

Mettre en oeuvre une veille concurrentielle : le marketing-achat

Fiche synthétique sur le marketing-achat

La condition essentielle pour qu'un marché public soit passé sur la base du meilleur rapport prix / qualité / délais est d'abord de s'assurer que les « meilleurs » candidats potentiels auront connaissance de la consultation et y répondront.

Ce travail d'identification préalable des fournisseurs par la constitution d'un « vivier » d'entreprises reconnues est la condition essentielle du succès des procédures qu'elles soient formalisées ou non.

Sur ce sujet, l'acheteur public ne doit pas nourrir trop d'illusions sur l'efficacité spontanée d'une mise en concurrence ouverte et ce quelle que soit la qualité des clauses contractuelles.

L'application d'une batterie de critères très pertinents et parfaitement maîtrisés, mais appliqués aux seules réponses d'entreprises médiocres débouchera mécaniquement sur la sélection d'une entreprise médiocre.

Le rappel de ce truisme est nécessaire.

De la même manière, lorsque l'acheteur est confronté à une situation de faible concurrence, voir de monopole, ses talents de négociateur ne pourront que difficilement compenser ce handicap lors de la négociation du prix avec le fournisseur.

Car la maîtrise procédurale et l'art de la négociation ne pourront compenser le manque de travail préalable pour insérer au mieux les consultations dans leur propre environnement économique. Ce travail de veille concurrentielle, connue de nos jours sous le nom de « marketing achat » n'est pas organisé par le code des marchés publics, qui en fixe cependant les limites par l'exigence de respect constant de l'égalité de traitement entre tous les candidats.

Un appel d'offres ne doit jamais être une bouteille à la mer, jetée à tout hasard dans l'océan des fournisseurs potentiels.

I ASSURER LA NOTORIETE DE VOTRE CONSULTATION

Les consultations lancées pour l'attribution des marchés publics s'apparentent aux concours d'entrée dans nos grandes écoles.

Elles reposent en effet sur un système de sélection qui est régi par les mêmes principes d'efficacité que ceux mis en place par ces écoles dont le premier objectif est d'abord un nombre élevé d'inscrits aux épreuves, gage d'une sélection de meilleur niveau.

Il faut donc, à la manière de ces écoles, déployer une « stratégie de séduction »

qui va reposer sur quatre points :

- être reconnu par les fournisseurs au sein des centaines d'appels d'offres lancés chaque semaine;
- clarifier le règlement du « concours », en particulier pour les candidats novices, afin de leur éviter d'être éliminés pour une question administrative qu'à tort souvent ils sous estiment;
- élaborer des épreuves de concours, qui certes, répondent aux besoins de la collectivité, mais qui ne soient pas trop exigeantes ou en décalage total avec le « cursus » et les attentes professionnelles des candidats même parmi les plus brillants;
- avoir certes des épreuves communes à tous les candidats avec des figures imposées mais aussi se garder la possibilité de détecter les candidats originaux.

Le marketing achat d'une collectivité vise à conforter la renommée globale de la collectivité en tant que donneur d'ordre régulier pour différents types d'approvisionnement.

Cette renommée permettra d'attirer vers les consultations des candidats nouveaux qui s'étaient tenus en réserve par manque de visibilité sur les enjeux et les règles de vos consultations.

Deux types de démarches sont envisageables :

A LES CANAUX CLASSIQUES

On peut distinguer quatre canaux :

1-Les rendez-vous commerciaux acceptés ou provoqués

En plus des visites spontanées d'équipes commerciales, il faut souligner l'intérêt de l'analyse du fichier des sociétés ayant retiré un dossier ou répondu au précédent appel d'offres sur le même sujet.

Vous les identifierez ainsi aisément grâce à une base de données gratuite et à portée de main et vous savez ces sociétés raisonnablement motivées ; ce qui fondamental en termes d'efficacité de la démarche.

Vous pouvez aussi consulter des annuaires professionnels (ex KOMPASS).

2-Les salons professionnels

Ils sont nombreux (salon pour les collectivités, salon du mobilier, hopitalexpo, euro propre, salon des services généraux etc.).

