

**LES ACHATS DE PRESTATIONS  
INTELLECTUELLES :  
CAS DES ACHATS DE COMMUNICATION**

Recherche Collective – Juin 2002

---

Jean-Louis CAILLOUX (Desma 27A)

Sophie COMOY (Desma 27B)

Alexandre GAMBA (Desma 27A)

Isabelle HERBERT (Desma 27B)

Bernadette PERRIN (Desma 27B)

Corinne DELATY (Desma 17)

François DROBINSKI (Desma 17)

Julien LAMBEL (Desma 17)

Nuriddin TASHPULATOV (Desma 17)

Moniteurs de recherche : Nathalie BARRIOL, Maître de conférence (ESA)

Pierre-Yves BARREYRE, Professeur Emérite (ESA)

## AVERTISSEMENT

L'Ecole Supérieure des Affaires de l'Université de Grenoble n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires collectifs des candidats au DESS ; les opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Composant parmi d'autres des travaux de recherche réalisés, ne comptant que pour un dixième de l'évaluation globale des candidats au DESS de management de la Fonction Achats (DESMA), le mémoire ne saurait être considéré comme un travail achevé auquel l'Ecole confère un label de qualité professionnelle et universitaire. Il représente un essai d'application de connaissances et de méthodes acquises au cours de la formation.

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.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
---------------------	----------

## **PREMIERE PARTIE**

<b>1. LA COMMUNICATION EN ENTREPRISE</b>	<b>5</b>
1.1. Typologies	5
1.2. Les outils	10
1.3. Les caractéristiques actuelles de la communication en entreprise	14
<b>2. LES ACHATS DE COMMUNICATION</b>	<b>17</b>
2.1. Définitions retenues des achats de communication	17
2.2. Périmètre des achats de communication	18
2.3. Typologies et segmentations proposées des achats de communication	199
2.4. Processus et organisation des achats de communication	2222
2.5. Analyse du marché de l'offre des achats de communication	29
<b>3. PRESENCE DES ACHATS SUR CE SEGMENT</b>	<b>34</b>
3.1. Bilan des rôles actuels des achats dans le projet de communication	3434
3.2. Profils d'acheteur retenus	3636
3.3. Axes de progrès relevés	3636
<b>4. BILAN DES ACHATS DE COMMUNICATION DANS LES ENTREPRISES A L'HEURE ACTUELLE</b>	<b>39</b>
<b>5. INTERROGATIONS SOULEVEES</b>	<b>41</b>

## **DEUXIEME PARTIE**

<b>1. DÉFINITION DU PANEL CIBLE</b>	<b>43</b>
<b>2. ELABORATION DU GUIDE D'ENTRETIEN</b>	<b>44</b>
2.1. Choix d'un guide qualitatif	44
2.2. Choix de questions ouvertes :	44
<b>3. ADMINISTRATION DU GUIDE D'ENTRETIEN</b>	<b>44</b>
<b>4. OBJECTIF DE L'ENTRETIEN</b>	<b>4545</b>

## **TROISIEME PARTIE**

<b>1. RESULTAT DES ENTRETIENS</b>	<b>4646</b>
<b>1.1. Elaboration de la grille d'analyse</b>	<b>4646</b>
<b>1.2. Définition d'une typologie</b>	<b>5050</b>
<b>2. RECOMMANDATIONS</b>	<b>51</b>
<b>2.1. Le Processus</b>	<b>51</b>
<b>2.2. Rôle et profil de l'acheteur</b>	<b>58</b>
<b>2.3. Appui de la direction</b>	<b>6060</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>63</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>65</b>

## INTRODUCTION

---

### **Préambule – mémoire de recherche collective de Juin 1998**

Les entreprises se recentrent fortement sur leur core business, ce qui fait augmenter la part des achats. Il en découle que les achats s'avèrent de plus en plus stratégiques et les Directions exigent plus de valeur ajoutée Achats.

La part grandissante des achats porte très fréquemment sur les prestations intellectuelles car les entreprises ne disposent pas de spécialistes de la conduite et réalisation de ces prestations, ce qui fait que ces prestations ne sont pas optimisées.

Nous avons alors pensé qu'il serait intéressant de prolonger la recherche collective présentée par nos prédécesseurs du DESMA en Juin 98 (cf annexe 1 : rappel définitions des prestations intellectuelles).

Nous avons choisi le premier prolongement préconisé qui consiste à continuer la recherche par type de prestations (Cf annexe 2 : typologie des prestations intellectuelles proposée par Nathalie MERMINOD [ESA – UPMF]).

### **Choix des Achats de communication**

Les types de prestations étant nombreux et variés, notre Groupe de Recherche s'est ensuite orienté sur les Achats de Communication pour les raisons suivantes :

- Les Etudiants étaient intéressés par l'approfondissement d'une famille peu connue et peu traitée en cours.
- Les Cadres souhaitaient mieux comprendre l'émergence des postes d'acheteurs de communication et les attentes des entreprises dans ce domaine.

