

# Rôle de l'approvisionnement dans la gestion d'une entreprise industrielle : passé, présent et futur

Autor(en): **Scheu, J.J.**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **28 (1970)**

Heft 4

PDF erstellt am: **22.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-136637>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Rôle de l'approvisionnement dans la gestion d'une entreprise industrielle — Passé, présent et futur

J. J. Scheu,  
directeur des achats "The Nestlé Company", White Plains (U.S.A.)

Cet article traitera brièvement de la façon dont l'approvisionnement était administré dans le passé et quelle était, il y a quelques dizaines d'années, l'attitude envers les fournisseurs. Nous analyserons ensuite les différents changements fondamentaux survenus dans le milieu des affaires concernant les matières premières, l'impact de ces changements sur les fonctions du service des achats, et nous pourrions alors déterminer comment l'approvisionnement peut contribuer dans l'avenir au succès de l'entreprise.

L'achat des matières premières et matériaux d'emballage, ainsi que des fournitures variées nécessaires à la bonne marche des bureaux et des usines, était autrefois ordinairement entre les mains de deux sections entièrement différentes: le « Grand Patron » et « quelqu'un » dans le sous-sol. D'un côté, se trouvait le propriétaire de l'entreprise, qui remplissait également les fonctions de directeur des achats et conduisait personnellement les négociations pour les approvisionnements d'importance majeure. Le pouvoir économique des plus grandes entreprises permettait à leur propriétaire d'obtenir de leurs fournisseurs certaines conditions que ces derniers n'auraient pas accordées à un acheteur plus modeste.

Des relations familiales ou amicales établissaient des rapports « client-fournisseur » qui n'étaient pas toujours basés sur une froide analyse des réalités économiques.

De trop nombreuses difficultés pouvaient contraindre le propriétaire-directeur à intégrer verticalement, c'est-à-dire qu'il assumait le contrôle total, économique et administratif, de ses sources d'approvisionnement, ce qui lui donnait ainsi la possibilité de surveiller de plus près la qualité du matériel acquis. Le contremaître de l'usine s'occupait seulement des achats secondaires.

Cet état de choses était assez courant en Europe avant la Seconde Guerre mondiale. Cependant, avec le développement de la concurrence, quand la marge de profit par unité commença à diminuer et le volume des ventes à augmenter, il devint nécessaire d'examiner de beaucoup plus près le « coût-des-produits-vendus ». Pourtant, dans de très rares cas seulement, les fonctions de l'approvisionnement furent examinées à fond. Ceci était dû, naturellement, au fait que l'approvisionnement en produits primaires était entre les mains de la direction, qui,

à cette époque, avait hérité sa situation des propriétaires-dirigeants. La direction avait des difficultés à accepter l'idée que sa propre activité devait être délimitée. En outre, l'approvisionnement en matières premières et matériaux d'emballage était considéré comme une phase si cruciale pour la vie même de l'entreprise qu'il ne semblait pas approprié de déléguer ces fonctions à des subordonnés, considérés souvent, comme n'étant pas à la hauteur de la tâche. Bien entendu, toute économie réalisée sur le coût des matières premières et des matériaux d'emballage est un bénéfice (brut).

Pour maintenir la marge bénéficiaire, les entreprises choisissent souvent d'augmenter le volume des ventes. Cette action a pour effet d'accroître la demande de fonds de roulement. Si cette pratique s'étend sur l'industrie entière, la perte de capitaux disponibles sur les marchés entraîne la hausse du taux de l'intérêt et, en conséquence, des versements de dividendes plus importants aux actionnaires. Il est évident que pour une économie qui se développe rapidement, avec pour corollaire une amélioration réelle du standard de vie, une telle action s'impose. Cependant, en ce qui concerne une entreprise individuelle, la concentration d'une partie des efforts vers la réorganisation et le réajustement des pratiques usuelles et des fonctions de l'approvisionnement peut avoir des résultats plus rapides et souvent plus satisfaisants pour augmenter les bénéfices. Cette nouvelle approche à l'égard des achats permet, en fait, de libérer des fonds, faciliter le fonctionnement des autres services, et fait que l'entreprise se présente à ses fournisseurs en particulier, et au monde en général, sous une lumière beaucoup plus favorable.