Ils présentent l'intérêt de permettre de multiples contacts en peu de temps et sans trop de déplacements auprès d'entreprises qui se mobilisent et investissent aux fins de se faire connaître.

3-La lecture de revues professionnelles

Les articles et la publicité contenus dans ces revues permettent de détecter les entreprises innovantes ou nouvelles, mieux connaître leurs produits et de connaître leurs coordonnées.

4-Les chambres de commerce et d'industrie

Elles organisent des manifestations pour l'information des entreprises de la région.

B LES CANAUX « MODERNES »

Ils sont de deux ordres :

1-le « benchmarking »

Cette technique de gestion consiste à comparer ses méthodes et ses performances à celles d'une autre collectivité.

Elle va bien au-delà du simple coup de fil à un collègue du bureau des marchés.

Il s'agira sur la base de la réciprocité, de comparer les modes de mise en concurrence, de sélection, les résultats financiers et les normes de qualité obtenus pour chaque famille d'achat.

En marketing achat, plus particulièrement, on échangera les coordonnées de ses meilleurs fournisseurs, leurs spécialités, leurs faiblesses.

Le benchmarking, qui a bien d'autres applications, est un outil puissant mais sous-utilisé dans le secteur public.

En effet des acteurs qui exercent le même métier (collectivités, hôpitaux etc.), ont les mêmes contraintes réglementaires, les mêmes besoins, et fondamentalement ne sont pas en concurrence, se cantonnent souvent dans l'isolement.

2-Les sites internet

Ce média a d'abord révolutionné le métier d'acheteur dans son accès aux informations sur les entreprises.

Mais on évoquera ici le flux inverse, c'est-à-dire la promotion des appels d'offres des collectivités liée à l'application plus ou moins large de l'article 56, notamment aux MAPA.

Un site Internet est, en effet, un excellent support pour diffuser les informations suivantes :

- liste des consultations de l'année à venir (cf prépublication JOUE) qui permet une anticipation des entreprises ;
- liste des marchés attribués (obligation de l'art 138).

La liste des marchés effectivement attribués, présente l'avantage d'être très parlante pour une entreprise qui peut détecter parmi les attributaires, des concurrents qui lui sont familiers, et, d'autre part elle représente un condensé des besoins de la collectivité.

Pour les plus grandes collectivités, on ne négligera pas non plus l'apport d'un site Internet dédié aux achats, en particulier si il est bilingue français / anglais.

II ADAPTER VOTRE CONSULTATION AUX REALITES DU MARCHE CONCURRENTIEL

L'acheteur recherche la réponse la plus personnalisée aux besoins de sa collectivité mais il oublie souvent qu'il s'adresse à des secteurs industriels qui ont depuis longtemps (hormis le bâtiment) abandonné la production sur mesure.

Comme tout client, l'acheteur public est roi; mais son royaume a des frontières que l'on appelle les réalités du marché.

L'acheteur, sous la pression parfois naïve des utilisateurs, a tendance à l'oublier aux dépens de sa propre efficacité.

Sous estimer ou méconnaître les réalités du marché peut avoir des conséquences fâcheuses comme:

- Le boycott de la consultation par le secteur économique concerné : aucune offre n'est remise car le cahier des charges est jugé « impossible » à exécuter
- L'élimination massive des candidats en seconde enveloppe : ils ne peuvent proposer toute la gamme exigée dans l'annexe financière ou un des produits proposés est non conforme techniquement.
- Le surcoût du sur-mesure : les offres sont conformes mais les candidats ont été contraints de sortir de leurs lignes de fabrication habituelle et ils en font donc logiquement payer le prix à l'acheteur, dépité dès lors par les résultats financiers de sa consultation.

A VALIDER LE REALISME DE L' ALLOTISSEMENT

1-L'allotissement technique

La répartition des fournitures ou des services entre les différents lots de la consultation doit être cohérent avec le savoir-faire moyen du secteur auquel on s'adresse.

Face à cet impératif, sous peine d'élimination massive pour acte d'engagement incomplet, l'acheteur est immédiatement confronté à un dilemme consistant par ailleurs à ne pas trop morceler son appel d'offres en une myriade de lots.