Il nous a paru indispensable de nous imprégner de ce qu'était réellement **la Communication d'Entreprise** avant de nous intéresser plus en détails aux **Achats de communication**.

## **1ère Partie – RECHERCHES DOCUMENTAIRES ET APPORT THEORIQUE**

---

### **1. LA COMMUNICATION EN ENTREPRISE**

L'entreprise est un lieu d'actions collectives dans lequel se développent les phénomènes de communication.

Nous allons développer dans cette partie :

- les différentes typologies existantes
- les outils de communication utilisés
- les caractéristiques actuelles de la communication dans l'entreprise.

Nous baserons nos commentaires sur les ouvrages suivants (voir bibliographie):

- « La Totale Communication », de Joël Gayet, Top éditions, août 1998
- « La Communication Promotionnelle des Services Achats vers les Fournisseurs (Enquête) », Pierre-Yves Barreyre, Didier Lentrein, CERAG (Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion), novembre 1989
- Business To Business : Stratégie de Communication, Francis Merlin, Editions d'Organisation, 2000.
- Le Cours de Communication, de Jean Caune et Bernard Miège, (Université Stendhal Grenoble III, DEUG LEA, 1995-1996) nous a également été utile.

#### **1.1. Typologies**

Selon la lecture de ces ouvrages, on obtient différentes typologies de communication de l'entreprise.

L'enquête réalisée par le CERAG, «La Communication Promotionnelle des Services Achats vers les Fournisseurs », nous a été utile pour la distinction des trois typologies suivantes. Par

ailleurs, l'ouvrage «Business To Business : Stratégie de Communication » nous a permis de développer la troisième typologie.

Nous avons décidé de présenter l'ensemble de ces typologies. A l'opposé, on note que le schéma des modes de communication dans l'entreprise (quatrième typologie) de Joël Gayet, s'il paraît être le plus riche, ne distingue qu'un seul niveau de communication.

1. Toute typologie de la communication conduit à considérer parmi les critères de classification **le mode de transmission du message**.

On opère ainsi une distinction classique entre la **communication verbale** (écrite ou orale) et la **communication non verbale** (gestuelle : regards, attitudes, mimiques, ou auditive : tonale, ou sensitive).

2. Il est par ailleurs possible de différencier :

- **la communication interne** : il s'agit de l'ensemble des fonctions ou dispositifs qui facilitent l'action collective à l'intérieur de l'entreprise, la circulation de l'innovation, l'initiative des salariés (importance accrue de la fonction Ressources Humaines, journaux d'entreprise...).
- **la communication externe** : toute communication d'entreprise dirigée vers l'extérieur, vers l'environnement. (publicité, marketing). La communication promotionnelle des acheteurs vers les fournisseurs (CPAF) entre dans ce cadre. Ses objectifs sont de faire connaître l'entreprise, faire aimer pour donner envie d'œuvrer avec elle, faire agir en motivant certains fournisseurs dans telle ou telle perspective.

3. Un autre critère de classification permet de différencier :

- **la communication interpersonnelle**
- **la communication organisationnelle** (inter services, par exemple)
- **la communication inter-organisationnelle** (inter-entreprises notamment) : communication de masse et communication publique (qui inclut par ailleurs la CPAF).

Dans le cadre de la communication inter-entreprises, les entreprises commercialisent la majeure partie de leurs produits auprès d'autres entreprises, soit pour être intégrées directement dans les processus de fabrication des produits, soit pour contribuer au fonctionnement général de l'entreprise. L'entreprise « vendeuse » développe alors une stratégie globale de communication, qui utilise :

- La stratégie de *communication produits* pour pousser le produit vers le client. La stratégie de communication produits est un des éléments de la stratégie marketing. Elle est tributaire de l'ensemble des phases de la stratégie marketing : diagnostic marketing, objectifs marketing, cibles marketing, mais également du produit, du prix et de la distribution (marketing mix). La stratégie de communication produits est donc définie dans le cadre de la stratégie marketing puis introduite dans la stratégie globale de communication où elle est mise en parallèle avec la stratégie de communication institutionnelle.
- La stratégie de *communication institutionnelle* pour soutenir la communication des produits en communiquant sur l'entreprise qui fabrique les produits. Le rôle de la communication institutionnelle est donc de soutenir la stratégie de communication produits, et favoriser le fonctionnement de l'entreprise en communiquant avec les personnes ou organismes ayant une influence sur son fonctionnement général. Seule la communication institutionnelle communique avec l'environnement.

Dans les stratégies globales de communication de la grande consommation, la stratégie de communication produits est soutenue par la stratégie de communication des marques. Dans les stratégies globales de communication en milieu B to B, la stratégie de communication des produits est soutenue par la communication institutionnelle. En milieu B to B, la communication institutionnelle joue le rôle de marque.

Au final, un des rôles de la stratégie globale de communication est de répartir l'effort entre communication produits et communication institutionnelle, en procédant à des analyses permettant de définir les besoins de chacun des deux types de communication.

