, il décide de la mettre sur le marché une fois la formule améliorée. En 1909, il fonde la Société Française de teintures inoffensives pour cheveux : c'est la première étape de la réussite du futur géant L'Oréal.

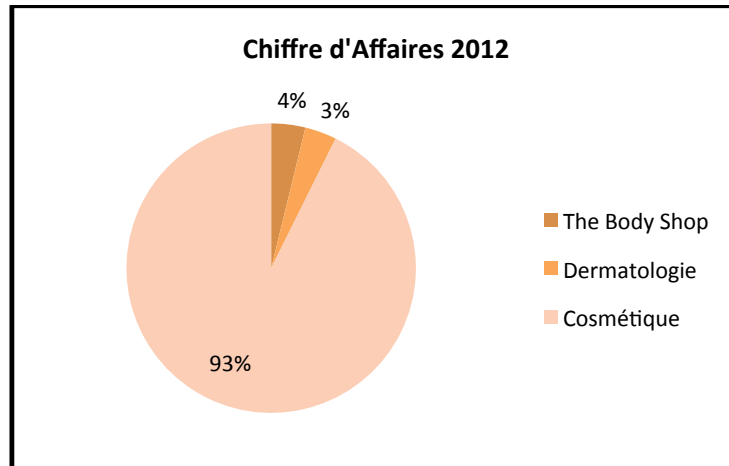
En 1936, l'Oréal devient une SARL et le 4 avril 1939, la société prend le nom de L'Oréal. Après 70 ans de croissance, L'Oréal fête ses 100 ans en 2009 et se fixe pour objectif de conquérir un milliard de nouveaux consommateurs.

Chez l'Oréal, il existe actuellement trois branches d'activités et plusieurs divisions (*NB : bien que l'organisation générale de L'Oréal va être amenée à évoluer d'ici les mois à venir, nous prendrons en compte l'organisation actuelle dans ce mémoire*) :

- **La Branche The Body Shop** : créée en 1976 en Grande-Bretagne, cette branche représente environ 4% du chiffre d'affaires de L'Oréal en 2012. Elle est réputée pour son engagement éthique et ses produits à base d'ingrédients naturels. Les produits sont vendus à travers un réseau de boutiques exclusives mais aussi dans des circuits de distribution complémentaires comme Internet et dans les boutiques d'aéroports.
- **La Branche de Dermatologie** : cette branche est constituée de Galderma, joint-venture créée entre L'Oréal et Nestlé il y a 30 ans. Elle représente 3% du chiffre d'affaires du Groupe. En 2010, Galderma devient leader au niveau dermatologie.
- **La Branche cosmétique** : elle représente 93% du chiffre d'affaires en 2012 et compte 4 divisions opérationnelles :
 - **La division des produits professionnels** : ce sont les produits utilisés et vendus dans les salons de coiffure.
Les marques : Kerastase, L'Oréal Professionnel, etc.
 - **La division des produits de luxe** : elle se vend dans les grands magasins, en parfumeries, dans les aéroports en travel retail, mais aussi sur les sites e-commerce.
Les marques : Lancôme, Ralph Lauren, Giorgio Armani, Diesel, etc.
 - **La division cosmétique active** : elle vend des produits de santé-beauté dans les circuits de distribution tels que les pharmacies, les drugstores.
Les marques : Vichy, la Roche-Posay, etc
 - **La division des produits grand public** : elle propose une très bonne qualité de produits à des prix plus accessibles dans les canaux de grande distribution, dont les supermarchés et hypermarchés. Elle se vend sur tous les continents.

Les marques : L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, etc.

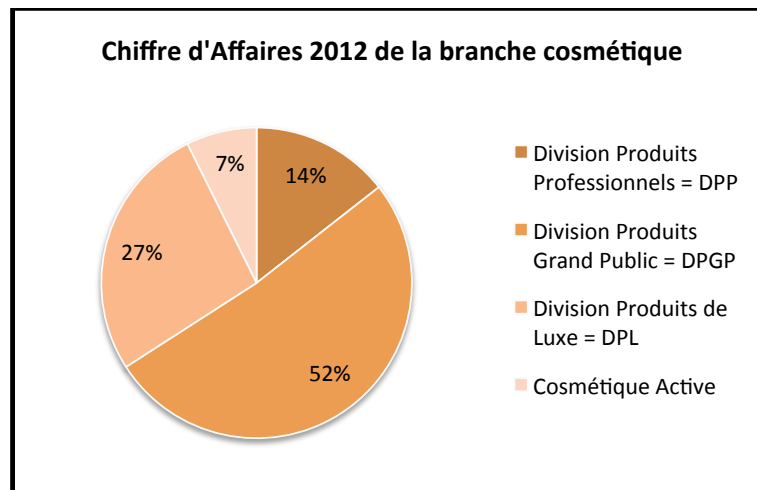
En 2012, le chiffre d'affaires total du groupe L'Oréal s'élève à 22 462,7 millions d'euros, répartis de la façon suivante entre les 3 branches :



Source : Document de référence 2012 de L'Oréal – Rapport financier annuel

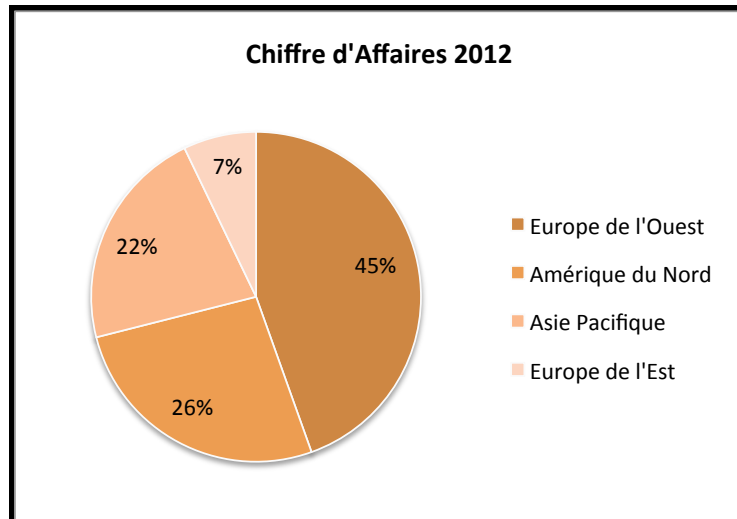
La part la plus importante du chiffre d'affaires correspond à la branche cosmétique (CA 2012 = 20 812 millions d'euros), cette dernière étant elle-même divisée en quatre divisions.

Voici la répartition des 20 812 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé par la branche cosmétique :



Source : Document de référence 2012 de L'Oréal – Rapport financier annuel

Voici la répartition du chiffre d'affaires total de L'Oréal (22 462,7 millions d'euros en 2012) parmi l'ensemble des zones géographiques dans lesquelles le groupe réalise des activités.



Source : Document de référence 2012 de L'Oréal – Rapport financier annuel

INTRODUCTION

Une tendance de plus en plus croissante des entreprises consiste à se concentrer sur leur cœur de métier tout en intensifiant leur politique d'impatriation en faisant appel aux compétences de prestataires externes, notamment pour les prestations de services. Dans un premier temps, les entreprises ont fait appel à des prestataires pour les services généraux tels que le transport et le gardiennage. Puis, ce recours à des sociétés extérieures s'est porté sur des services pouvant parfois être en lien direct avec le cœur de métier du donneur d'ordre.

Certaines entreprises comme L'Oréal font en effet de plus en plus appel à des prestataires externes afin d'être plus réactives et capter l'innovation et l'excellence sur les marchés externes. Par exemple les prestations de marketing et de communication chez L'Oréal sont essentiels dans la stratégie marketing de L'Oréal mais sont pourtant en grande majorité externalisées.

D'après l'Union des Annonceurs, le marché du marketing et de la communication atteignait un spend total de 34 milliards d'euros en 2011 de la part des entreprises. Ce poste d'achat étant particulièrement stratégique pour certaines entreprises et représentant pour certaines d'entre elles l'une des dépenses les plus importantes, les services achats spécialisés dans les prestations marketing sont challengés pour accroître leur intervention en amont du processus achat afin d'optimiser les coûts et garantir la meilleure qualité possible des prestations.

A travers ce mémoire, nous visons à faire un état des lieux et analyser les achats de marketing services, afin de pouvoir mieux orienter l'analyse terrain qui sera réalisée chez L'Oréal par la suite. En effet cette fonction achat demeure généralement peu ou mal connue aussi bien de manière interne et de manière externe à l'entreprise. Cela est d'ailleurs visible par le peu de littérature qu'il existe à ce sujet.

Le premier objectif de ce mémoire est ainsi de mieux comprendre cette famille d'achat en faisant ressortir ce qu'elle recouvre, ses particularités et son niveau de maturité.

Le second objectif est d'expliquer toute la démarche qui a été faite au cours de ces derniers mois sur une catégorie achat de marketing services de plus en plus importante stratégiquement et en termes de spend chez L'Oréal : le digital. Nous partirons ainsi d'une étude de marketing achat afin de faire un état des lieux interne et externe sur cette famille d'achat encore peu couverte par les services achats. Puis, à la suite de cette étude, nous apporterons des préconisations pour d'éventuelles actions pouvant être menées par les achats sur cette famille.

Par le biais de cette étude, nous répondrons à la problématique suivante : ***comment les services achats de marketing services peuvent-ils intervenir efficacement dans l'achat de prestations marketing et de communication, et plus particulièrement pour l'achat de prestations liées au digital ?***

PARTIE 1

-

REVUE DE LITTERATURE SUR LES ACHATS DE SERVICES ET LES ACHATS HORS PRODUCTION

Les achats de marketing services se situant dans les grandes familles d'achat de services et d'achats hors production, la revue de littérature sera plus particulièrement centrée sur ces deux types d'achats. Dans une première partie, nous définirons les achats hors production et de services. Puis, nous analyserons les particularités et les éléments clés à prendre en compte dans le processus achat de ces familles. Nous verrons par la suite l'importance d'analyser l'organisation chez les prestataires de services. Enfin, nous nous intéresserons plus particulièrement aux difficultés et aux atouts de l'acheteur intervenant dans ces domaines.

