

## **Market Intelligence au service de la Performance Achats**

**Delphine DOUROUX**  
*Chargée du Strategic Sourcing pour TOTAL  
Exploration Production*

et

**Eric SALVIAC**  
*Directeur Ernst & Young Advisory responsable  
de la ligne de service Achat*

### Vocabulaire :

Intelligence est à prendre au sens anglo-saxon : renseignement, c'est-à-dire : travail de collecte et d'exploitation de l'information à des fins stratégiques et de prise de décision.

La Market Intelligence produit ou gère des informations nécessaires à chaque étape du processus Achats, elle permet d'anticiper et est donc un outil précieux pour alimenter la **stratégie Achats**. Elle permet également de **positionner la fonction Achats** sur un plan plus stratégique notamment vis-à-vis de la fonction Finances (Fourniture de données d'entrée « Marchés »).

Objectifs : connaître et influencer les marchés de l'offre, décider de sa politique de partenariat, renforcer la qualité du panel fournisseur.

### **La Market Intelligence permet de**

- **Construire le panel fournisseurs.**
- **Améliorer les leviers de négociation**
- **Piloter la performance des fournisseurs**

### **Construire le panel fournisseurs.**

- Le processus de **Category management**

C'est un processus structuré qui permet de construire et de déployer des stratégies par segment d'achats. Les Catégories ou segments sont à structurer en fonction de la criticité ou du CA.

- Comprendre les forces du marché, les stratégies des différents fournisseurs et leurs positionnements sur le marché.
- Identifier les besoins futurs et les leviers stratégiques à mobiliser.
- Analyser les pratiques d'approvisionnement existantes et les parts de marché.
- Disposer de la validation par le management d'une stratégie globale par segment
- Les **livrables** concernant le **marché**
  - Les structures de coûts.
  - Les principaux acteurs et leur poids. Les risques.
  - Les tendances et évolutions
  - Une compréhension du marché, sa géographie.
  - Les nouveaux acteurs.
  - La concurrence à l'Achat
- Les **livrables** concernant la **stratégie**
  - Mise en concurrence ou établissement de partenariats, revoir éventuellement la segmentation (produit sensible ou courant)
  - Négocier des accords cadres
  - Définir des indicateurs mesurables de la performance : TCO, standardisation
  - Développer les ressources du marché local
  - Regrouper les besoins entre différentes filiales d'une même région

### **Améliorer les leviers de négociation**

- Etablir des modèles de coûts pour apporter de la transparence dans la relation contractuelle  
Il existe deux approches pour appréhender les évolutions des coûts d'un segment
- L'approche analytique : l'évolution des coûts peut se comprendre en lisant les évolutions des facteurs identifiés
- L'approche marché : pour les segments pour lesquels l'équilibre offre/demandes impacte fortement les marges et donc le prix
- Partager l'information en interne

- Informer en temps réel sur les partenaires/fournisseurs et le marché : leurs niveaux d'activité, profitabilité, solvabilité, liquidités et notre niveau de vulnérabilité. Informations en ligne, réunions avec les utilisateurs.
- Préserver un niveau de confidentialité pour réduire les risques de collusion : ne communiquer que le statut de qualification sans le détail.

### **Piloter la performance des fournisseurs**

Les informations issues de l'évaluation de performance permettent d'actualiser le panel.

### **Comment mettre en œuvre la Market Intelligence ?**

Comment situer cette fonction **dans l'organisation**?

Elle peut être :

- Distribuée : Suppliers Account Managers.
- Coordonnée : 1 directeur et X acheteurs.
- Décentralisée : Direction globale (analyse performance et management), direction centrale, acheteurs par région.
- Intégrée : Direction Sourcing et développement fournisseurs, acheteurs centraux
- Centralisée : Acheteurs centraux.

Les outils

90 % de l'information est disponible : sites internet des fournisseurs, la presse spécialisée, les syndicats professionnels, salons.

Sinon : progiciels de veille, études sous traitée, envoi de Requests for Information.

### **En conclusion**

Pourquoi mettre en place la MI ?

- Positionner la fonction Achats sur un plan plus stratégique notamment vis-à-vis de la fonction Finances (Fourniture de données d'entrée « Marchés »).
- Faire face aux rapports de force avec le marché : CA Achats fort, concurrence à l'achat
- Permet la prise de décision.

Comment en mesurer le bénéfice ?

- Identification de leviers d'achats efficaces.
- Pilotage et mesure de la performance des couples Fournisseurs/Produits.
- Réduction des risques Fournisseurs.