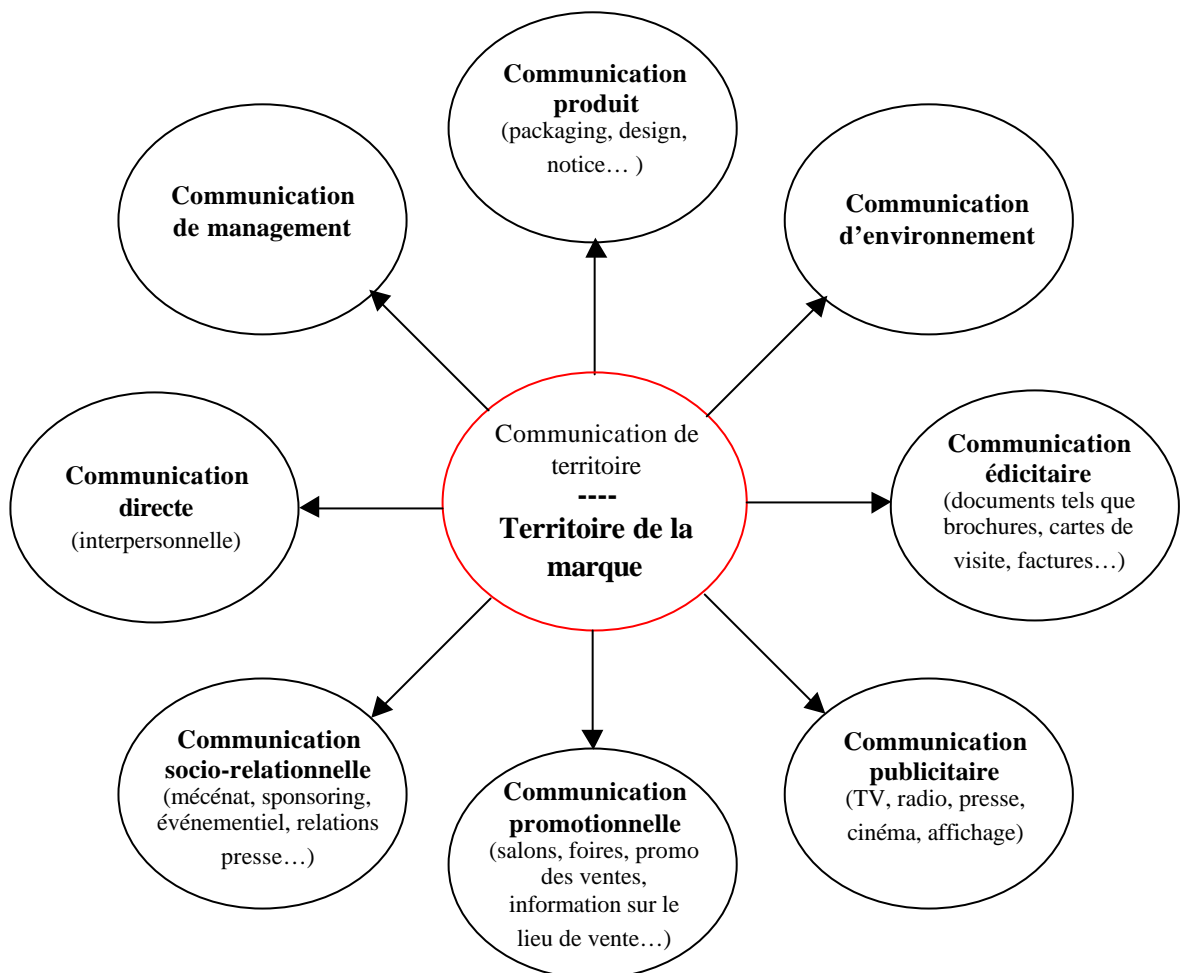
4. Au sens de Joël Gayet - «La Totale communication », 1998, il ne faut pas distinguer les niveaux de communication suivants :

- ✓ niveau corporate (communication d'entreprise et communication institutionnelle)
- ✓ niveau commercial (communication de marque et communication produits).

En effet, il n'existe selon lui qu'un seul niveau de communication: **la marque**. La communication dans ce contexte n'a qu'un seul objectif : vendre.

Par ailleurs, il ne faut pas séparer communication interne et communication externe : l'interne et l'externe, selon Joël Gayet sont totalement interpénétrés et indissociables.

Aussi, dans ce cadre, son ouvrage «La Totale Communication» nous a permis de distinguer neuf modes de communication au sein de l'entreprise



Le territoire de la marque est l'expression organisée de tous les « signes », sans aucune exception, qui communiquent sur la marque et qui sont susceptibles d'exprimer son identité. Cela consiste donc à définir les symboles, les signes ou les sens qui affirment sa spécificité et à codifier tout ce qui communique en prenant bien en compte l'ensemble des médias et supports humains ou physiques de la marque.

En conclusion, selon les ouvrages lus, il est difficile de proposer une typologie exhaustive de la communication en entreprise. Différents critères entrent en jeu. Si certaines typologies se complètent, des auteurs s'opposent.