Avant tout, il convient de définir et de qualifier de manière plus précise ces achats.

Que recouvre ce type d'achats ? Comment les catégoriser ? Quelles sont leurs caractéristiques ? Nous définirons également de manière plus précise quelles sont les prestations marketing et de communication dont traitent généralement les services d'achats marketing services.

« Unfortunately, the tried and true rules for buying goods do not work when applied to the buying of professional services »

Wittreich, 1966

I) Définition et qualification des achats de marketing services

a) Les achats hors production

« Dans les groupes industriels, ils couvrent tous les achats qui ne sont pas intégrés dans la production du produit final vendu et qui contribuent au fonctionnement des différents départements de l'entreprise » (Boghos R. « *La fonction Achats hors production* », 2012).

b) Les achats de services

Qu'est-ce qu'un service ?

Grönroos C. (« *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach* » (2nd edition), 2000) propose la définition suivante d'un service :

« A service is a process consisting of a series of more or less intangible activities that normally, but not necessarily always, take place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider, which are provided as solutions to customer problems ».

Ainsi, délivrer un service consiste pour un prestataire à réaliser un ensemble d'activités impliquant parfois des interactions avec le client. L'objectif de la prestation est de répondre à un besoin ou à un problème du client.

Quelles sont les différentes typologies de services ? Comment peut-on les catégoriser ?

Axelsson B. et Wynstra F. (*«Buying Business Services », 2001*) distinguent plusieurs types de services auxquels une entreprise peut avoir recours:

- *Facility services* : service de nettoyage, de sécurité, etc.
- *Financial services* : service d'assurances, etc.
- *Information and Communication Technology services (ICT services)* : services de télécommunication, développement et implémentation de solutions informatiques (hardware, software, etc.).
- *Business organization services* : consultants, auditeurs externes, etc.
- *Research and development and technical services* : maintenances techniques, réparations, assistances, etc.
- *Transportation and distribution services* : services de logistiques, transport, stockage, etc.
- *Human resource development services* : formation, recrutement, etc.
- *Marketing services* : achat d'espaces publicitaires, recours aux agences de création, etc.

Il est à noter que cette classification ne permet pas toujours de catégoriser de manière claire et distincte les différents types de prestations offertes : par exemple, quand une agence digitale crée un site Internet pour une entreprise, il est possible de classer cette prestation à la fois dans les marketing services en raison de son aspect créatif, mais aussi dans les ICT services puisqu'il sera nécessaire de réaliser de la maintenance pour ce site (mises à jour, etc.).

Une autre classification, plutôt basée sur la fonction du service demandé, a été mise en avant par Axelsson B. (*« A Portrait of Services », 1987*) et Jismalm P. et Linder F. (*« Purchasing Professional services », 1995*). Selon eux, les services peuvent recouvrir les fonctions suivantes :

- *Consumption services*

Ces services sont utilisés par l'entreprise acheteuse sans qu'ils fassent réellement partie du bien final. Il s'agit typiquement du MRO (Maintenance, réparation et opération).

- *Component services*

Ces services font partie du bien final vendu au consommateur. Par exemple, dans le cas de l'installation d'un système et de câbles dans un nouveau bâtiment accueillant des bureaux, le travail préparatoire et le transport des biens réalisés par le prestataire opérateur seraient un exemple de ce type de service. Ainsi, il est primordial de choisir un fournisseur capable de

bien comprendre les caractéristiques du bien final afin de fournir un service adéquat et performant.

- *Transformation services*

Ces services sont achetés, puis modifiés/transformés par l'entreprise cliente. Un bon exemple est l'achat d'informations ou de connaissances qui peuvent ensuite être réutilisées par l'entreprise à des fins prédéfinies (ex : l'achat d'une étude de marché pour mieux cibler les consommateurs). L'achat de ce type de services peut être comparé à l'achat de matières premières dans le cas des achats de production, étant donné qu'une transformation des MP a généralement lieu après leur achat.

- *Working method services*

Il s'agit des services qui sont utilisés par l'entreprise cliente comme des outils ou des instruments ayant une implication importante sur la façon de produire et de travailler de l'entreprise.

Ce type de services correspond encore une fois à l'achat de connaissances ou du savoir-faire : par exemple il peut s'agir de nouvelles méthodes de travail ou d'une nouvelle organisation qui serait mise en place grâce à l'intervention d'un consultant ou d'un intervenant extérieur.

Quelles sont les différentes caractéristiques des services ? On peut comparer des services entre eux selon différents critères :

- *Long-term versus short-term business services*

La prestation de services sur le long terme par un fournisseur est souvent basée sur un contrat indiquant les modalités de coûts et les caractéristiques précises de la prestation. Ex : les prestations de sécurité et de maintenance.

Au contraire, il est aussi possible d'avoir recours à des prestations de services dans une temporalité de court terme, comme c'est le cas pour les coursiers : même si l'on a recours à ce même coursier plusieurs fois dans l'année, chaque prestation est vue comme une unique transaction.

A noter cependant que la limite entre une prestation de service sur le court terme et sur le long terme peut demeurer floue, comme c'est le cas pour le recrutement : une prestation de recrutement réalisée par un chasseur de tête est certes une prestation ponctuelle (donc court-termiste) mais les effets de cette prestation se déroulent sur une période de long terme puisque la personne recrutée peut rester très longtemps au sein de l'entreprise qui l'accueille.

- *Standardized versus non-standardized business services*

Deux exemples de services souvent très standardisés sont le ramassage scolaire et les prestations de nettoyage.

En effet, dans le cas du ramassage scolaire, les collectivités territoriales négocient des contrats de transport qui fixent sur une base annuelle les itinéraires empruntés ainsi que les heures de ramassage. Cette prestation est donc très standardisée.

Il en est de même pour les prestations de nettoyage au sein des entreprises pour lesquelles les contrats stipulent clairement les endroits du bâtiment à nettoyer ou encore les fréquences de nettoyage.

En revanche, d'autres prestations sont très peu, voire pas du tout standardisées, ce qui est très souvent le cas des prestations incorporant une part forte de créativité.

- *Creative versus non-creative services*

Les conseillers financiers sont un bon exemple de personnes pouvant offrir des prestations de service à caractère créatif : en effet, proposer à son entreprise cliente une solution financière qui répond à ses attentes et à ses contraintes peut parfois demander au conseiller une certaine créativité.

Un autre exemple de prestation créative est la création d'une campagne marketing de la part d'une agence : la créativité va être visible au travers de la capacité de l'agence à faire passer le message le plus pertinent à la cible la plus pertinente par rapport aux attentes et contraintes de l'entreprise.

- *Simple versus complex business services*

Il faut différencier un service « simple » d'un service « standard » car un service « standard » peut être « complexe ».

Prenons l'exemple du nettoyage : une prestation de nettoyage est un service « standard » souvent perçu comme un service « simple ». Cependant il est possible dans le cas du nettoyage d'un laboratoire que l'entreprise ait besoin de faire appel à du personnel ayant la qualification pour nettoyer ce type de bâtiment, en raison de l'environnement sensible dans lequel se déroule la prestation. Dans ce cas, il s'agit d'un service « complexe ».

- *Fluctuating versus non-fluctuating business services*

Les demandes pour des prestations peuvent fluctuer : pendant certaines périodes il y aura une demande, et pendant d'autres il n'y en aura pas. Au contraire, la demande de services peut parfois être régulière : toutes les semaines, tous les mois, etc.

- *Business services targeted at individuals versus business services targeted at organizations*

Un bon exemple de services payés par l'entreprise au profit de ses employés est le service médical. Ce type de service est « consommé » par les individus constituant l'entreprise.

Au contraire, des services d'audit ou des prestations marketing sont des exemples de services visant l'organisation, c'est à dire l'entreprise dans sa globalité, et pas les individus qui la constituent.

Quelles sont les caractéristiques qui différencient un bien d'un service ?

<i>Biens</i>	<i>Services</i>
Tangible : perceptible par le toucher	Intangible : n'est pas perceptible par le toucher
Peut être essayé avant d'être acheté	Il est généralement plus difficile, voire impossible, d'essayer un service avant de l'acheter.
Peut être stocké	Ne peut pas être stocké
La production du bien a lieu avant la consommation de ce dernier	La production et la consommation du service ont souvent lieu simultanément
Le vendeur produit le bien	L'acheteur, comme le vendeur, prennent part dans la production du service
La production, la vente et la consommation du bien ont souvent lieu à des endroits différents	La production, la consommation, et souvent la vente du service ont lieu au même endroit
Peut être transporté	Ne peut pas être transporté (mais le vendeur et le consommateur peuvent être mobiles)

Source : Source : Normann R., "Service management", 1992, p.31.

Il y a donc des caractéristiques très différentes entre un bien et un service. On verra ultérieurement les difficultés que cela peut engendrer pour un acheteur.

c) Acheter des marketing services : qu'achète-t-on ?

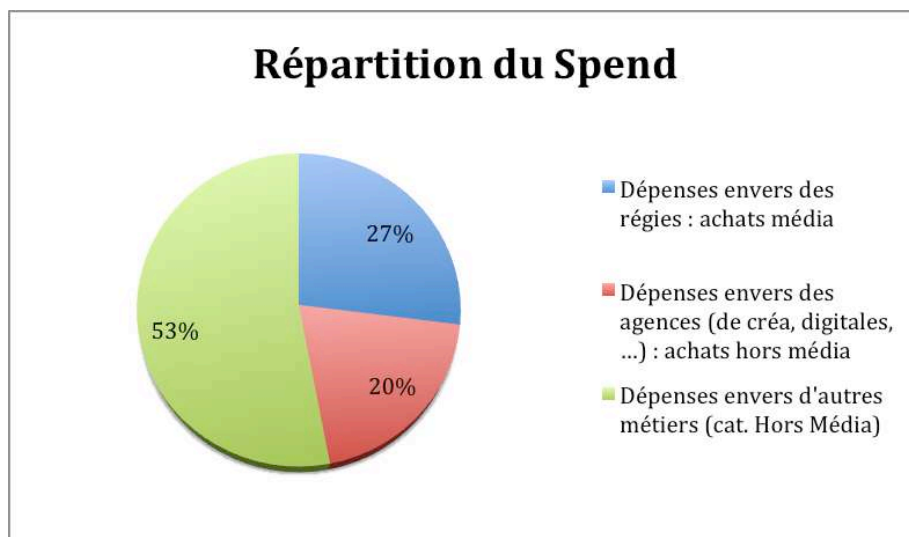
D'après l'Union des Annonceurs, le marché du marketing et de la communication correspond à un spend total de 34 milliards d'euros en 2011 par les entreprises.