Car le ratio prix / volume, mécanisme fondamental pour acheter au mieux dans le public comme dans le privé, n'est appréhendé, par les candidats, que lot par lot.

Ainsi, se résoudre pour juguler le risque d'élimination massive pour réponse incomplète, à faire un lot par produit c'est passer à côté de l'optimisation des prix à qualité constante.

Pour prévenir ce risque, une partie importante du marketing achat devra, dès lors, être consacré à identifier les frontières du savoir faire moyen de ses interlocuteurs.

Il est alors évident qu'une connaissance assez précise de ses besoins par l'acheteur est, dès ce stade, fondamental pour que l'interview sur le savoir faire ne débouche pas sur des quiproquos qui apparaîtront le jour de l'ouverture des secondes enveloppes.

2-L'allotissement quantitatif

Le volume de chiffre d'affaires généré par le marché doit être raisonnable au regard des capacités de production des candidats potentiels.

Cette mesure de précaution est indispensable mais doit être maniée avec prudence.

Elle est indispensable car un titulaire qui aura sous estimé la charge nouvelle induite par le marché, va se trouver en difficultés pour honorer ses obligations: son usine va être en sur régime, ses tournées logistiques désorganisées, ses équipes commerciales débordées, ses délais de livraisons contractuels ne seront pas honorés.

A titre indicatif, le poids financier du marché ne devrait pas dépasser 10% du chiffre d'affaires de vos candidats potentiels.

Au delà des risques de surchauffe risquent d'apparaître.

Le Code réserve le recours aux lots identiques à des approvisionnements très spécifiques.

Dans ces conditions ; l'acheteur pourra recourir par exemple à des lots géographiques.

Cette investigation sur son poids économique dans le secteur concerné lui permettra aussi, « en passant », de jauger sa force de « négociation » c'est-à-dire de se fixer une

ambition ou non dans le critère prix (cf. infra).

Mais la réflexion sur l'allotissement quantitatif maximal, comme d'ailleurs les éliminations en première enveloppe pour capacité insuffisante, qui en sont « les mères ou les filles spirituelles », doit être menée avec prudence pour au moins deux raisons en apparence contradictoires :

- la souplesse d'adaptation des secteurs en termes de capacité de réponse est très variable ; la capacité à produire plus est ainsi voisine de zéro lorsque vous vous adressez à des secteurs de proximité à fort investissement productif : un industriel de la boulangerie qui doit vous livrer tous les jours en centre ville entre 6 et 9 heures du matin, selon votre cahier des charges, ne construira pas une usine de plus pour pouvoir répondre à un marché de trois ans.

A l'inverse une société de formation continue en anglais pourra sans trop de difficultés multiplier par trois ou quatre le nombre de professeurs qu'elle affecte à l'exécution de votre contrat.

Il en ira de même pour un distributeur de produits de faible technologie ;

Avant donc de sacrifier l'effet volume de ses lots en les « éclatant », l'acheteur doit donc analyser finement l'élasticité du secteur.

- mais l'effet volume n'est pas à l'inverse mécanique, et l'acheteur ne doit pas trop tabler sur un effet arithmétique des offres groupées.

Il faut souligner immédiatement que cette mise en garde ne vaut pas pour le secteur des travaux publics ou la tradition et la régulation des offres conjointes et de la sous-traitance font partie des us et coutumes du secteur, voir aussi dans le secteur des gros projets informatiques.

En revanche, dans le secteur des services et des fournitures, les expériences de réponses groupées se révèlent souvent décevantes dans l'exécution du contrat pour deux raisons majeures :

- les entreprises « solidaires » du marché sont en concurrence chez tous leurs autres clients et cela depuis des années.

Les réflexes de secret industriel et concurrence commerciale se mettent difficilement entre parenthèses

- la fiabilité de l'exécution repose de plus en plus sur la solidité de la chaîne de commandes (de la production à la livraison en juste à temps) ; et dans ce domaine, le risque d'hétérogénéité des systèmes d'information de plusieurs partenaires d'un groupement est de nature à engendrer des retards et des erreurs de ressaisie.

En résumé, l'acheteur ne doit pas pousser trop avant sa recherche volontariste d'effet volume en réduisant l'allotissement, aux risques de provoquer la création de « monstres » commerciaux et logistiques.