## **1.2. Les outils**

Il convient de différencier les techniques supports de communication et les médias (« Cours de Communication » de Jean Caune et Bernard Miège, 1995-1996).

### ➤ **Les techniques « supports » de communication**

Il s'agit de l'ensemble des dispositifs permettant de reproduire des programmes culturels ou d'informations, ou d'y accéder à distance via des réseaux de communication, ou d'échanger des messages.

Historiquement, il existe quatre catégories de techniques :

- ✓ l'imprimé
- ✓ les télécommunications
- ✓ l'audiovisuel
- ✓ l'informatique.

### ➤ **Les médias**, dispositifs techniques permettant d'émettre et recevoir, se distinguent des techniques de l'information et de la communication ; en effet, ils ont cinq spécificités :

- ✓ ils n'ont pas nécessairement pour fonction d'échanger
- ✓ ils permettent d'émettre et recevoir avec régularité sinon en permanence

- ✓ ils permettent d'émettre et recevoir des programmes d'informations et de culture particuliers
- ✓ ils disposent d'une économie de fonctionnement propre
- ✓ ils sont mis en œuvre par des organisations aux caractéristiques particulières.

Selon Joël Gayet, il existe quatre grands types de médias :

	<b>Supports</b>	<b>Techniques</b>	<b>Politiques</b>	<b>Individus</b>
Plutôt internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TV et radio interne</li> <li>• Service du personnel</li> <li>• Bons de commande et factures</li> <li>• Enseignes, signalisation</li> <li>• Rapports d'activité, bilans</li> <li>• SAV, services consommateurs</li> <li>• Livres</li> <li>• Fax</li> <li>• VL d'entreprise</li> <li>• Panneaux d'affichage</li> <li>• Réunions</li> <li>• Journal interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Événementiel</li> <li>• Visites</li> <li>• Communication interpersonnelle</li> <li>• Formations</li> <li>• Mailings direction</li> <li>• Enquêtes sondages</li> <li>• Accueil</li> <li>• Plan qualité</li> <li>• Multimédia</li> <li>• Intranet</li> <li>• Distribution interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique d'accueil</li> <li>• De produit</li> <li>• De distribution</li> <li>• Politique de prix</li> <li>• Politique sociale</li> <li>• Politique d'achat</li> <li>• Politique financière</li> <li>• Politique communication</li> <li>• Politique recrutement</li> <li>• Politique de marque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel service consommateur s</li> <li>• Personnel SAV</li> <li>• Vendeur personnel</li> <li>• Administrateur s</li> <li>• Hôtesse s</li> <li>• Actionnaires</li> <li>• Syndicalistes</li> </ul>

Plutôt externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pub par l'objet</li> <li>• Cartes de tél.</li> <li>• Annuaires et guides</li> <li>• Prospectus</li> <li>• Cinéma</li> <li>• Affichage</li> <li>• Journaux</li> <li>• TV</li> <li>• Radio</li> <li>• Universités/écoles</li> <li>• Catalogue/magazine</li> <li>• Evénements</li> <li>• Tickets restaurant</li> <li>• Conférence de presse</li> <li>• Présentoirs</li> <li>• Affichettes</li> <li>• Bornes</li> <li>• Concours/jeux</li> <li>• Foires/expos/salons</li> <li>• Produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLV</li> <li>• Trade media</li> <li>• Trade marketing</li> <li>• Cobranding</li> <li>• Marketing direct</li> <li>• Relations presse</li> <li>• Sponsoring/mécénat</li> <li>• Publicité légale</li> <li>• Marque</li> <li>• Identité</li> <li>• Internet</li> <li>• Merchandising</li> <li>• publicité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accidents</li> <li>• Rumeurs</li> <li>• Procès</li> <li>• Politique et communication distributeur</li> <li>• Pub comparative des concurrents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distributeurs</li> <li>• Journalistes</li> <li>• Banquiers</li> <li>• Clients, acheteurs</li> <li>• Utilisateurs</li> <li>• Prescripteurs</li> <li>• Partenaires</li> <li>• Fournisseurs</li> <li>• Associés externes</li> </ul>
-----------------	--	---	--	---

En conclusion, de nombreux outils sont utilisés par la communication en entreprise. Or nous allons voir que leur utilisation n'est pas optimisée.

### **1.3. Les caractéristiques actuelles de la communication en entreprise**

L'ouvrage de Joël Gayet, «La Totale Communication », nous a permis de mieux définir les caractéristiques de la communication en entreprise.

Depuis la fin des années 1960, l'organisation scientifique du travail suppose l'utilisation de techniques de communication plus nombreuses et variées.