On peut distinguer deux sous-catégories dans les achats de la communication et du marketing :

- *Les achats médias :*
 - *Achat d'espace TV, ainsi que la conception et production du film publicitaire.*
Le prix de l'espace publicitaire à la TV va fortement varier en fonction de la chaîne, du temps et de la plage horaire du spot publicitaire.
 - *Achat d'espace à la radio.* Encore une fois le prix va dépendre de la fréquence radio, de la plage horaire et de la durée de l'annonce publicitaire.

- *Achat d'espace dans la presse papier.* Le prix de la publicité va dépendre de la régie et du magazine/journal en question, ainsi que du positionnement et du type d'espace acheté (échantillon, encart, page publicitaire, etc.)
- *Achat d'espace sur Internet :* bannières, pages, etc.
- *Achat d'affichage (par exemple sur les abris bus)*
- *Achat d'espace publicitaire au cinéma*
- *On peut aussi trouver dans cette catégorie l'achat de consulting en campagne média.* Il n'est pas rare que les grands groupes fassent appel à une agence extérieure qui les conseille sur un plan média à adopter, et qui fait également l'interface entre l'entreprise et les différentes régies. Les coûts correspondent souvent à des honoraires.
- *Les achats hors médias :*
 - *Les agences de création*
 - *L'achat de base de données consommateurs*
 - *L'achat d'études de marché*
 - *Promotion :* sleeves pour lots de deux, bons de réduction, PLV, autres objets publicitaires, etc
 - *Publicité par l'événement :* salons, conventions, autres évènements internes et externes, etc
 - *L'impression :* pour les argumentaires de vente et autres supports publicitaires, etc
 - *Les agences digitales :* suivi du community management (Facebook, Twitter, etc), conception et développement de site Web, d'applications, e-mailing, etc

La répartition des achats média et hors média des entreprises en 2011 est la suivante :



Source : données provenant de l'Union Des Annonceurs, 2011

Cependant, la répartition des dépenses média et hors média reste très différente selon les secteurs, comme le montre le tableau ci-dessous :

Année 2011	Ensemble des secteurs d'activité		Industries de biens de grande consommation		Autres secteurs industriels (B to B)		Commerce		Services	
	<i>Médias</i>	<i>Hors Médias</i>	<i>Médias</i>	<i>Hors Médias</i>	<i>Médias</i>	<i>Hors Médias</i>	<i>Médias</i>	<i>Hors Médias</i>	<i>Médias</i>	<i>Hors Médias</i>
	36,3%	63,7%	51,6%	48,4%	21,3%	78,7%	16,8%	83,2%	43,9%	56,1%

Source : données de France Pub, 2011

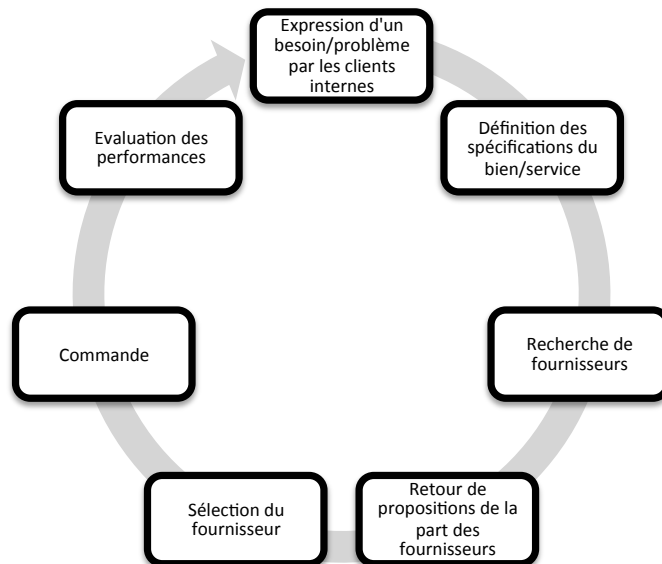
La définition et la qualification des achats de services au sein des entreprises nous a permis de soulever la complexité de cette classe d'achats : tout d'abord le fort caractère abstrait des services tend à complexifier leur achat. Ce point sera détaillé de manière plus précise dans les prochaines parties.

Par ailleurs, il existe une très grande variété de services qui sont plus ou moins stratégiques selon les entreprises et qui sont utilisés à des fins et de façon différentes et dans une temporalité fluctuante dans le processus de production du bien ou service final vendu aux consommateurs.

Dans le point suivant, nous allons définir le processus d'achats hors production et de services : y a-t-il des spécificités qui sont à souligner dans ce processus par rapport à un processus plus « classique » d'achats production ?

II) Les processus d'achats hors production et de services :

Le processus classique d'achats peut être décrit de la façon suivante :



Source : adapté de Van Weele, 2000.

Selon Robinson P.J. (*Industrial Buying and Creative Marketing, Allyn & Bacon, 1967*), plusieurs facteurs influencent le déroulement du processus achats, notamment

- *l'expérience précédente de l'acheteur* : le service à acheter est-il un simple réassort/commande ? Est-ce un service existant déjà acheté au préalable et qui requiert des modifications et ajustements ? Ou est-ce un tout nouveau service ? Dans ce dernier cas, il peut y avoir plus de personnes impliquées dans le processus et ce dernier risque de ne pas se dérouler de la manière la plus efficace possible.
- La possible *difficulté à mesurer quantitativement et qualitativement le besoin* qui engendrerait alors un risque plus fort d'allers retours.
- *L'expérience du fournisseur* quant à la résolution du problème ou à la demande de prestation qui sont exprimées par l'entreprise.

De manière générale, le processus achat d'un produit et d'un service diffère peu : les étapes sont les mêmes. Cependant, nous pouvons souligner trois spécificités du processus achat dans le cas d'un service : les spécificités dans la définition du besoin (a), les spécificités dans la sélection et l'évaluation du fournisseur a priori et a posteriori (b) et les spécificités dans la

contractualisation (c). Nous pouvons également noter que l'implication des acheteurs dans ce processus a évolué (d).

a) Les spécificités dans la définition du besoin :

Une fois que les clients internes ont exprimé un besoin, il est important de bien définir ce dernier afin d'y répondre de manière la plus efficace possible. Or, Boghos R. (*“la fonction Achats hors production”*, Eyrolles, 2012) souligne la fréquente difficulté des acheteurs hors production à être intégrés en amont des appels d'offres. Quand ils le sont, les cahiers des charges et les spécifications sont souvent absents, ou très peu définis quand ils existent. Il y a donc une difficulté à formaliser les besoins internes, ce qui empêche d'y répondre de manière la plus efficace possible : sans un besoin interne formalisé, il est plus difficile de sélectionner les fournisseurs adéquats, et ainsi que de mettre en place une stratégie achats.

D'après Axelsson B. et Wynstra F. (*« Buying Business Services, Wiley », Chichester, 2001*), il existe 4 méthodes pour définir le besoin d'une prestation :

- *Définition des inputs* : quelles sont les ressources qui doivent être mises en œuvre pour que la prestation soit délivrée conformément aux attentes des clients ? Par exemple, il est possible que la ressource nécessaire soit d'avoir une équipe dédiée chez le fournisseur.
- *Définition du process* : comment le service doit être produit/réalisé afin d'atteindre l'objectif ? Quelles sont les différentes activités qui doivent être réalisées par le fournisseur afin que la prestation aboutisse ?
- *Définition de l'output* : quel est le livrable attendu ?
- *Définition de l'outcome* : quelle doit être la valeur ajoutée que doit apporter la prestation ? Quelle est la finalité de la prestation ?

Il est bien sûr préférable de combiner les quatre méthodes afin d'avoir une définition complète, mais selon la prestation attendue il est fort possible que l'une des quatre méthodes domine les autres.

Une fois que le besoin est parfaitement défini, il faut communiquer ce dernier au prestataire de manière la plus claire possible.

Pour cela, il est possible de spécifier un SLA (Service Level Agreements) entre le prestataire choisi et l'entreprise. Un SLA est un contrat, ou une partie de contrat, qui définit la qualité de service requise entre un prestataire et un client.

Hiles A. (*« Service Level Agreements », Chapman and Hall, 1993*) a défini un SLA de la manière suivante : *« A SLA is an agreement between the service provider and its customers quantifying the minimum acceptable service to the customer »*.

Ce type de contrat a surtout été mis en place par les opérateurs téléphoniques dans leurs contrats avec des entreprises à partir des années 1980.

Hiles A. a présenté les éléments à mentionner dans un SLA afin de définir au mieux la prestation et les conditions dans lesquelles elle doit être réalisée :

- Etablir un contrat spécifiant l'objet, la date, la période de la prestation, les parties,...
- La définition de la prestation et de son objectif.
- Le niveau de responsabilité de chacune des parties, et les moyens de réparation en cas de non respect des attentes stipulées dans le contrat.
- Le niveau attendu de service : la disponibilité requise, le nombre de jours nécessaires pour la réalisation du service, etc.
- Les inputs et outputs requis pour la prestation
- La performance attendue
- Quel doit être le process de contrôle de qualité du service à mettre en place ?
- ...