Les opérations d'approvisionnement d'une firme représentent un facteur primordial dans « l'image du monde des affaires ». Une maison qui, invariablement, négocie loyalement avec ses fournisseurs, et reconnaît leur droit à un profit raisonnable, crée une réserve de bonne volonté, tandis qu'une firme qui pressure férocement ses sources d'approvisionnement au point de leur dérober leur indépendance, se heurtera en fin de compte à une forte opposition, non seulement de la part des fournisseurs eux-mêmes, mais très probablement aussi sur le plan légal et politique.

Cette opposition devient particulièrement sévère quand on se situe dans l'arène politique internationale, notamment lorsqu'une firme vend un produit contenant des matières premières qui sont une source majeure de revenus dans les pays sous-développés, comme les bananes, le café, le cacao, le caoutchouc, etc. Des années d'expérience ont démontré que le contrôle direct des sources d'approvisionnement (intégration verticale) n'est ni économiquement sain, ni politiquement souhaitable. Les problèmes graves rencontrés par la « United Fruit Corporation », qualifiée de « pieuvre » en Amérique du Sud, n'ont pas été causés par une volonté consciente d'exploitation rapace (comme beaucoup de Sud-Américains voudraient le faire croire), mais par le fait que cette compagnie était propriétaire de ses sources d'approvisionnement en pays sous-développés, et que les décisions majeures étaient prises par un conseil d'administration localisé aux Etats-Unis, qui ne savait pas estimer l'impact que ses décisions avaient sur le bien-être et les espoirs des pays en cause.

Le gouvernement et le peuple de ces pays se trouvaient ainsi dans l'impossibilité d'orienter leur propre destinée et ces décisions, aussi valables qu'elles puissent avoir été à ce moment-là, sur le plan économique, n'en provoquaient pas moins leur colère.

La nationalisation rapide du marché des produits tropicaux, spécialement en Afrique, a provoqué un revirement du monde des affaires envers l'approvisionnement en matières premières. Cette nationalisation, décidée dans de nombreux pays, mais surtout en Afrique, a été causée à l'origine par les mesures d'urgence prises par les gouvernements coloniaux, afin de maintenir un débouché pour les produits tropicaux durant la Deuxième Guerre mondiale.

Après la guerre, les principaux pays européens élirent des gouvernements socialistes. Ces puissances décidèrent alors qu'il serait opportun et compatible avec leur idéologie de donner à cette nationalisation un statut permanent. Après avoir gagné leur indépendance, les anciennes colonies maintinrent fréquemment cette philosophie socialiste dans leur propre gouvernement. Les organisations de vente (marketing boards) chargées d'écouler les produits primaires se trouvèrent ainsi soumis aux objectifs politiques et sociaux des gouvernements et devinrent des instruments d'intervention gouvernementale.

Les directeurs d'entreprises s'aperçurent soudainement que les offres de leurs fournisseurs n'étaient pas nécessairement compatibles avec les besoins de leurs compagnies. C'est avec surprise qu'ils découvrirent que l'approvisionnement par un intermédiaire était plus économique et offrait un meilleur rendement, surtout, si l'on utilisait les services d'une bourse de commerce. Cependant, dans les affaires, l'attitude des directions envers l'acheteur était demeurée immuable depuis l'ère des négociants phéniciens. Elles regardaient des institutions telles que les bourses de commerce comme des jouets de millionnaires et de spéculateurs téméraires à l'esprit légèrement troublé, et considéraient tous les courtiers comme des gens dénués de tous scrupules.

Il advint cependant que les directions se trouvèrent dans la nécessité de déléguer les fonctions d'approvisionnement à un spécialiste, étant donné qu'elles ne se trouvaient plus à l'aise dans ce domaine. Ce spécialiste ne pouvait pas être non plus un acheteur général qui s'occuperait des achats de produits d'entretien et de fournitures de bureau et d'usine, en plus des matières premières.

Par contre, les fonctions d'approvisionnement étaient certainement importantes du point de vue technique, pour maintenir l'arrivage régulier des matériaux aux usines et assurer la continuation des programmes de production. Un conflit dans les responsabilités commença à se faire jour. Il était difficile de situer le service des « Achats » dans la structure d'une entreprise. Le directeur des achats était négligé par son patron, et, quoi qu'il fût, maudit par le restant du personnel. Il était évident que la direction désirait conserver son emprise sur les ramifications politiques des relations « fournisseur-usager ». Le directeur d'usine se moquait éperdument des

implications politiques — il voulait des matériaux pour sa production. Les directeurs des achats et du marketing étaient surtout intéressés à garder le niveau de leurs frais aussi bas que possible, et le trésorier ne pouvait pas se permettre de poursuivre une politique d'approvisionnement à long terme de peur que le chef des achats ne présente d'inopportunes demandes de fonds.