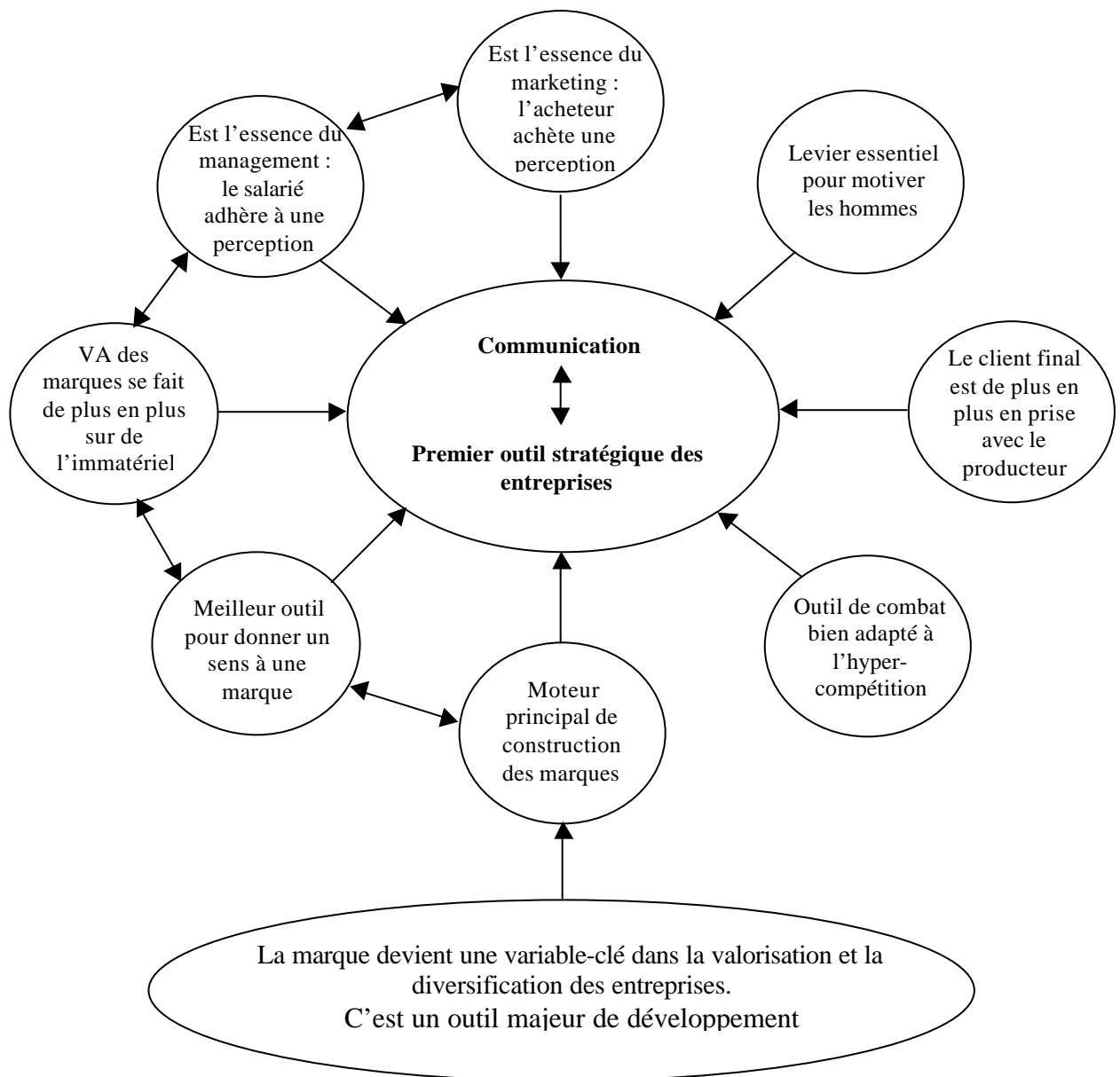
#### ➤ **Une importance accrue**

La communication est le premier outil stratégique des entreprises dans le cadre du management moderne et du marketing.

C'est aussi un secteur stratégique de développement économique : les technologies et innovations sont susceptibles d'être copiées rapidement, il faut s'affirmer sur une valeur ajoutée non technique immatérielle. Aujourd'hui, deux tiers des motifs d'insatisfaction des consommateurs sont dus à un défaut de communication et non à un défaut de produit et de service.

Le développement de la notion de marque dont la communication est le moteur principal lui donnera la première place dans les entreprises. C'est ce qui apporte une valorisation supplémentaire aux entreprises. La communication est par ailleurs le meilleur levier pour entraîner et motiver les salariés.

## La communication : 1<sup>er</sup> outil stratégique des entreprises



### ➤ Un contrôle à améliorer et un coût à rationaliser

Selon l'ouvrage de Joël Gayet, il apparaît que les entreprises contrôlent mal leur communication :

- ✓ 30 % des entreprises ne mesurent jamais la satisfaction de leur clientèle,
- ✓ parmi celles qui le font, seulement 35 % en exploitent les résultats,

- ✓ 40 % n'envisagent pas d'améliorer leur compréhension des attentes clients et 14 % prévoient de développer leurs contacts directs clients,
- ✓ 30 % seulement mesurent la satisfaction des clients de la concurrence,
- ✓ 39 % seulement ont établi des normes écrites de service à la clientèle et 15 % les communiquent aux salariés concernés.