B VALIDER LE REALISME DES CLAUSES TECHNIQUES

La pertinence de l'expression du besoin dans sa composante technique est le cœur d'une fonction achat maîtrisée.

A ce titre, elle méritera un développement à elle seule.

Il ne s'agit donc ici que d'évoquer la seule gestion préliminaire de cette phase cruciale : Identifier dans vos besoins ce qui se révèle en déphasage avec les grandes tendances du marché à fortiori si vous êtes un client modeste.

Ce déphasage peut tenir à la présence dans votre cahier des charges de produits en fin de cycle de vie ou carrément abandonnés par la totalité du marché : le cas est évidemment très fréquent en fournitures informatiques mais aussi pour d'autres raisons (marketing) dans les approvisionnements alimentaires.

Lors des contacts avec les fournisseurs, il faudra donc valider leur maintien.

Il peut s'agir aussi dans les domaines où la collectivité possède une compétence technique affichée dans la description du produit attendu, du manque de réalisme de certaines prescriptions techniques : on impose des performances encore inaccessibles ; on rend obligatoire dans les fiches techniques des paramètres physiques (longueur, épaisseur, composition du produit etc.) que l'on ne rencontre chez aucun, voire pire : chez un seul des fournisseurs du marché !

Il en va de même avec la présence dans les cahiers des charges de l'obligation de conformité, de certification à de multiples normes ou de label d'organismes certificateurs.

Il ne s'agit pas ici de mettre en doute le bien fondé de ces labels qui donnent confiance lorsque leur délivrance est impartiale et transparente.

Mais la collectivité doit savoir positionner le niveau de qualité sous jacent à ces normes pour savoir si ce niveau correspond réellement à ses besoins : la norme exigée correspond elle à un niveau de qualité- plancher qu'aucune collectivité ne peut refuser ou s'agit-il d'un prix d'excellence que seules deux ou trois sociétés du secteur, qui en comptent par ailleurs des centaines, ont à ce jour atteint ? Et ne compter évidemment pas sur les entreprises labellisées pour minorer l'exigibilité de cette clause de votre CCTP

Ce chapitre permet d'ores et déjà d'attirer l'attention des acheteurs sur le risque fréquemment rencontré de « sur spécification du besoin ».

Ce risque est fréquent lorsque vous êtes face à des utilisateurs « spécialistes du sujet ».

Il faut évidemment les écouter dans leur recherche du produit parfait, dans les spécifications qu'ils souhaitent voir figurer dans le cahier des charges.

Mais il faut garder un œil constamment ouvert sur ce qui se passe à l'extérieur, et notamment sur la réalité des lignes de production de vos futurs fournisseurs.

Votre quête vous amènera parfois à constater ainsi que le produit recherché n'existe pas encore, ou n'existera jamais plus tel que vous le demandez.

Il s'agit alors de produits ou services orphelins.

Si l'option « faire faire », plutôt que la régie interne, est maintenue, il faudra soit obtenir le budget conforme au coût d'une prestation sur mesure (cela est tout à fait concevable si un intérêt stratégique est en cause) ou revenir vers les utilisateurs pour les convaincre d'accepter des prescriptions techniques plus conformes à l'état du marché concurrentiel.

L'acheteur en charge de la préparation de la consultation devra conserver cette ouverture vers l'extérieur lorsqu'il écouterait les utilisateurs dans la phase finale de rédaction du cahier des charges.

C VALIDER LE REALISME DES CLAUSES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

Dans ce domaine les risques de déphasage par rapport à la réalité du secteur économique auquel vous vous adressez sont moindres.

D'abord parce qu'il existe pour l'acheteur public des figures imposées : paiement par mandat administratif, principe du paiement après service fait, texte réglementaire limitant l'innovation en matière de clauses d'indexation des prix dans les marchés publics etc.

Cela dit, le risque d'erreur existe

1-Les clauses de facturation

La grande majorité des producteurs de fournitures et services acceptent une facturation classique à l'unité d'œuvre produits ou prestations.