De longues années s'écoulèrent avant qu'une solution logique s'imposât, qui consista à permettre au directeur des achats de devenir membre de la direction générale et à le placer sous l'autorité immédiate du président de la firme — ou tout au moins sous celle du directeur général — et à lui accorder complète autorité et responsabilité sur toutes les branches des achats de la compagnie. En devenant membre de la direction générale, le directeur des achats est ainsi en mesure d'augmenter et d'enrichir ses connaissances, et d'être informé des objectifs de l'organisation. Il peut alors établir son propre programme d'une manière plus en harmonie avec le plan et les priorités générales de l'entreprise, et fixer ses propres objectifs de façon optimale.

Les objectifs du service des achats sont doubles; ils peuvent parfois être divergents, mais — heureusement — ils sont rarement tout à fait dichotomiques.

La première et la plus importante fonction est la *logistique*: les activités de l'approvisionnement devraient fournir à la compagnie les marchandises de la *qualité* exigée, dans la *quantité* exacte, au *lieu* requis, à la *date* demandée.

Le second objectif principal devrait être que ces quatre premières conditions soient remplies le plus économiquement possible pour l'entreprise. C'est ce que nous pourrions appeler l'objectif *coût* (les prix représentant, bien entendu, une partie de cet objectif, mais seulement une partie).

Etant donné que, dans les affaires, les directions sont plutôt conservatrices, le marketing et la fabrication incluent implicitement des marges de sécurité dans leurs programmes ou budgets. Par exemple, le service des ventes sous-estime dans son budget le montant de ses ventes, car souvent la direction octroie une récompense si les prévisions budgétaires sont dépassées. Si le directeur des achats est au courant des objectifs du directeur du marketing, il pourra établir ses propres plans (probablement sous une forme temporaire), afin qu'un excédent de dépenses ne cause pas de crise aiguë dans les fournitures de matériaux.

D'un autre côté, le service de production a tendance à exagérer la qualité et la quantité des matériaux nécessaires. Etant ainsi instruit des objectifs du marketing et de la production, le directeur des achats peut ainsi établir une balance raisonnable entre les deux. Le trésorier responsable du montant du capital utilisé dans l'entreprise essaie souvent de freiner l'approvisionnement, afin de réduire les stocks et de libérer des fonds. Un libre échange d'informations entre marketing, production et approvisionnement permet un programme d'inventaire au niveau des produits finis et au niveau des matières premières.

Même si le directeur des achats n'est pas toujours en mesure de prévoir les conséquences politiques des activités de l'entreprise sur le marché des matières premières, il pourra prendre des dispositions afin de créer une image favorable de la société sur le marché boursier et chez les pays producteurs. Il peut, naturellement, attirer l'attention de la direction et de ses collègues sur le coût — ou le profit — qu'une telle politique peut entraîner.

Comme je l'ai mentionné plus haut, l'exigence d'accroissement du chiffre d'affaires et la diminution de la marge bénéficiaire par unité appellent un examen approfondi des coûts. Cette analyse conduit presque nécessairement au transfert de certaines fonctions d'approvisionnement à un expert des achats et à l'admission de celui-ci à la direction générale. Mais il importe aussi de modifier l'attitude des autres membres de la direction; seule une plus grande compréhension des objectifs du service des achats par tous les membres de la direction est de nature à favoriser un meilleur fonctionnement de ce service.

Il convient aussi de remarquer ici que, très souvent, les techniques utilisées par l'approvisionnement peuvent être appliquées directement par le marketing et devenir un instrument de ventes très utile.

Une firme qui peut coordonner son service d'achats de matières premières avec les objectifs du service du marketing a ainsi la possibilité d'éliminer des frais importants et peut donc adopter une conduite plus audacieuse sur le marché tout en augmentant ses bénéfices.

J'aimerais analyser ci-dessous quelques exemples pour démontrer ce que l'on entend par l'utilisation des techniques du service des achats en tant qu'instruments pour le marketing:

Un utilisateur industriel de matières premières appartient à deux catégories fondamentales (du point de vue du marketing): ou bien il manufacture un produit de consommation générale sous sa propre marque de fabrique, ou bien il manufacture un produit qui est ensuite vendu à un autre fabricant (qui peut alors en faire un produit de consommation). *Dans les deux cas la matière première et le produit peuvent être les mêmes*, mais le marketing sera évidemment différent. A mon avis, la méthode d'achats elle-même devrait différer dans les deux cas.