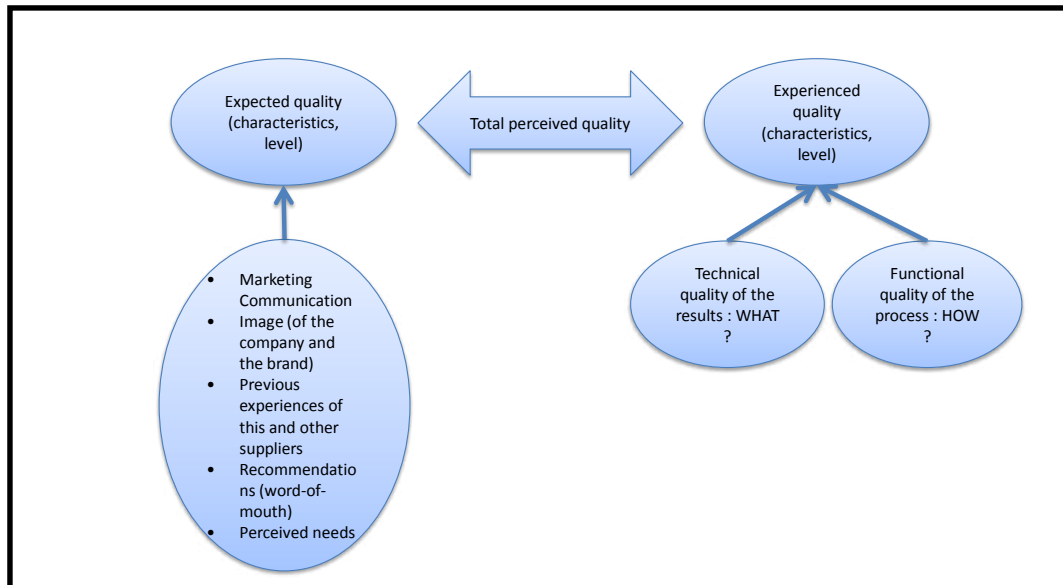
b) Sélectionner et évaluer les fournisseurs de services a priori et a posteriori

Dans le cas de l'achat d'une prestation, Axelsson B. et Wynstra F. (« *Buying Business Services* », Wiley, 2001) soulignent l'importance d'évaluer a priori les processus et les ressources qui permettent aux fournisseurs de délivrer la prestation attendue.

Il est d'autant plus important d'évaluer ces éléments pour sélectionner le fournisseur quand ces derniers sont soumis à un caractère critique important, ce qui peut notamment être le cas des ressources. Ainsi, l'acheteur doit particulièrement analyser la façon de faire et les moyens du fournisseur.

Par ailleurs, il est important de prendre en compte la satisfaction des clients internes pour évaluer également a posteriori la prestation réalisée par un fournisseur. Grönroos C. (« *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach* » (2nd edition), Wiley, 2000) définit la satisfaction du client interne par la différence entre la qualité attendue de la prestation et la qualité de la prestation effectivement réalisée. La qualité attendue recouvre deux aspects :

- le client attend une *qualité technique* : est-ce que le problème décrit au prestataire a bien été résolu ? Est-ce que le besoin défini a bien été rempli ?
- mais il attend aussi une *qualité fonctionnelle* : comment le problème a-t-il été résolu ? Comment le besoin a-t-il été rempli ? Par exemple, est-ce qu'il a été simple de communiquer et d'échanger avec le fournisseur ? Est-ce que l'organisation mise en place par ce dernier pour répondre au problème ou au besoin du client a été efficace ?



Source : Grönroos C., « Service management and marketing : a customer relationship management approach » (2nd edition), 2000, p.67

Comment évaluer a priori et a posteriori la performance d'un fournisseur pour des achats hors production ? Quels KPI's mettre en place ? Contrairement à des achats production, il ne sera pas possible de mesurer l'efficacité et l'efficience d'un fournisseur par le nombre de ppm ou de rebuts, il faudra prendre en compte des critères beaucoup subjectifs propres à chaque projet.

Selon une étude menée par Grönroos C. (« *Service Management and Marketing: Managing Moments of Truth in Service Competition* », 1990), les facteurs qui influenceraient le plus sur la satisfaction des clients internes seraient les capacités professionnelles du fournisseur, ainsi que son comportement, sa disponibilité, sa flexibilité, la confiance qu'il est possible de lui porter, la réputation, la crédibilité, ou encore l'aptitude à réparer des erreurs.

Ainsi, il est important de prendre en compte ces éléments, bien qu'ils soient très subjectifs, pour évaluer et sélectionner les fournisseurs afin de satisfaire les clients internes. Le fournisseur choisi étant également souvent commun à plusieurs services, donc à plusieurs clients internes, la satisfaction de l'ensemble des clients internes sera quelques fois difficile.

c) Contractualiser avec un prestataire de service

Quels sont les facteurs principaux qui déterminent le prix d'une prestation ?

Pour la mise en œuvre des prestations, le fournisseur fait appel à des ressources humaines, ce qui explique que le prix est souvent basé sur un temps passé pour réaliser le service : on parle de prix/heure, prix/jours, ...

D'après Axelsson B. et Wynstra F. (« *Buying Business Services* », Wiley, 2001), trois principaux facteurs influent sur le prix final d'une prestation :

- *Les coûts de production du service* : quel est le coût des ressources utilisées et des activités réalisées pour délivrer le service ? En fonction des ressources utilisées et des activités réalisées par le fournisseur, quel devrait être le prix payé ?
- Plus l'importance et la valeur ajoutée du service aux yeux du client sont fortes, plus le client sera prêt à payer cher.
- *La loi de l'offre et de la demande*
 - o Le prix va aussi dépendre de la phase du cycle de vie dans laquelle se situe le service : s'il s'agit d'un type de prestation très innovant, le prix de cette dernière pourrait être très élevé puisque l'on se situe au début de son cycle de vie. Au contraire, le prix de la prestation peut aussi être très bas au début de son cycle de vie afin de pénétrer le marché et attirer les clients, puis de plus en plus élevé.
 - o Plus la prestation a de substituts ou d'alternatives possibles, plus son prix sera faible. Cela va aussi dépendre de la connaissance du client du marché. Est-il au fait des différentes alternatives existantes ? Cet élément est à prendre en compte dans l'établissement du prix par le fournisseur.

Comment rémunérer le prestataire ?

D'après Axelsson B. et Wynstra F. (« *Buying Business Services* », Wiley, 2001), il existe deux principes de paiement qui diffèrent selon que la prestation est limitée dans le temps et a pour objectif de répondre à un besoin/un problème ponctuel, ou selon que la prestation soit plutôt continue dans le temps et s'apparente à une fonction.

1^{er} cas : la prestation a pour objectif de répondre à un besoin ponctuel et est limitée dans le temps

Dans ce cas, il est possible de rémunérer le fournisseur

- en prenant en compte le prix fixe imposé par ce dernier
- en se mettant d'accord avec ce dernier sur une somme globale correspondant à la prestation réalisée.
- et enfin en se mettant d'accord avec lui sur un prix par unité de temps ou par activité réalisée.

Il peut être avantageux pour le client d'avoir recours à un prix fixe pour éviter toutes mauvaises surprises. Cependant, dans ce cas, il est important que les spécifications de la prestation soient bien définies pour éviter ultérieurement des coûts additionnels.

Au contraire, il peut être avantageux pour le fournisseur d'avoir recours à un prix par unité de temps/par activité car ce mode de paiement récompense les efforts qu'il réalise et le temps qu'il passe sur la réalisation de la prestation au profit du client.

2^{ème} cas : la prestation est continue dans le temps et s'apparente à une fonction

Voici quelques exemples de modalités de paiement qui peuvent être mises en place dans ce cas :

- On peut envisager la négociation d'un contrat annuel à prix fixé pour un certain nombre de services sélectionnés réalisés par un fournisseur.
- En échange d'un important volume régulièrement octroyé au fournisseur, il est aussi possible de négocier avec celui-ci pour bénéficier à chaque prestation réalisée de rabais ou d'éviter certaines charges à payer. On se situe dans ce cas dans une version intermédiaire de la globalisation des besoins et de leur individualisation.
- Enfin, le fournisseur peut aussi être payé pour chaque prestation réalisée pour un client interne. Dans ce cas il n'y a pas de mise en commun et de globalisation des achats.

Par ailleurs, certaines entreprises font le choix de faire appel à un expert pour traiter de la négociation et de l'achat de certaines prestations complexes, notamment quand elles n'ont pas les capacités en interne de le faire elles-mêmes de manière efficace.

d) L'évolution de l'intégration des acheteurs dans le processus d'achats hors production et de services

Boghos R. ("*la fonction Achats hors production*", Eyrolles, 2012) constate « le manque de gestion des achats hors production » : très souvent ce type d'achat demeure réalisé par le service achat production ou par le client interne lui-même. De plus, chaque entité réalise son propre achat sans qu'il n'y ait de centralisation et globalisation des volumes achetés. Il y a donc un manque à gagner en termes d'économies d'échelle.

Les acheteurs hors production et de services ont une volonté de plus en plus forte d'être insérés en amont des projets. Durant une conférence ayant eu lieu en 2011 à l'ESCP sur la fonction achat de prestations marketing, Emmanuel Fougère, directeur des achats indirects de PPR, a évoqué que « l'acheteur ne doit pas être perçu comme un agrégateur de coûts » : l'acheteur doit être au mieux impliqué en amont, c'est à dire au moment de la définition du besoin, afin de pouvoir faire bénéficier au marketing de son expertise.

Durant cette même conférence, les directeurs achats de marketing de Nestlé et Danone ont souligné l'intégration grandissante de la fonction achat dans le processus d'achats de prestations marketing, principalement selon eux en raison de « la nécessité de faire appel à l'acheteur au cours de l'évaluation de la rémunération du fournisseur ». Par ailleurs, le directeur marketing et communication chez Ciel a souligné qu'il appréciait grandement

l'expertise de la fonction achat dans les domaines les plus techniques : « dans ce cas de figure, nous sommes amenés à nous rencontrer dès la rédaction du cahier des charges ».

Les acheteurs de marketing services sont en effet de mieux en mieux intégrés dans les processus achat : alors qu'auparavant il y avait un manque d'intégration et de coopération entre le service marketing et le service achat, ce dernier est de mieux en mieux intégré en amont des processus achats grâce notamment aux mutations du marché qui font que les services marketing ont tendance à mieux collaborer avec les achats. En effet, les changements de technologie, l'intensification de la concurrence ou encore l'accroissement de la diversité de la demande sont des éléments qui poussent les fonctions marketing à solliciter plus souvent les fonctions supports comme les achats.