Il existe parfois des particularismes que vous devez identifier, par exemple :

- dans les marchés de formation continue la profession n'accepte que les facturations par session et non pas par agents formés sauf pour la partie documentaire distribuée aux élèves effectivement présents lors de la session ;
- le paiement terme à échoir est le seul accepté par le monde de l'assurance

De même, si à juste titre vous souhaitez introduire dans le paiement du prestataire une part liée à l'obligation de résultat pour la réussite du marché assurez vous que ce challenge fait dorénavant partie de la culture du secteur et qu'un nombre minimal de candidats sont prêts à vous suivre dans cette innovation contractuelle.

Sur le plan pratique assurez vous aussi que le mode de facturation issu de votre acte d'engagement est compatible avec les systèmes d'information comptables de la profession ce qui évitera des erreurs et des contentieux au moment de liquider les factures.

2-Les clauses de pénalité

Ces clauses de pénalités viennent sanctionner une exécution fautive du contrat et leur présence est indispensable.

Nous devons cependant lors de leur rédaction, garder à l'esprit certains éléments :

- ces clauses doivent avoir un montant financier significatif mais non confiscatoire:

Concrètement il s'agit de réduire la marge commerciale du fournisseur et mais ne pas l'amener à vendre à perte.

- ces clauses doivent porter sur des éléments sous la maîtrise totale du prestataire et facilement « objectivable ».

Par exemple si un prestataire n'est pas responsable de l'installation et de la distribution d'un produit, confiées aux agents de la collectivité publique, il n'acceptera pas d'être pénalisé pour un retard global dans la mise à disposition du produit ou de l'équipement.

- lorsque vous souhaitez innover en insérant des clauses d'obligation de résultat notamment dans les marchés de prestations de services

(Disponibilité des équipements pour la maintenance, propreté des locaux, satisfaction des convives en restauration) et que vous liez une partie de la rémunération du prestataire à l'atteinte d'un niveau déterminé, vous devez impérativement vérifier deux points essentiels :

- que le secteur a atteint la maturité nécessaire pour assimiler et accepter ce type de contrat qui implique une parfaite maîtrise de son métier, sous peine de déboires financiers ;
- que les outils de mesure du résultat attendu sont reconnus comme objectifs par la profession et que le protocole de mesure ne débouchera pas sur des contestations en cas de résultats inférieurs aux prévisions.

Dans ce registre, beaucoup de marchés de nettoyage des locaux avec obligation de résultat ont tourné au fiasco.

D-FAVORISER L'EXPRESSION DE LA CONCURRENCE

La connaissance du marché potentiel est un exercice de communication interactif : vous ne serez pas le seul à récolter de l'information, à jauger le sérieux de votre interlocuteur.

Le candidat potentiel, en face de vous, le fera aussi !

Cet aspect est d'autant plus important que la réponse à un appel d'offres ambitieux dans ses objectifs est un investissement pour les candidats.

Vous devez donc être crédible dans vos attentes mais aussi dans vos engagements contractuels.

1-Démontrer votre ouverture d'esprit et votre professionnalisme

Analyser le marché potentiel c'est pour une bonne part trouver des « outsiders » qui accentueront la concurrence sur votre consultation et voire même, vous apporteront des solutions inédites.

Ces outsiders ont peut être une vision de votre collectivité très empreinte de conservatisme dans le domaine des achats, à vous de les convaincre que toute entreprise faisant une offre sérieuse a sa chance lors de votre consultation.

Dans votre discours il y aura nécessairement une composante relevant de la pétition de principe. Mais vous pouvez aussi appuyer vos arguments sur des faits :

- votre collectivité ; sur d'autres segments d'achat a déjà retenu des outsiders sur des appels d'offres importants;
- votre cahier des charges, grâce à son exhaustivité dans l'expression du besoin, ne donnera aucune prime au sortant;
- le délai de remise des offres au delà des minima réglementaires, permettra une étude sérieuse du dossier;
- votre règlement de consultation laisse ouvert les variantes sans multiplier les clauses techniques « inflexibles ».

2-Susciter les solutions innovantes

Une consultation publique doit permettre à l'innovation de s'exprimer, dans les secteurs industriels auxquels elle est adressée.

L'outil le plus apte à cela est la variante libre.