Des matières premières similaires sont employées pour la fabrication de tablettes de chocolat et de couvertures de chocolat. Le produit fini est aussi pratiquement identique, sauf pour sa présentation et son emballage.

Il est indispensable que le fabricant d'un produit portant sa propre marque de fabrique, disons de tablettes de chocolat, obtienne une position sur le marché qui lui permette de garantir un prix stable au consommateur s'il veut consolider et maintenir son propre produit.

D'autre part, le produit industriel doit être vendu à l'utilisateur au plus bas prix possible, puisque l'acheteur industriel ne se laisse nullement influencer par une

marque. Il juge la qualité de ses matières premières en termes quantitatifs: pourcentage de matières grasses, viscosité, variation dans le standard établi du goût ou de la couleur, nécessité d'avoir à retravailler le produit, etc. L'acheteur industriel achète, en fait, non seulement une compétence technique mais également une matière première de base. Celui qui vend à cet acheteur est fréquemment dans l'impossibilité de contrôler le prix de base des matières premières — dans notre cas le marché des fèves de cacao — mais il peut contrôler le coût du convertissement et la marge des profits de la fabrication. Le convertisseur peut faire face à une concurrence qui n'est pas aussi capable que lui de fabriquer du chocolat de bonne qualité, mais qui excellera dans l'achat des fèves de cacao. En conséquence, il peut diviser son prix en deux parties: *coût des matières premières et prix de la conversion* et il peut négocier chaque partie séparément avec son client.

Une plus grande compétence dans le service des achats industriels, due en partie au développement que j'ai décrit dans les pages précédentes, offre à l'acheteur de produits industriels — dans notre cas l'acheteur de couverture de chocolat — une plus grande compréhension de la structure des prix de son fournisseur. Il désire s'assurer d'une quantité suffisante de matériaux dans la qualité requise, mais à cause des fluctuations du marché des matières premières — dans notre cas les fèves de cacao — il peut décider d'attendre avant de fixer le prix. En un mot, l'acheteur industriel sépare la fonction de logistique de l'objectif coût, puisqu'en réalité ces deux objectifs ne peuvent être atteints en même temps; en effet il faut s'assurer que le fournisseur ait la possibilité de livrer à la date et au lieu requis la marchandise désirée et s'assurer aussi qu'il achète la couverture de chocolat quand le prix des fèves de cacao est à un taux avantageux; il est rare que ces deux conditions se réalisent au même moment.

Le vendeur industriel a ainsi un avantage très appréciable à son actif, s'il peut expliquer la situation du marché des fèves de cacao à son acheteur et éventuellement même le conseiller sur ce sujet. L'acheteur industriel peut être suffisamment enthousiasmé par son travail pour suivre le marché du cacao de très près. Dans l'affirmative, il peut alors décider le moment exact pour fixer lui-même le prix des fèves de cacao. Si le vendeur est suffisamment bien équipé pour donner à son acheteur, ou le choix d'un prix net, ou le laisser fixer à son idée, il a clairement un excellent instrument de vente. Ce principe n'est nullement limité à l'industrie du chocolat. Il peut aussi s'appliquer aux graisses et huiles, aux textiles, etc.

Le directeur du marketing d'une entreprise qui vend des produits de consommation courante fait face à une situation entièrement différente. Il serait ridicule de s'attendre à ce que le public prenne l'habitude d'acheter une tablette de chocolat aujourd'hui et d'attendre jusqu'à demain pour le prix. En revanche, le détaillant-distributeur n'est pas particulièrement intéressé au niveau des prix. Il veut faire le plus fort bénéfice possible sur chaque article; il veut donc être protégé contre une baisse des prix, qui le forcerait à diminuer ses prix de détail sans compensation suffisante, et il désire que sa marchandise se vende rapidement. Le fabri-

cant de tablettes de chocolat doit donc surveiller le marché des fèves de cacao. Le fabricant de couverture de chocolat peut se permettre de laisser cette surveillance à son client.