Il faut se diriger vers une communication plus économique pour trois raisons :

- ✓ Les coûts d'accès aux médias continuent d'augmenter. Afin de garder la même efficacité, les budgets de communication devraient également augmenter, alors que les autres postes de dépenses des entreprises tendent à baisser ou plutôt à être rationalisés.
- ✓ Le comportement des consommateurs évolue vers une demande de plus d'informations et de personnalisation: les dépenses de communication vont probablement augmenter (il est en effet plus coûteux de mettre en place une communication individualisée plutôt qu'une communication de mass média traditionnelle).
- ✓ L'explosion de la concurrence conduit les marques à développer beaucoup plus de moyens publi-promotionnels pour attaquer et se défendre. Il est donc nécessaire de trouver des économies dans la stratégie et le fonctionnement même de la communication.

Rechercher les économies implique de rechercher en permanence toutes les solutions qui permettent de baisser les coûts ou d'optimiser les moyens de communication.

En définitive, il apparaît que la communication en entreprise est plutôt mal gérée.

Si les ouvrages nous ont permis de découvrir différentes typologies, les outils de la communication en entreprise et ses caractéristiques actuelles, nous avons obtenu peu d'informations concernant les achats de communication. D'autres sources doivent être utilisées.

## 2. LES ACHATS DE COMMUNICATION

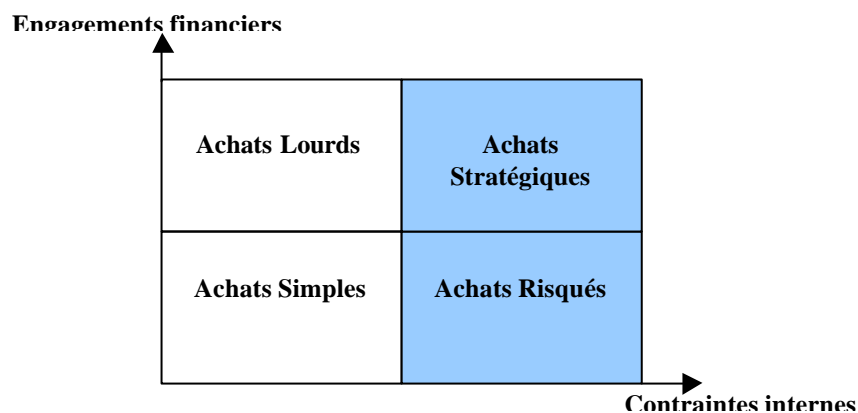
Face à des enjeux de plus en plus importants, les achats doivent apporter leur contribution à l'atteinte des objectifs des plans de communication, tant aux niveaux économique, que juridique et plus «intellectuel».

### 2.1. Définitions retenues des achats de communication

D'après la Lettre des Achats, les achats de communication représentent **l'un des tous derniers postes que les acheteurs investissent**, bien après le conseil et l'informatique, et c'est aussi l'une des fonctions où les achats jouissent d'une plus ou moins mauvaise image de marque.

La plupart **des grands groupes** ont déjà entamé **une réflexion sur la faible présence d'acheteurs** dans les achats de communication et de marketing. Mais cette réalité se retrouve dans des entreprises de taille plus réduite où les achats de communication dépendent plus souvent du ou des services concernés.

Dans une approche théorique des achats, nous pouvons formaliser les achats de communication au moyen de la matrice des achats de Marcel et Nassoy (1985) :



En raison de leur forte complexité dans le processus d'achat (définition du besoin, évaluations...), nous pouvons placer les achats de communication à un niveau élevé de contraintes internes. Pour ce qui est de l'engagement financier, cela dépend du type de support et de la prestation demandée à l'agence.

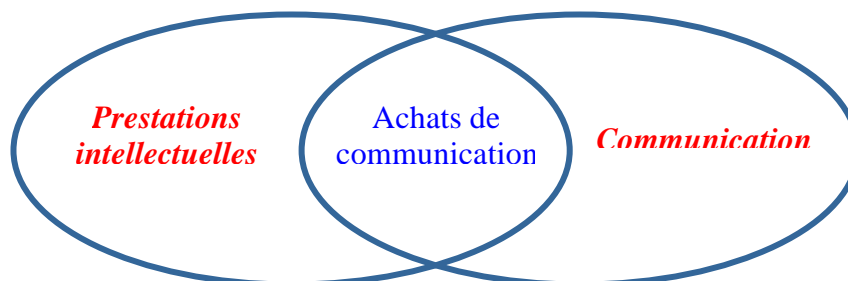
C'est pourquoi les achats de communication vont d'un niveau d'achats risqués à celui d'achats stratégiques. Le côté stratégique est de plus à appuyer par le fait que l'image de l'entreprise et sa perception en externe dépend fortement de ce type d'achats.