Sa retenue comme offre économiquement la plus avantageuse a été facilitée depuis 2001, toutes choses égales par ailleurs, en imposant le classement séparé des variantes et des offres de base.

Le marketing achat peut vous faire découvrir des réponses techniques à votre besoin jusque là ignorées.

A l'inverse il peut aussi vous apporter des indications précises sur les clauses que vous érigerez comme non susceptibles de variantes.

3-Adapter les modes de mise en concurrence et votre règlement de consultation

Il s'agit plus ici, d'abord, d'une analyse sociologique du secteur auquel vous vous adressez et, ensuite de l'évaluation, par vous-même, de la maturité de votre expression du besoin.

Sur le plan sociologique, vous prendrez conscience du potentiel de réponse des candidats aux épreuves figurant dans votre règlement de consultation.

Il ne faut jamais oublier que pour remporter un appel d'offres, une entreprise doit d'abord assimiler un règlement de consultation.

Sa lecture ne doit pas imposer l'usage d'un dictionnaire.

Son respect ne doit pas imposer pour la majeure partie des acteurs du secteur concerné, la mobilisation de moyens de réponse extraordinaires.

Par exemple, si vous vous adressez à un secteur constitué essentiellement de PME, vous n'exigerez pas d'étude du coût global d'un équipement alors même que cette notion est toujours dans l'absolu un excellent critère de choix. Il y a fort à parier qu'aucun candidat ne sera en mesure de vous la fournir.

Vous n'exigerez pas davantage la mise à disposition de matériels coûteux et fragiles, en guise d'échantillons, dans un milieu de PME dont la fiabilité technique peut parfaitement s'apprécier sur dossier.

De même, vous ne lancerez pas une publicité en plein mois d'août, là où la majeure partie des entreprises des travaux publics sont, soient fermées, soient totalement accaparées par les chantiers de l'Education Nationale.

Concernant la maturité de votre expression du besoin, il s'agit ici de jauger votre capacité à délivrer un message clair et opérationnel à vos candidats dans votre cahier des charges.

Ainsi par exemple dans un marché de communication vous vous bornerez à décrire les résultats à atteindre, l'objectif de la campagne car vous aurez préalablement constaté que les agences sont en mesure d'inventer des solutions de A à Z, sans « conseil préalable » de votre part.

Le dialogue compétitif ou le marché de définition s'avéreront des modes ingénieux de mise en compétition.

III PREPARER VOTRE SELECTION

Les critères de classement technique des offres doivent répondre à deux impératifs :

- être pertinents par rapport aux attentes, ici et maintenant, des utilisateurs des biens et services.

Il faut savoir juger dans les domaines sensibles en termes de qualité ressentie par les utilisateurs ;

- être sélectifs : le système de cotation des offres ne doit pas « ouvrir des portes déjà ouvertes ». Ainsi en 2005, on ne sélectionne plus une voiture sur sa capacité à démarrer au quart de tour, mais plutôt sur son niveau de pollution atmosphérique.

Le marketing achat va vous aider dans cette tâche.

A EVALUER LA REACTIVITE DU SECTEUR

Lorsque vous relancez une consultation, vous disposez d'un capital inestimable représenté par le bilan qualitatif du titulaire sortant : vous lui avez adressé des réclamations sur la qualité d'une catégorie de produits, son système de commandes peu fiable a débouché sur des erreurs de commandes etc.

Lors de vos entretiens de marketing achat, vous allez appréhender les catégories de réponses que le monde des fournisseurs peut apporter à ces dysfonctionnements.

Vous allez jauger la crédibilité de leurs réponses et vous construire votre propre hiérarchie des solutions à attendre à vos problèmes.

Il faudra certes garder une place pour la solution inédite que vous découvrirez en ouvrant les secondes enveloppes, mais vous aurez construit votre paysage du souhaitable et du possible.

A cette occasion vous pourrez aussi adapter les méthodes de sélection.

Par exemple, pour l'achat d'outils de travail, vous pouvez arriver à la conclusion, cette fois-ci, que le dépôt d'échantillons est indispensable, car les différences d'ergonomie entre les différentes offres sont telles que la seule lecture d'un dossier technique vous ferait passer à côté d'un paramètre critique pour la sélection du meilleur produit.