La séparation des objectifs de logistique de ceux du coût exige un marché de matières premières fluide, sur lequel l'achat et la vente de ces matières premières peuvent être aisément négociés. Ceci permet au directeur des achats de réaliser des « arbitrages », c'est-à-dire qu'il s'assure l'obtention physique des matériaux, mais il reporte la décision sur les prix à plus tard. Pour arriver à ce but, on peut utiliser des opérations à terme compensatoires, qui consistent à effectuer, pour chaque achat de matières premières, une vente d'une quantité égale de matériaux similaires pour livraison ultérieure. En conséquence, au cas où les prix des matières premières baisseraient, l'acheteur perdrait sur l'achat mais il serait compensé par le profit sur sa vente, puisqu'il lui sera alors possible de racheter sa vente précédente à un prix plus bas. Pendant ce temps, il est sûr de l'obtention physique de son premier achat. Le vendeur industriel demanderait donc alors à son service des achats de faire un tel achat au moment où une vente est effectuée, c'est-à-dire lorsque le client décide de fixer son prix.

Par contre, le fabricant de tablettes de chocolat peut estimer qu'il y a un risque de chute des prix sur le marché des fèves de cacao ; néanmoins, son usine doit continuer à marcher et il doit établir ses plans pour la prochaine saison des ventes. Si le marché descend, sa concurrence pourra acheter du cacao à un niveau plus bas et avoir ainsi la possibilité de vendre à moindre prix au consommateur, ou d'offrir des encouragements concrets aux distributeurs, ou d'augmenter le budget de la publicité ou les trois à la fois. En effectuant une vente à terme de ses fèves de cacao, le directeur des achats peut faire un bénéfice compensatoire.

Si après réflexion et analyse, la direction arrive à la conclusion que le prix du cacao va baisser, il est alors compatible avec sa politique conservatrice de choisir la voie la plus profitable. Dans ce cas, les fèves de cacao peuvent encore être achetées pour livraison à l'usine, et les contrats spécifieront la qualité demandée, le type de marchandise, etc. Cependant, pour protéger cet achat contre une baisse de prix sur les marchés, un contrat de vente de cacao est effectué simultanément pour livraison à une date ultérieure. L'entreprise n'a nullement l'intention de livrer ces marchandises, parce qu'à la date promise pour la livraison, les fèves auront été transformées en chocolat. Ce contrat de vente à terme sera simplement racheté sur le marché — ce sera donc une transaction nulle, mais, qui, espérons-le, sera profitable à la compagnie. Ce bénéfice sera à porter au crédit des opérations sur les matières premières.

Ce genre d'opérations peut être considéré comme de la spéculation. Je suis entièrement d'accord, étant donné que ma définition de la spéculation est une action entreprise dans le but de faire un bénéfice provenant d'un changement dans les prix des matières premières sur le marché. Donc, si j'achète des fèves de cacao parce que je pense que les prix vont monter et qu'ensuite je vends ces fèves à un prix plus



élevé, je suis un spéculateur, je fais un gain spéculatif. C'est tout à fait sans importance que je vende ces fèves comme je les ai achetées ou que je les vende sous forme de chocolat. Par contre, si j'achète aujourd'hui des fèves de cacao parce que je vends aujourd'hui un contrat de couverture de chocolat basé sur le marché au comptant, je ne cours aucun risque, mais je n'ai pas non plus la possibilité de faire un profit.

En conclusion, le fabricant de biens industriels a toujours la possibilité de se protéger contre les fluctuations du marché en effectuant les arbitrages nécessaires, tandis que le fabricant d'un produit de consommation est presque constamment obligé de spéculer, d'anticiper le marché. La spéculation n'est pourtant pas toujours une question de chance. La spéculation industrielle devrait toujours être basée sur une analyse très complète de tous les facteurs connus et ne devrait être entreprise *qu'en s'assurant d'avoir toutes les chances avec soi*. Pour un individu qui n'a aucun intérêt dans les produits primaires et peu de temps et d'informations à sa disposition, et qui joue *avec toutes les chances contre lui* en achetant et en vendant des fèves de cacao, c'est un spéculateur, mais c'est aussi *un joueur*. Cela ne l'en rend pas moins utile, d'ailleurs, dans les milieux économiques.