Les caractéristiques récurrentes de ce type d'achats sont principalement :

- ✓ Un achat qui reste très clairement affectif,
- ✓ Une relation qui s'instaure en général sur du long terme, avec un caractère partenarial,
- ✓ Un côté « création » de la prestation qui instaure des relations difficiles entre acheteurs et agences,
- ✓ Evaluation subjective, peu quantifiable pour des prestations intellectuelles, faisant appel à « la matière grise » des créateurs,

## **2.2. Périmètre des achats de communication**

On peut situer les achats de communication entre le domaine des achats de prestations intellectuelles auquel ils appartiennent, et la communication de l'entreprise, comme le montre le schéma ci-joint :



C'est ainsi que l'on peut matérialiser le dilemme qui se pose quant à l'intervention des achats dans le domaine de la communication.

Dans les entreprises, les achats de communication ne sont pas forcément représentés par un segment « achats de communication » spécifique, inhérent aux achats de prestations intellectuelles.

Ce type d'achats se partage entre les services en charge de la communication de l'entreprise, et le service achats, désireux d'apporter sa pierre à l'édifice par des connaissances approfondies du marché fournisseurs et des méthodes reconnues d'analyse de coûts et de recherche d'économies significatives.

### **2.3. Typologies et segmentations proposées des achats de communication**

Les achats de communication font déjà partie des achats de **prestations intellectuelles**.

A ce segment qui semble bien vaste, il convient d'appliquer une autre segmentation afin de développer une approche plus concrète.

#### **➤ Que comprennent réellement les achats de communication ?**

Plusieurs propositions de segmentations des achats de communication sont présentées, provenant autant d'entreprises que d'ouvrages bibliographiques.

Si l'on reprend les neuf modes de communication cités dans la partie précédente, on observe tout d'abord que les achats de communication sont plus orientés vers des communications de types produit (packaging, design...), socio-relationnelle (mécénat, sponsoring...), promotionnelle (salons, foires, promotion des ventes...), publicitaire (télévision, radio, presse...) et édicitaire (brochures, cartes de visites, papiers à en-tête...).

Il s'agit maintenant de retenir concrètement sur quoi portent ces achats, c'est-à-dire sur quels supports ou produits, et sur quelles prestations de services.

## Segmentation par domaines

Nous disposons pour commencer d'une segmentation par **domaines** assez larges de communication, qui nous donne déjà une approche et une vision du périmètre de ces achats.

- ✓ Outils de communication
- ✓ Evénements et sponsoring
- ✓ Publicité
- ✓ Relations de presse
- ✓ Marketing direct
- ✓ Etudes d'impact des campagnes
- ✓ Location de fichiers
- ✓ Etudes de marché
- ✓ Conseil en communication

Telle est la segmentation des achats de communication à l'entreprise Hewlett Packard :

## Segmentation médias – hors médias

En outre, la Lettre des Achats nous présente un autre type de segmentation proche sur certains points de celle de HP, mais mettant en exergue une différenciation entre **médias et hors médias** :

- ✓ Radio
  - ✓ Télévision
  - ✓ Cinéma
  - ✓ Affichage
  - ✓ Presse
  - ✓ Annuaire imprimés
  - ✓ Marketing direct
  - ✓ Promotion
  - ✓ Publicité par l'événement
  - ✓ Relations publiques
  - ✓ Achats d'espaces Internet
- 
- The diagram consists of two curly braces on the right side of the list. The top brace groups 'Radio', 'Télévision', and 'Cinéma' under the label 'Médias'. The bottom brace groups 'Affichage', 'Presse', and 'Annuaire imprimés' under the label 'Hors médias'. The remaining items in the list are not grouped by either brace.

## Segmentation technique

Sur le site E-Buy Consulting, une segmentation plus **technique** et **précise** est présentée, faisant apparaître les différents postes présents dans les achats de communication ; les côtés techniques et création sont ainsi bien séparés et différenciés afin de faire ressortir des sources d'économies et de réduction de coûts.

- ✓ Imprimerie
- ✓ Photogravure
- ✓ Honoraires d'agences
- ✓ Organisation de congrès
- ✓ Événementiel (hors congrès)
- ✓ Produits promotionnels
- ✓ Mailing et routage
- ✓ Achats d'espaces publicitaires

## **2.4. Processus et organisation des achats de communication**

### **➤ Principaux acteurs**

En s'appuyant sur le Buying Center (Centre d'achat) regroupant tous les acteurs participant à tout ou partie des décisions d'achats, on peut choisir ici de se focaliser sur les prescripteurs.

Dans ce type d'achats, les prescripteurs sont nombreux et éparpillés dans l'entreprise :

- ✓ La Direction Communication qui supervise les actions de communication,
- ✓ La Direction Marketing qui intervient plus sur des actions de communication produit, et l'ensemble de la force de vente,
- ✓ La Direction Générale : dans certaines entreprises, le PDG s'implique beaucoup dans l'image que l'entreprise va donner d'elle, par sa communication à l'extérieur.