Autre exemple, dans un secteur où la logistique pose problème, vous arriverez à la conclusion qu'un audit sur place de la supply chain de chaque candidat est nécessaire pour procéder au choix.

B ETALONNER LA QUALITE

La transparence des choix mais aussi leur pertinence, tant économique que financière, imposent une maîtrise intellectuelle des différents niveaux de qualité dans un secteur professionnel.

On ne peut se contenter de découvrir l'éventail de la qualité à l'ouverture des secondes enveloppes.

L'acheteur doit être capable d'étalonner la qualité.

Il doit, pour le compte de la PRM, être en mesure d'identifier le « normal », le « médiocre » et la très haute qualité, voire la sur-qualité.

Le marketing achat contribue à cet objectif.

Dans vos contacts avec les fournisseurs potentiels, vous devez appréhender quel est le positionnement moyen sur tel ou tel paramètre que vous jugez important : A quel % de matière grasse les industriels de cette filière agroalimentaire ont-ils, en général, positionnés leur produit ? Dans le secteur des photocopieurs, à quel niveau se situe le nombre de photocopies / minutes standard de la profession ?

Dans cet exercice, il vous faudra dépasser le discours commercial qui tout naturellement minorera un paramètre mal maîtrisé ou qui, au contraire, vous fera tenir pour indispensable ce qui en réalité relève de la qualité inutile.

C PRENDRE LE POULS FINANCIER DE LA CONSULTATION

Le marketing achat doit ici vous permettre d'actualiser les données dont vous disposez sur l'éventail des prix de ce que vous souhaitez acquérir.

La question de l'évaluation du juste prix dans votre consultation va, bien sûr au-delà de la seule actualisation des données, mais à ce stade vous pourrez dans vos entretiens :

1-évaluer la tension offre/demande :

S'il y a pénurie sur le marché, même en régime de faible inflation, vous devez majorer votre estimation financière.

On rencontre ce phénomène de hausse sectorielle assez régulièrement dans les travaux publics lorsque l'activité dans le secteur privé reprend.

Dans le cas des prestations de services, il faut appréhender des phénomènes de rareté de main d'œuvre : ce fut le cas des appels d'offres sur le conseil informatique avant le « bug » de l'an 2000 ou dans la recherche de personnels intérimaires.

2-estimer la progression d'efficacité du secteur :

Dans l'industrie, la recherche de productivité est permanente et significative (entre +3 et +5% par an).

Le rôle de l'acheteur est de faire en sorte que ces gains de productivité soient en tout ou partie répercutés sur les prix de vente.

La mise en concurrence doit permettre à ce mouvement de redistribution de s'opérer, en partie, au profit du client.

Lors du travail de marketing achat, il faudra essayer de comprendre si les processus de fabrication ont significativement évolué depuis votre dernier appel d'offres (modernisation d'usine, sous-traitance « off shore » etc)

- recouper les informations sur l'inflation subie par le secteur :

Les fournisseurs ne manqueront pas de vous dresser la liste des hausses de leurs coûts: matières premières, lois sociales, prix du gas-oil pour le transport.

A l'inverse, ils n'évoqueront que très rarement la baisse des prix des matières premières qui, par exemple, jusqu'à 2004, a été continue durant 10 ans.

Lors du marketing achat, vous recouperez donc les informations issues de plusieurs sociétés.

Vous pourrez aussi engager une discussion avec vos interlocuteurs sur l'évolution des indices INSEE qui les concernent en liaison avec votre analyse sur la structure des coûts.

Il ne faut pas cacher que cette prise de « pouls financier » est un exercice difficile à deux titres :

- la conjoncture des prix est un « case-mix » de plus d'une dizaine de facteurs pour un produit donné
- un « bon » vendeur évite d'aborder ces sujets avec ses clients

IV EXPLORER AVEC EFFICACITE ET SURETE

Le marketing achat est un outil efficace, mais qui demande un investissement que seules justifient les consultations sensibles (cf leçon sur la cartographie des achats).

Sa mise en œuvre en achat public suppose, en outre, un talent particulier puisqu'il faut tout à la fois pousser les fournisseurs dans leurs retranchements pour obtenir le maximum d'informations, mais ne jamais être pris en défaut sur le respect du principe d'égalité de traitement entre eux : des règles s'imposent donc.