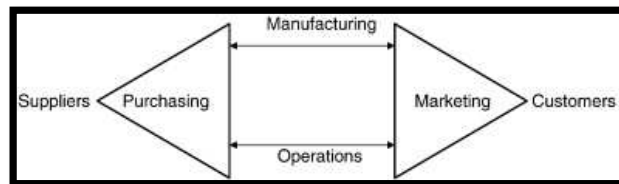


Schéma 1 : l'ancienne tendance.

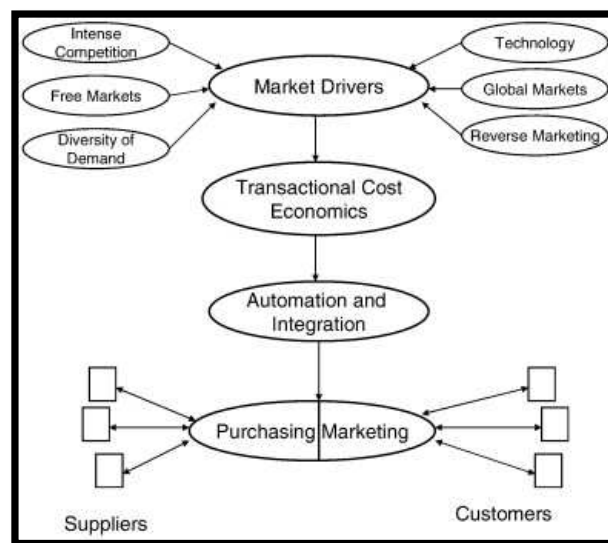


Schéma 2 : la nouvelle tendance.

Source : Organizing and Integrating Marketing and Purchasing in Business Markets - Jagdish N. Sheth, Arun Sharma, Gopalkrishnan R. Iyer, 2009

Pour conclure cette partie, nous pouvons souligner l'importance de spécifier en détail les besoins des clients internes et d'associer les acheteurs à cette définition afin qu'ils puissent y répondre au mieux. A ce titre, les acheteurs doivent être intégrés le plus en amont possible afin d'optimiser le processus achat.

Par ailleurs, en raison de la fréquente interaction entre les clients internes et les fournisseurs dans le cas de la réalisation d'une prestation, on notera la primordialité d'analyser la façon de faire des fournisseurs pour sélectionner ces derniers. Pour cela, il faut analyser les processus de production qu'ils mettent en place et les ressources qu'ils y incorporent afin de s'assurer que l'organisation chez le fournisseur sera compatible avec l'organisation interne et qu'elle permettra d'aboutir à la prestation attendue de la meilleure façon possible. L'organisation chez le fournisseur a donc une influence forte sur la collaboration qui aura lieu entre les clients internes et les employés chez le fournisseur.

Dans la prochaine partie, nous allons définir l'organisation chez les prestataires de services.

III) Description des fournisseurs de services et de leur organisation et processus :

Après avoir décrit brièvement les différentes catégories de fournisseurs de services, nous mettrons en avant les différents types d'organisations et de processus que l'on peut trouver chez ces fournisseurs. Quels sont les éléments clés à identifier dans les processus et organisations de ces fournisseurs ? Comment les entreprises et leurs fournisseurs interagissent au sein de ces processus et organisations ?

a) Une catégorisation simple des fournisseurs de services :

Axelsson B. et Wynstra F. (« *Buying Business Services* », Wiley, 2001) distinguent deux types de fournisseurs de services :

- *Les fournisseurs de « services routiniers » :*

Ces fournisseurs sont capables de résoudre des problèmes « simples » et répétitifs, à tel point que l'aspect « créatif » de la prestation est très faible. Cela ne signifie pas pour autant qu'il s'agit d'une tâche facile pour l'entreprise la réalisant : pour que cette dernière soit compétitive et se situe à un rang concurrentiel intéressant, elle doit mettre en place des systèmes parfaitement développés et rodés. On parle même souvent d'une volonté de standardisation des réalisations des prestations afin d'optimiser au mieux leur réalisation et garantir ainsi des coûts les plus faibles possible. Ainsi, l'organisation dans ce type de prestation prime pour en garantir la réussite.

Il s'agit souvent des prestations suivantes : les prestations de sécurité, de nettoyage, de voyage, de transports, etc.

- *Les fournisseurs de « services professionnels ou techniques » :*

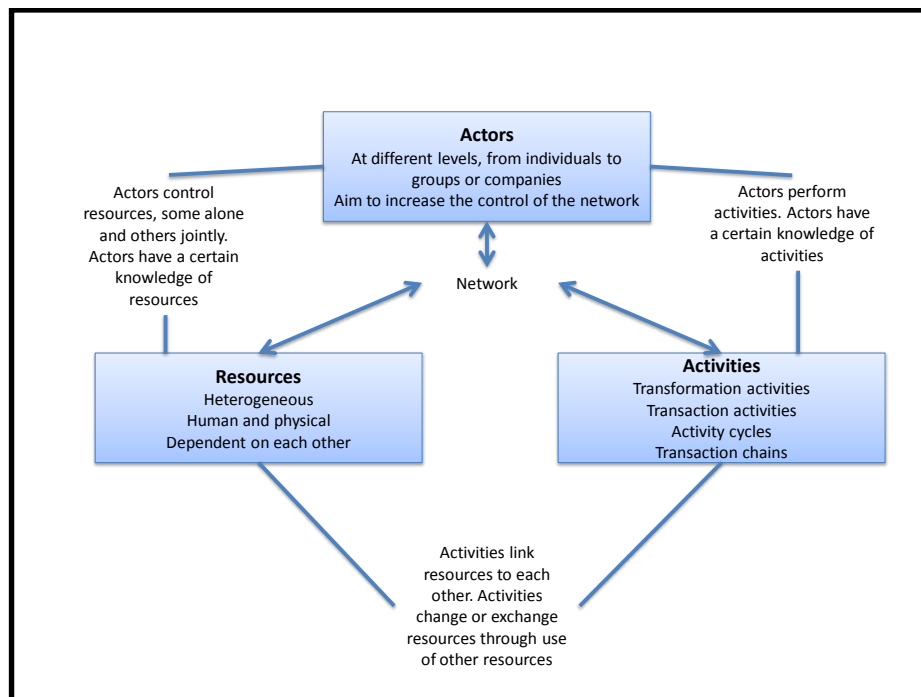
Ces fournisseurs ont la capacité de résoudre des problèmes complexes à fort caractère créatif et requérant souvent une interaction forte avec leurs clients. Dans ce cas, les processus de réalisation des services sont très peu standardisés.

Il s'agit souvent des prestations suivantes : prestations d'intérim, recrutement, achat d'espace publicitaire, architecte, etc.

b) L'organisation chez les fournisseurs :

Les éléments clés de l'organisation

Hakansson a exposé en 1987 le modèle A-R-A soulignant les différents éléments à prendre en compte quand on désire analyser l'organisation et le processus de conception de la prestation chez le fournisseur.



Source : Hakansson, H. « Industrial Technological Development : An interaction Approach », Croom Helm, 1987, p.17.

Comme décrit dans le schéma, il y a trois composantes majeures à prendre en compte dans la réalisation de services :

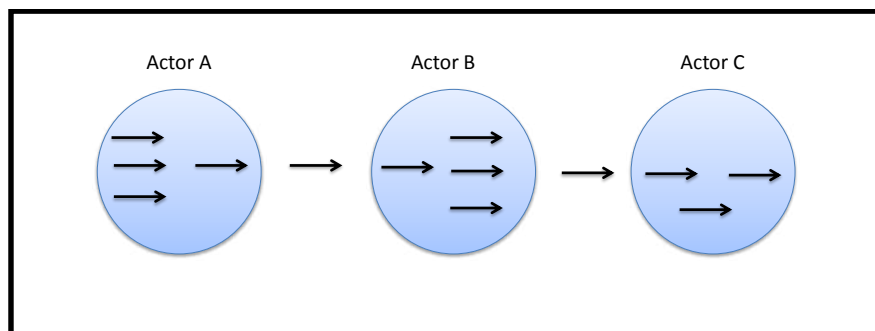
- *Les acteurs* : il s'agit d'un individu seul, d'un groupe ou d'une entreprise qui peuvent agir à différentes étapes/activités de la conception et réalisation de la prestation et qui ont pour cela des connaissances et compétences adaptées.

- *Les activités* : il s'agit des différentes actions réalisées par les acteurs et qui se succèdent étape par étape (ou en même temps) afin de délivrer le service. Pour réaliser les activités, les acteurs vont se servir de ressources (inputs) qu'ils vont transformer afin de créer d'autres ressources (outputs), et ainsi de suite.
- *Les ressources* : afin de réaliser leurs activités, les acteurs doivent consommer des ressources (du temps, du transport, des logiciels, etc.) qui peuvent être utilisées seules ou avec d'autres. L'utilisation de ces ressources peut requérir certaines connaissances et compétences particulières.

Les types d'organisation

Selon Axelsson B. et Wynstra F. (« *Buying Business Services* », Wiley, 2001), il est possible de différencier trois types d'organisations des activités pour la création et la réalisation de services :

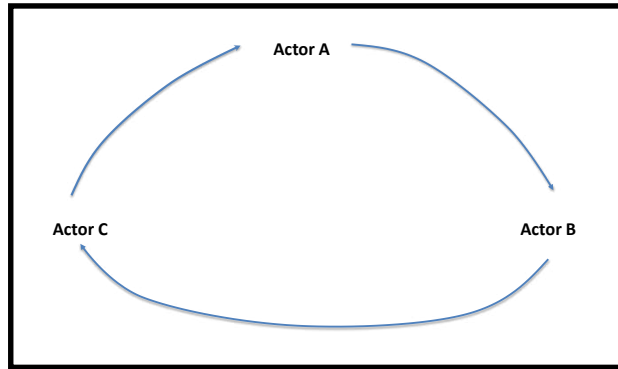
- *Une allocation verticale des activités*



Source : Axelsson B. et Wynstra F., « *Buying Business Services* », Wiley, 2001, p51.