Comme je l'ai déjà mentionné, il est nécessaire d'avoir un marché actif pour effectuer des opérations compensatoires au moment désiré. Un marché actif n'est plus possible si la source d'approvisionnement est entre les mains des gouvernements, et si les acheteurs doivent acheter directement auprès de la source de production. L'existence des intermédiaires qui ont, souvent aussi, la responsabilité d'assurer la logistique à l'importation, participe à l'activité de ce marché, parce qu'un intermédiaire achètera quand les usagers industriels ne veulent pas acheter et il vendra lorsque la source a cessé toute commercialisation ou parce que celle-ci manque de matériel, ou pour faire pression sur les prix. Sans les intermédiaires, l'Accord international du café s'écroulerait en trois mois et la structure internationale du marketing de la plupart des produits primaires se désintégrerait. L'intermédiaire permet à l'utilisateur industriel de coordonner les activités de son service d'achats, facteur qui sera utilisé par le marketing et aussi par la production. En outre, grâce à l'intermédiaire, l'acheteur industriel est souvent à même de fournir des capitaux à court terme, à un taux raisonnable. Donc, de nouveau, le service des achats devrait être en étroit contact avec la direction pour prévoir en temps utile les besoins de fonds et *peut-être même constituer cette source de fonds en cas de nécessité*.

Le rôle de l'intermédiaire est à son tour grandement facilité par une bourse organisée (marché à terme) pour la matière première en question. Les opérations de bourse sont de beaucoup facilitées par la stricte standardisation financière, l'intégrité et l'interchangeabilité des contrats. En même temps, les bourses attirent et contrôlent le joueur-spéculateur, elles protègent les entreprises légitimes intéressées et elles évitent les pratiques d'accaparement. Le joueur-spéculateur qui joue envers et contre tous et sans informations suffisantes fournit, en fin de compte, des fonds au marché de ce produit spécifique. L'utilisateur (ou producteur)-spéculateur, qui opère avec toutes les chances de son côté et une solide base d'informations, absorbe

ces fonds. En un mot, le joueur-spéculateur subventionne l'industrie intéressée à cette matière première particulière.

Disons, pour récapituler, que les achats ont subi de profonds changements durant les vingt dernières années. Ce qui était le *privilège exclusif* du président de l'entreprise est maintenant un *service entre les mains d'un expert de l'approvisionnement*. Ce service est encore à la recherche de sa juste place dans la structure de l'entreprise. Dans certaines firmes, où le coût des matières premières représente une fraction importante des frais généraux, le service des achats a été incorporé dans l'équipe de direction. Cette solution offre aux membres du groupe de direction une abondante information et elle met à la disposition du marketing, de la production et de la trésorerie, certains instruments de travail et crée des opportunités de profit qui seraient autrement perdus pour la compagnie.

Je voudrais, cependant, terminer sur un conseil à la prudence. Les achats sont, avant tout, un service, même au niveau directorial. Les achats, à cause des possibilités qu'ils présentent tant pour la réduction des frais que pour l'aide qu'ils peuvent apporter aux autres fonctions, contribuent largement aux bénéfices d'une entreprise. Mais, les directeurs d'achats ne doivent jamais perdre de vue que sans produit fini et sans marché pour celui-ci, il n'y aurait pas d'entreprise, même si le service des achats marchait à la perfection.

D'autre part, la direction qui ne saisit pas l'opportunité de faire une place aux achats dans la direction de l'entreprise, afin de profiter de ses divers moyens d'augmenter les bénéfices, manque à tous ses devoirs envers ses actionnaires. En fait, une telle direction peut prendre de grosses positions spéculatives sur un marché instable sans même le savoir — ou pire encore — elle peut prendre ces positions avec la conviction que c'est un bon exercice de gestion. Il serait insensé pour une direction de s'engager dans des transactions à la bourse des matières premières sans une compréhension complète des particularités de telles opérations, mais, à mon avis, il serait encore plus ridicule de ne pas utiliser les bourses par simple préjugé contre la spéculation.

Le climat des affaires d'aujourd'hui conduit à une réduction du bénéfice par unité et à un accroissement du volume des ventes. Ces deux facteurs augmentent la part du coût des matières premières dans le prix du produit fini, surtout si le coût de la main-d'œuvre peut être contenu par l'automatisation et l'amélioration du rendement. Il devient donc essentiel que la direction accorde une grande importance aux achats pour maintenir la prospérité de l'entreprise. Une plus grande connaissance des problèmes des achats et une plus grande compétence en ce domaine de la part de la direction sont indispensables, ce qui signifie que les achats doivent avoir leur place au sommet de la hiérarchie. Les avantages ainsi obtenus sont doubles: les décisions du service sont plus conformes à l'ensemble des objectifs de l'entreprise, ce qui assure à celle-ci une plus grande marge de bénéfice. Les achats contribuent également, par leurs propres techniques commerciales, à la solide position de l'entreprise dans le monde des affaires.