A- AGIR DANS LA SURETE

Il est inconcevable d'envisager une fonction achat efficace totalement coupée du monde économique entre deux appels d'offres.

A l'inverse, le marketing achat ne doit pas aboutir à transmettre des informations privilégiées à une entreprise choisie de manière discrétionnaire par la PRM.

1-Agir dans la transparence

Le concept est abstrait, quelques principes simples doivent être respectés:

- **la sélection des entreprises** qui seront contactées doit obéir à la seule recherche de l'efficacité : ensemble des candidats notoirement connus dans le secteur, candidats ayant déposé une offre lors de la précédente consultation.

Il semble aussi évident que ce souci de transparence doit inciter l'acheteur à accepter de façon large les demandes de rendez vous d'autres candidats outsiders et motivés.

- **l'organisation des rencontres** : il est important qu'elles soient officielles : la représentation de la collectivité doit être collégiale; un compte rendu doit être établi pour assurer la traçabilité des échanges.

2-Agir avec équité

Le marketing-achat doit être essentiellement un outil d'information de l'acheteur et non pas consister en une diffusion prématurée du cahier des charges de l'appel d'offres.

Il faut rappeler à ce propos que le meilleur gage d'équité résidera in fine dans la clarté du CCTP et du règlement de consultation et par l'octroi aux candidats d'un délai de réponse en rapport avec la complexité du dossier, c'est-à-dire parfois au delà des 52 jours réglementaires.

Des délais trop courts constituent, en effet, de facto, une prime au titulaire sortant qui connaît le contexte et les caractéristiques de vos besoins pour y avoir répondu pendant plusieurs années.

Lors des entretiens, vous vous attacherez à rester au niveau des généralités (calendrier sommaire, importance des volumes; attentes globales etc.) et d'en effectuer une même diffusion auprès des différents interlocuteurs.

Ce degré de généralité devra être, coûte que coûte, préservé ce qui implique de résister à la curiosité de certains.

B EXPLORER AVEC EFFICACITE

Les chapitres précédents ont précisé les objectifs du marketing achat.

Il est alors important de ne pas improviser les réunions avec les candidats potentiels

La méthode de préparation et de réalisation s'articule autour de trois revues :

1-Revue interne sur l'exécution du marché à renouveler.

Ce passage en revue va vous permettre d'identifier les points des prestations à améliorer, les volumes en jeu ainsi que le calendrier sommaire de relance.

Pour compléter ce tableau, vous pouvez choisir de tenir au préalable une première réunion avec les utilisateurs pour appréhender ce qui pourrait être une évolution dans leurs besoins.

A l'issue de cette préparation, vous établirez un mémo qui vous permettra de canaliser les informations à diffuser.

2-Revue de l'évolution du secteur économique concerné

Vous donnerez ici la parole à chaque interlocuteur, en orientant les discussions sur les questions de conjoncture des prix, des capacités de production et de productivité.

3-Revue des particularismes d'une consultation publique

Il s'agit d'une phase essentielle, en particulier si vous souhaitez avoir recours à l'appel d'offres qui ne pardonne aucun amateurisme juridique aux candidats.

Les candidats novices devront être notamment sensibilisés sur les clauses éliminatoires, soit qu'elles soient dictées par le code (ex : acte d'engagement non signé) soit qu'elles proviennent de votre propre règlement de consultation.

Sur le même sujet

- *Efficienc*e de la fonction achat L'évaluation du besoin. Rubrique Réformer
- *Efficienc*e de la fonction achat La sélection des candidatures. Rubrique Réformer
- *Organisation de la stratégie achat* Leçon n°3 - Introduction. Rubrique Réformer
- *Organisation de la stratégie achat* Leçon n°2 - Introduction. Rubrique Réformer
- *Organisation de la stratégie achat* Leçon n°2 - I Réalisation d'un diagnostic achat. Rubrique Réformer

[▶ Suite de la liste](#)

Mots-clé pertinents
management de l'achat

[contact](#) | [accueil](#) | [présentation](#) | [crédits](#) | [mentions légales](#)