Dans ce cas, la chaîne de « production » est divisée en plusieurs étapes auxquelles sont allouées des activités spécifiques : certaines des activités/opérations se situent tout au début de la chaîne (à la phase de conception) et d'autres activités/opérations se situent vers la fin de la chaîne (proches du moment de la livraison/réalisation finale du service). Les activités sont réalisées les unes après les autres, par étape.

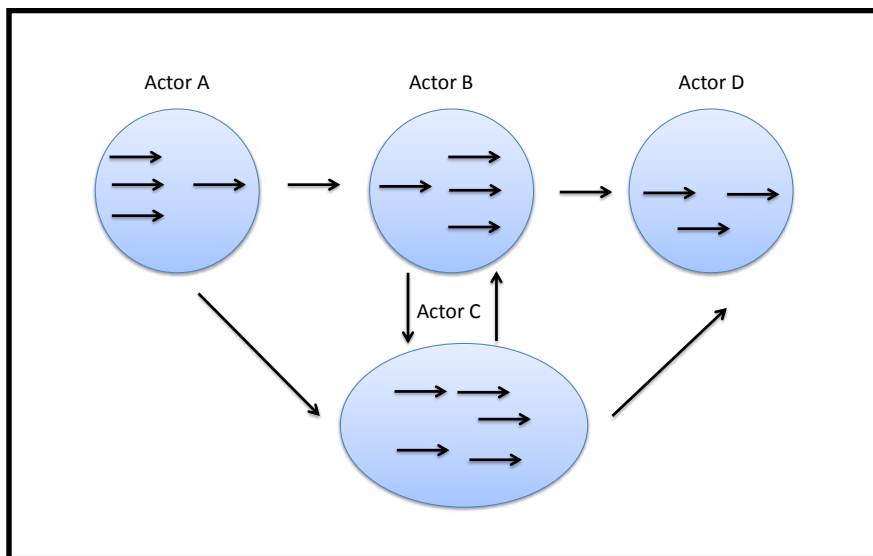
Si ces activités sont continues et toujours récurrentes, il est possible de représenter l'enchaînement des activités de la façon suivante :



Source : Axelsson B. et Wynstra F., « *Buying Business Services* », Wiley, 2001, p53.

- *Une allocation horizontale des activités*

Dans ce modèle, les activités se déroulent de manière parallèle les unes aux autres, c'est à dire que certaines d'entre elles sont réalisées en même temps.

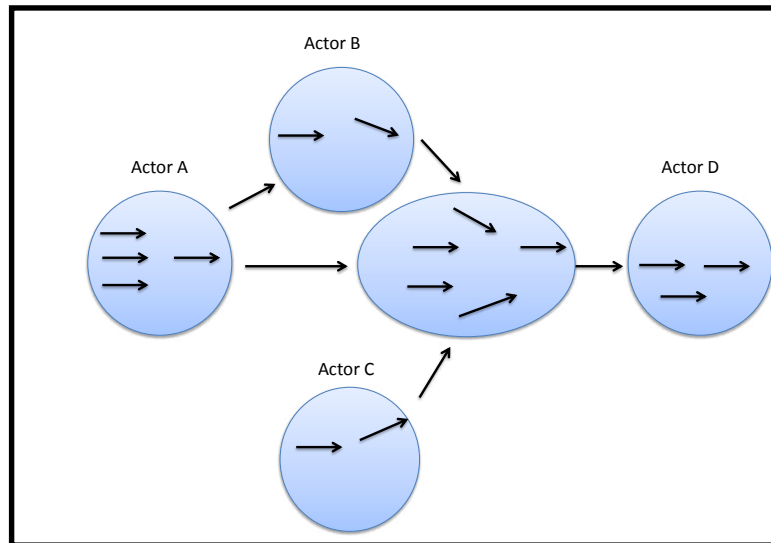


Source : Axelsson B. et Wynstra F., « *Buying Business Services* », Wiley, 2001, p54.

Dans ce cas, l'activité de B et C se déroulent au même moment et leur activité propre est dépendante de l'activité de l'autre car elles ont chacun besoin d'un délivrable, d'une ressource que l'autre aura la possibilité de leur procurer. D pourra être alimenté par B ou C en premier, selon que l'une de ces deux activités se termine en première.

- *Une organisation hybride dans laquelle il y a à la fois une allocation horizontale et verticale des activités*

On peut imaginer la structure suivante :



Source : Axelsson B. et Wynstra F., « Buying Business Services », Wiley, 2001, p57.

Les activités A, B et C peuvent avoir lieu simultanément (approche horizontale) et dépendamment d'une autre activité (ce qui est le cas de l'acteur B qui attend la ressource délivrée par A) pour arriver jusqu'au même point de rencontre qui est aussi le coordinateur. Ce dernier délivre l'assemblage des activités vers la prochaine et dernière étape (activité D), qui ne peut fonctionner sans l'ensemble des ressources procurées par les activités A, B et C afin de finaliser la prestation (approche verticale).

L'organisation mise en place ne dépend pas seulement du simple choix des acteurs. Cela va aussi dépendre des technologies, et plus généralement des ressources, qui sont utilisées :

- peut être est-il nécessaire d'avoir recours à une première technologie avant une deuxième. Dans ce cas, il est préférable de mettre en place une allocation des ressources/technologies qui sera verticale.
- Au contraire, d'autres technologies sont mutuellement dépendantes : ainsi les activités qui leur sont propres doivent être réalisées au même moment. On se situe cette fois-ci dans le cas d'une allocation des ressources/technologies qui est horizontale. Dans cette situation, il peut parfois être difficile de transférer l'une des activités dans un endroit différent de la première.

Les éléments de diagnostic du fournisseur

Après avoir analysé l'organisation du processus, il peut aussi être intéressant de voir quels sont les changements et améliorations possibles de ce processus et de cette structure. Gadde et Hakansson (« *Professional Purchasing* », Routledge, 1993 et « *Supply Network Strategies* »,

Wiley, 2001) ont listé les points qu'il est important d'aborder, et les questions qu'il faut se poser :

- *Analyser les activités réalisées par le fournisseur*
 - Quels processus suivent les activités réalisées ? Quelles sont les étapes ?
 - Est-ce que certaines activités peuvent être éliminées, raccourcies ou changées de place dans le processus ? Ceci peut correspondre à une analyse fonctionnelle et de la valeur que l'on retrouve plutôt dans les achats production.
 - Est-ce que la coordination entre les activités peut être améliorée ?
 - Y a-t-il des alternatives possibles de processus ?
 - Etc.
- *Analyser les ressources utilisées et produites par le fournisseur*
 - Quel est le coût total des ressources nécessaires pour la prestation du service demandé ? Cela revient à analyser le coût des moyens utilisés par l'entreprise pour créer et réaliser la prestation demandée par le client.
 - Quelles sont les ressources les plus critiques incluses dans le processus (c'est à dire celles sans qui il manque une importante valeur ajoutée à la prestation et/ou sans lesquelles la base de la prestation ne peut absolument pas être réalisée) ? Parmi ces ressources, quelles sont celles qui doivent être contrôlées par le fournisseur lui-même et quelles sont celles qui peuvent être externalisées ? Cela revient ainsi à analyser l'achat des fournisseurs et de réaliser une étude de make or buy chez eux.
 - Existe-t-il d'autres ressources nécessaires dans le cas d'un processus alternatif ?
- *Analyser les acteurs impliqués chez le fournisseur pour la conception et la réalisation du service*
 - Quels sont les acteurs impliqués dans le processus et de quelles activités ont-ils en charge ?
 - Qui sont les acteurs qui contrôlent les ressources à risque dans le processus ? Comment contrôlent-ils ces ressources ?
 - Quelles sont les relations entre l'entreprise cliente et ces acteurs ? Quelles sortes de coopération peuvent être mise en place pour accéder plus facilement à ces ressources, ou pour y avoir un meilleur accès ?

c) Les interactions entre le fournisseur et l'entreprise cliente (plus précisément le buying center)

Un buying center est un ensemble de personnes, appartenant ou non à l'entreprise, qui participent formellement ou informellement à tout ou partie du processus achat et exercent de ce fait une influence sur la décision. (Webster et Wind, 1973)

Les interactions entre le fournisseur et le buying center dépendent du type de service qui est

acheté : généralement, plus le service acheté est simple, plus il est fréquent que l'interaction ait uniquement lieu entre une ou quelques personnes dans l'entreprise cliente et le commercial représentant le fournisseur. Au contraire, plus le service acheté est complexe et stratégique pour l'entreprise, plus les interactions et collaborations entre le fournisseur et certains services en interne de l'entreprise sont fortes :

- Dans ce cas, il y a un nombre plus grand de problématiques importantes en question
- Il y a un plus grand nombre d'employés qui sont impliqués aussi bien chez le fournisseur que chez l'entreprise cliente.
- La durée et la fréquence de la relation et de la période de communication entre le fournisseur et l'entreprise cliente est encore plus longue.

Ainsi, dans ce cas, la communication et la coopération entre les deux acteurs (l'entreprise cliente et le fournisseur) sont prépondérantes. C'est souvent ce que l'on peut constater dans le cas d'achat de « component services » (cf partie I) qui sont des services complexes et stratégiques pour l'entreprise dans le sens où ils sont intégrés dans le produit ou service final vendu aux clients. Dans le cas des « component services », la relation et la confiance envers le fournisseur seront principalement basées sur la capacité et qualité de production de ce dernier, ainsi que sur sa proactivité s'il est perçu par l'entreprise comme un expert externe au vu du service ou bien vendu au consommateur final.

Le tableau ci-dessous résume parfaitement bien, dans le cas de chaque type de service, les personnes impliquées dans les échanges avec le fournisseur, ainsi que les éléments sur lesquels vont se basées la qualité de la relation et de la confiance vers le fournisseur.

Axelsson B. et Wynstra F. soulignent qu'il est fréquent pour des achats simples, non créatifs et standardisés que la relation avec le fournisseur soit très simple et basée majoritairement sur une simple transaction (« transaction-oriented purchasing »).

A l'inverse, les entreprises ont plus souvent tendance à développer des relations fortes avec leurs fournisseurs (« relation-oriented purchasing) dans le cas de prestations complexes, créatives ou non standardisés.

Type of service in terms of application and its effects on business relations

Type of service	Contact pattern/representatives involved	High priority issues in the dialogues	Relation/trust based on
Consumption Services	C: purchasers and internal customers S: marketing representatives	How the service supports various core processes	S's ability to supply the desired service and (if needed) adapt it to the specific situation of C
Component services	C: product and market specialists S: specialists regarding final product and supplier product	How the service fits in C's final product Demands of final customer	S's production capacity and quality S's development capabilities (when S is used as external expert)
Transformation services	C: production and quality representatives S: production planning and marketing	How the service will be used (transformed) at C and how well it fits in different transformations	S's production capacity and capability to maintain a stable quality S's innovation in production equipment and business development (when S is used as an external expert)
Working method services	C: business development representatives and affected customers S: product representatives	How the service is used for changing C's working methods and how it fits with the important aspects of these methods	S's business development and innovation References Collaboration partners

C : customer ; S : supplier

Source : Axelsson B. et Wynstra F., « Buying Business Services », 2001, p109.

Nous pouvons conclure qu'il est primordial de prendre en compte les processus et l'organisation chez le fournisseur de services pour les raisons suivantes :

- Il faut être sûr que les interactions avec les clients internes se passeront bien. Ces interactions seront plus ou moins fortes selon le type de service réalisé et sa considération stratégique.

- Il est aussi important d'analyser la flexibilité et le temps du processus : le nombre d'activités réalisées et leur complexité donneront un bon aperçu sur le temps nécessaire de réalisation de la prestation. De plus, la criticité des ressources (si ces dernières sont rares et difficiles à obtenir) donnera aussi des premières réponses quant à la flexibilité du processus.
- Enfin, cette analyse permettra de juger du coût imposé ou proposé par le fournisseur : est ce que les ressources utilisées (compétences requises, rareté des ressources) justifient le coût de la prestation ?

Pour la dernière partie de cette revue de littérature, nous proposons de nous intéresser de plus près à la fonction même des acheteurs hors production et de services :

- Quelles sont les difficultés propres à ce type d'achats ?
- Quels sont les atouts des acheteurs pour l'achat de services ? Quelle valeur ajoutée peuvent-ils mettre en avant ?

IV) Les difficultés auxquelles doivent faire face les acheteurs hors production et de services, ainsi que leurs atouts.

a) Les difficultés des acheteurs hors production et de services :

Axelsson B. et Wynstra F. (« *Buying Business Services* », Wiley, 2001) exposent les difficultés de l'achat de services en comparant ces derniers aux biens :

Contrairement à un bien, un service peut rarement être essayé avant d'être acheté. De plus, un service recouvre très généralement un nombre de caractéristiques possibles bien supérieur à celles d'un bien. Il est donc plus difficile, mais pourtant primordial, de définir efficacement en amont les critères auxquels le service devra répondre afin de satisfaire les clients internes, voire les clients finaux.

Par ailleurs, puisqu'il est rarement possible de stocker un service à l'avance contrairement à un bien, l'entreprise acheteuse doit s'assurer que le fournisseur de service aura la capacité nécessaire pour répondre à son besoin en temps voulu. Il est ainsi nécessaire de prévoir les besoins le plus en amont possible afin que le fournisseur puisse réserver le temps voulu à l'entreprise cliente. Comme il n'est pas toujours possible d'essayer le service avant de l'acheter, ou de stocker ce dernier, des « mauvaises prestations de service » qui ne répondent pas aux besoins et n'atteignent pas le niveau de qualité requis ne pourront pas être « mises de côté » tels des rebuts de fabrication. Ainsi, il est important pour l'entreprise acheteuse non seulement de s'assurer que le fournisseur ait parfaitement intégré les attentes en termes de livrable et de qualité, mais aussi faire en sorte que le fournisseur mette en place tous les efforts nécessaires pour atteindre les objectifs. Dans le cas où le service fourni n'atteint pas la qualité attendue, l'entreprise acheteuse aura tout intérêt à avoir spécifié et validé avec le fournisseur les responsabilités et engagements de ce dernier en cas de non respect des attentes.

Enfin, dans le cas d'un service, le relationnel et le contact humain entre l'acheteur, le client interne et le fournisseur sont souvent plus importants que dans le cas de la production d'un bien standard. Ainsi, il faut prendre en compte et évaluer les compétences et les méthodes de travail des employés chez le fournisseur pour s'assurer qu'il n'y aura pas de problèmes dans les interactions futures entre ces derniers et les clients internes.

L'analyse d'Axelsson B. et Wynstra F. fait ressortir l'importance de l'anticipation quant à la quantification et à la définition du besoin interne afin de s'assurer du bon déroulement du processus achats de son début jusqu'à sa fin.

Pourtant, l'une des principales difficultés des acheteurs hors production est leur manque d'intégration, ou l'intégration trop tardive, dans le processus achat. Dans beaucoup d'entreprises, les processus achats de services ou hors production sont gérés non pas par les services achats mais quasiment entièrement par les clients internes : par exemple l'achat d'espace publicitaire est géré par le marketing, les prestations d'audit de finance sont achetées par les services financiers, la maintenance technique est achetée par le département de production, etc. Laurent Dunkelmann, directeur général de l'agence de marketing opérationnel ETO, lors d'une conférence « achats de prestations marketing : duel ou duo ? » (15 Novembre 2011) a souligné que « les achats n'apparaissent qu'en bout de course, lors de la soutenance de l'appel d'offres ou dans finalisation des contrats ». Cela pourrait s'expliquer par le fait que « les marketeurs constituent souvent une population jeune et volatile, généralement peu aguerrie aux process achats et donc peu encline à travailler avec eux » souligne Fabrice Marque, responsable de l'activité gestion de la relation client d'Accenture France (Décision Achats n°138 – 01/10/2010 – Charles Cohen).

Boghos R. (*“la fonction Achats hors production”*, Eyrolles, 2012) fait remarquer dans son ouvrage que les acheteurs hors production manquent d'informations sur les dépenses et doivent gérer un catalogue de commodités ainsi qu'un panel fournisseur très large et techniquement très diversifié, ce qui les empêche de définir une stratégie dans un contexte peu, voire pas structuré. Par ailleurs, il souligne également la forte résistance au changement de la part des clients internes : très souvent, dans le cas d'achats hors production, il est plus difficile de négocier avec le client interne plutôt qu'avec le fournisseur.

De plus, ce client interne a tendance à percevoir l'acheteur de manière négative : la fonction d'achats de prestations marketing et de communication souffre très souvent de l'image d'un manque de maturité et de cost killing. Le marketing a parfois une certaine méfiance envers les achats puisqu'il craint que ces derniers aient pour objectif principal de réduire leurs dépenses. Le vice-président Europe de Mundocom, Eric Genevois, remarque d'ailleurs que « les directions générales font effectivement pression sur les acheteurs pour réaliser des économies ». (Décision achats n°151 – 01/02/2012).

Enfin, les acheteurs de prestations marketing souffrent souvent d'une image de manque d'expertise dans le domaine du marketing et de la communication. En Mai 2011, des personnalités du monde des achats et du monde du marketing se sont réunies à l'ESCP. Estelle Kressmann, directrice marketing de la Foirefouille, a alors évoqué son point de vue concernant l'implication de la fonction achat dans les opérations marketing : « La direction achats n'a pas la compétence suffisante pour traiter des opérations de marketing » (Fekih S., "Achats et marketing : une amorce de dialogue", *Décision Achats*, n°146 – 01/07/2011). Ce point de vue est également partagé par le directeur marketing de Jardiland, Eric Collas : « Pour des raisons de compétence et d'expertise, du fait également des contraintes de réactivité, nous ne souhaitons pas associer les acheteurs dans les projets de communication et de marketing ».

« Même si la crise a constitué une opportunité pour les acheteurs pour mieux s'imposer auprès des directions marketing ils peuvent avoir des difficultés à faire valoir leur expertise dans cette famille d'achats, un univers encore complexe et inconnu » évoque Pierre-François Kaltenbach, responsable de l'activité achats et Supply Chain chez Accenture France (*Décision Achats* n°138 – 01/10/2010 – Charles Cohen).

Comme le met en avant Boghos R. (*"la fonction Achats hors production"*, Eyrolles, 2012), « on ne communique jamais assez, et dans le domaine des achats hors production, cette préoccupation est d'autant plus vraie que c'est souvent une fonction nouvelle dans les entreprises ». C'est pourquoi il est important pour les acheteurs hors production actuels de communiquer sur leur rôle et leurs objectifs au sein de l'entreprise, les achats hors production étant souvent initialement gérés par les clients internes eux-mêmes. Ainsi, le transfert de gestion de ces achats des clients internes vers les acheteurs est souvent vécu comme une perte de pouvoir et d'autonomie par les clients internes eux-mêmes. Il faut communiquer vers ces clients internes afin de justifier ce transfert.

b) Les atouts des acheteurs hors production et de services :

Un des premiers atouts des services achats est qu'ils permettent de professionnaliser la réalisation des achats par les entreprises, notamment au moment des appels d'offres, en mettant en place des briefs écrits ou en rédigeant des contrats. En effet, selon Laurent Dunkelmann, directeur général de l'agence de marketing opérationnel ETO, « la valeur ajoutée des services achats les plus matures réside dans la méthodologie et la rigueur apportées dans la gestion de la relation client-fournisseurs » (*Décision achats* n°151 – 01/02/2012).

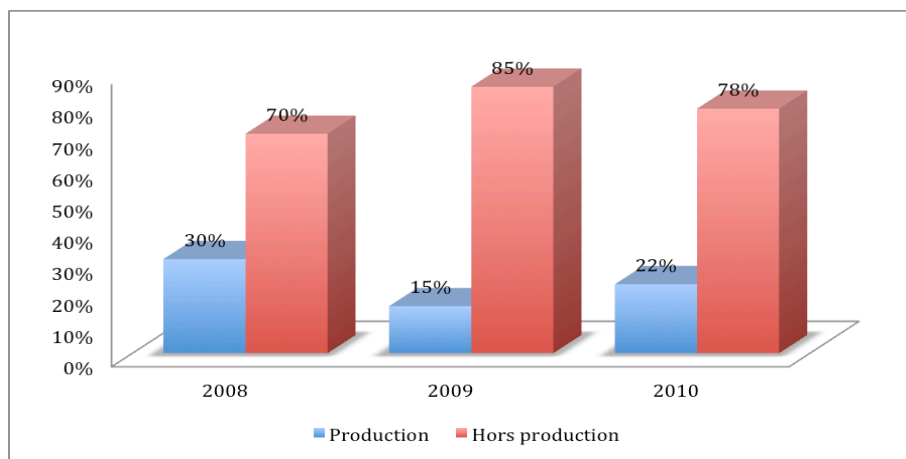
Un deuxième atout apporté par les achats est d'apporter une meilleure comparaison des coûts proposés par les différents prestataires et de globaliser les besoins, afin de faire en sorte d'obtenir les meilleurs tarifs finaux. Patrice Fortin, membre de l'ACA, souligne la force des achats à pouvoir optimiser les achats de prestations marketing et de communication. Ils ont la possibilité d'accroître l'efficacité des actions marketing : « les processus achats doivent être revus dans leur ensemble avec une vision multicanal des prestations externes attendues. C'est

un travail qui va bien au-delà de la simple réduction ponctuelle de coûts » (Décision Achats Hors-série 2012 – 01/12/2011). Ainsi, les achats, par le biais de mise en place de stratégies adéquates, permettent d’optimiser le TCO sur le long terme.

On a évoqué précédemment l’image de cost killers dont souffrent les acheteurs. Or, le contexte difficile de la crise a eu pour conséquence de limiter les budgets alloués au marketing et à la communication dans de nombreuses entreprises. Face à cela, les acheteurs ont l’opportunité d’aider les marketeurs à « faire autant avec moins de moyens ». C’est un point qui a été évoqué par Pierre-François Kaltenbach, responsable de l’activité achats et Supply Chain chez Accenture France : « les acheteurs peuvent apporter un appui non négligeable aux directions marketing, en les aidant à mieux optimiser leur budget : recherche de fournisseurs plus compétitifs, négociation des contrats, etc. » (Décision Achats n°138 – 01/10/2010 – Charles Cohen).

Enfin, Boghos R. (*“la fonction Achats hors production”*, Eyrolles, 2012) explique que les services d’achats permettent aussi de réduire les « risques internes » : s’assurer du respect des codes éthiques par les clients internes envers les fournisseurs et autres partenaires externes, ou encore veiller aux différentes modalités contractuelles auxquelles l’entreprise s’est engagée envers une autre société (délais de paiement, etc.), ...

Une étude menée par BIGFISH (2010) démontre que la tendance de recrutement en France est favorable aux acheteurs hors production et moins aux achats production : la part des acheteurs hors production recrutés est plus forte que celle des acheteurs production.



Source : tendances du recrutement des acheteurs en France, 2010.

Comment expliquer cette nouvelle tendance ? Pour Boghos R. (*“la fonction Achats hors production”*, Eyrolles, 2012), trois raisons majeures peuvent expliquer cette nouvelle tendance :

- ✓ Une fois les coûts directs maîtrisés, les entreprises veulent mieux maîtriser leurs coûts indirects. Or les coûts indirects recouvrent généralement des achats hors production.
- ✓ Les achats production ont été instaurés et structurés depuis plus longtemps que les achats hors production dans les entreprises. Il y a donc besoin de nouveaux effectifs pour mettre en place une organisation efficace d'achats hors production au sein des entreprises.
- ✓ La désindustrialisation des pays d'Europe, se réalisant au profit des pays émergents, entraîne une augmentation des postes d'acheteurs production dans ces zones, alors que ce sont les postes d'acheteurs hors production qui sont de plus en plus nombreux dans les pays européens.

Malgré l'ensemble des difficultés auxquelles doivent faire face les acheteurs de services ou hors production, le contexte leur est favorable pour implémenter des pratiques achats plus optimales et mettre en avant leurs atouts. Pour cela, l'acheteur doit être proactif et doit trouver les meilleurs moyens de promouvoir sa fonction auprès des clients internes afin d'être reconnu.

CONCLUSION :

A travers cette revue de littérature, nous avons pu constater que les prestations marketing et de communication sont soumises à une forte part de créativité et de subjectivité, ce qui complexifie davantage leur achat et la gestion de la relation fournisseur. L'une des difficultés des clients internes et des acheteurs est de concrétiser la prestation attendue en détaillant les spécifications qu'elle doit remplir auprès du prestataire. Le choix du prestataire doit être fait en évaluant son processus interne et ses ressources : qui fait quoi et à quel moment ?

D'une manière générale, on observe que les acheteurs hors production et de services sont de mieux en mieux intégrés dans les processus achats, mais cela reste insuffisant compte tenu notamment des budgets marketing et de communication qui sont alloués dans certaines entreprises. Par ailleurs, l'intégration des acheteurs est très variable selon les secteurs, les entreprises et les familles d'achats. En effet, les acheteurs concernés souffrent parfois encore de certains préjugés : un manque d'expertise de leur part sur la catégorie d'achats et leur vision trop centrée sur la réduction des coûts.

Nous pouvons tout de même noter que dans le contexte économique actuel les entreprises doivent à la fois optimiser leurs coûts, faire preuve de réactivité et de flexibilité pour s'adapter rapidement, et être innovantes afin de rester compétitives, et accroître leurs parts de marché.

Ce contexte est favorable aux acheteurs hors production et de services : les clients internes souhaitent mieux intégrer les acheteurs dans les processus pour qu'ils les aident à faire autant, voire mieux, avec moins.

Les acheteurs de services et hors production ont alors une opportunité pour mettre en avant la véritable valeur ajoutée de leur métier en trouvant les axes et les modes de fonctionnement les plus optimaux pour gérer leurs catégories d'achats et satisfaire au mieux leurs clients internes.

BIBLIOGRAPHIE

- Gadde et Hakansson, "Professional Purchasing", Routledge, London, 1993
- Gadde et Hakansson, "Supply Network Strategies", Wiley, Chichester, 2001
- Hakansson, H., "Industrial Technological Development: An interaction Approach", Croom Helm, London, 1987
- Grönroos, C., "Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach" (2nd edition), Wiley, Chichester, 2000
- Grönroos, C., "Service Management and Marketing: Managing Moments of Truth in Service Competition", Lexington Books, Lexington, MA., 1990
- Axelsson B. et Wynstra F., "Buying Business Services", Wiley, Chichester, 2001
- Hiles A., "Service Level Agreements", Chapman and Hall, London, 1993
- Jismalm, P. and Linder, F., "Purchasing professional services", MSc thesis, Department of Business Studies, Uppsala University S, 1995
- Normann R., "Service management" (2nd edition), Wiley, New York, 1992
- Boghos R., "la fonction Achats hors production", Eyrolles, 2012
- Robinson, "Industrial Buying and Creative Marketing", Allyn & Bacon, 1967
- Norton et Kaplan, "Balanced Scorecard: translating strategy into actions", Harvard Business Press, 1996.
- Petit P., Toute la fonction Achats (2^e edition), Dunod, 2012
- Jagdish N. Sheth, Arun Sharma, Gopalkrishnan R. Iyer, Organizing and Integrating Marketing and Purchasing in Business Markets, 2009
- Etude Xerfi, advertising groups, market analysis & 2012-2017 trends – Juin 2012
- Cours d'achats de prestations intellectuelles – Mr Chalumeau
- Décision Achats n°138 – 01/10/2010
- Décision achats n°151 – 01/02/2012
- Décision Achats, n°146 – 01/07/2011
- Décision Achats Hors-série 2012 – 01/12/2011

WEBOGRAPHIE

- www.francepub.fr/
- www.uda.fr/
- www.e-bigfish.com/

Mémoires de Master

Consignes relatives au dépôt électronique du mémoire

- * L'ensemble du mémoire (annexes incluses si possible) doit être contenu dans **un seul fichier** (qui ne doit pas excéder 32Mo).
- * La version électronique du mémoire de master peut être déposée sous les formats suivants : Microsoft Word, Open Office Writer et PDF (non protégé).
- * Une autorisation de **diffusion**, renseignée et signée par l'auteur doit être intégrée en dernière page du mémoire (y compris dans la version électronique). La diffusion se fera sur **DUMAS** (<http://dumas.ccsd.cnrs.fr/>).

Le mémoire doit obligatoirement contenir les informations ci-dessous :

- * Nom et Prénom de l'auteur
- * Nom et Prénom du directeur de mémoire/tuteur IAE
- * Titre du mémoire
- * Logos de l'IAE et de l'UPMF
- * Type de diplôme : L3, M1 ou M2 ; Recherche ou Professionnel
- * Mention, parcours et spécialité
- * Formation suivie : FI, Alternance ou FC
- * Année universitaire : 20XX – 20XX
- * Indiquer « Confidentiel » sur la page de garde de votre mémoire si votre mémoire contient des données confidentielles.

Le mémoire doit utiliser le modèle de page de garde annexé à ce dossier.

D'autres éléments indispensables sont à figurer sur votre mémoire :

- * Sommaire et/ou table des matières
- * Bibliographie
- * **Résumé** en français (et facultativement en anglais ou dans une autre langue selon la pertinence)
- * **Mots-clés** en français (et facultativement en anglais ou dans une autre langue selon la pertinence)

L'AUTEUR

Je soussigné(e) LAFFARGUE ANGELIQUE

Courriel pérenne : laffargue.angelique@gmail.com

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

N'AUTORISE PAS la diffusion de mon mémoire

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne :

(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans. Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Paris le 16/06

Signature de l'étudiant(e)

Précédée de la mention « bon pour accord »

N.B. : Ce document signé doit figurer à la fin de la version électronique du mémoire de stage et/ou de recherche.