**Il est donc difficile de centraliser ces achats au niveau d'un service étant donné le nombre important de prescripteurs.**

**C'est peut être là que se situe le dilemme pour les services achats, afin de promouvoir leur savoir-faire dans ce type de projet.**

En général, ce sont les prescripteurs qui réalisent la majorité des étapes du processus, de l'élaboration du cahier des charges (le brief) à la décision finale de lancer le projet avec le fournisseur choisi.

Les grands groupes présentent une organisation plus formalisée et possèdent plus d'avance dans l'organisation par projet de ce type d'achat. L'approche transverse dans les achats de communication est préférable étant donné le nombre important d'acteurs mobilisés, et la complexité de la prestation à acheter. Dans le même sens, le travail en binôme acheteur-prescripteur est parfois adopté.

➤ **Processus d'achats de communication retenus**

Afin d'avoir une vision plus concrète et opérationnelle du processus idéal d'un achat de communication, deux exemples sont proposés afin de bien formaliser les étapes à suivre et à retenir pour effectuer au mieux ce type d'actions.

- **Exemple 1 :** *Achat d'une prestation d'agence de communication (K-Buy)*
- **Exemple 2 :** *Achat d'une prestation d'impression (communication hors média) (K-Buy)*

<b>Exemple 1 :</b> <i>Achat d'une prestation d'agence de communication (K-Buy)</i>
--

➤ Profils variés des agences :

Agences de conseil en communication, d'événements, de communication institutionnelle, de communication d'entreprise, de relations publiques, de communication financière, de design, de packaging...

➤ Trois grands types d'agences sont présentes sur le marché des agences de communication :

- ✓ Groupes d'ampleur nationale voire internationale,
- ✓ Agences de taille moyenne,
- ✓ Agences dites « freelance » constituées d'une seule personne.

En France, les principaux groupes et agences de communication sont : Havas Advertising, Publicis Communication, DDB Communication France, BDDP France, Young and Rubicam, Ogilvy and Mather Group, Mc Cann Erickson Group...

## 1. Analyse des besoins

L'analyse des besoins est à effectuer en étroite relation entre le département communication ou marketing et les achats. L'acheteur intervient pour « affiner » le besoin, et participe à l'écriture du brief (cahier des charges de l'achat de communication : cela permet de définir un cadre de travail précis sans pour autant brider la créativité ; on va ainsi définir sans ambiguïté les besoins et attentes en matière de communication).

*Structure proposée pour la mise en forme du brief :*

- Définition des objectifs,
  - Les cibles,
  - Présentation de la société demandeuse (description générale et description des valeurs à faire passer),
  - Budget prévisionnel de l'action,
  - Type de l'opération : « coup de poing » ou longue durée,
  - Définition de la stratégie de communication actuelle.
- Le brief va conditionner le sourcing, il constitue la base de l'appel d'offres et va permettre d'obtenir des réponses en meilleure adéquation avec les besoins.

## **2. Sourcing et Appel d'Offres**

Il existe plus de 13 000 agences dites de communication en France. Il faut bien choisir selon les services proposés et leur cœur de métier (ceci implique une bonne connaissance du marché approché).

*Constitution d'appels d'offres proposée :*

- Conditions générales de déroulement de la consultation (planning, documentations à remettre, critères de sélection...),
- Le brief (cahier des charges),
- Les conditions commerciales.

## **3. Les points de négociation**

Il est certes difficile de pratiquer une décomposition des coûts mais l'on peut s'orienter vers des approches variées comme la définition du mode de rémunération du prestataire (Utilisation d'un coût horaire ou journalier pour obliger les agences à bien définir leur tarification et pour permettre une comparaison plus aisée, possibilité de négocier les frais techniques relatifs à la phase de création, définir l'élaboration d'un devis où les postes auront été formalisés par l'acheteur et le ou les prescripteurs...)

Le choix final peut être effectué par le prescripteur, en binôme avec l'acheteur si possible.

#### **4. Suivi**

Le meilleur moyen réside dans le fait de faire remplir un questionnaire de satisfaction a posteriori chez le demandeur. Il faut faire participer l'acheteur aux rencontres entre prestataire et prescripteurs.

#### **5. Les droits d'auteur**

L'annonceur ne peut apporter de modifications sans faire appel à l'agence de communication que s'il détient les droits d'auteurs (droit de reproduction, droit de traduction et droit de représentation).

Il est important de s'assurer, avant toute création, que les droits d'auteurs seront cédés. Le client s'engage aussi à ne pas utiliser les créations et recommandations présentées, si l'agence qui les a conçues n'a pas été retenue.

- Ces points sont à ne pas négliger, à négocier et à faire apparaître en amont du processus achats.

**Exemple 2 : Achat d'une prestation d'impression (communication hors média) (K-Buy)**

L'impression est la phase finale pour toute communication hors média. Il peut être plus intéressant de lancer un appel d'offres pour cette étape, plutôt que de garder une solution proposée initialement par l'agence de communication.

➤ **Types d'imprimés en entreprise :**

- ✓ Administratifs : papier en-tête, carte de visite, facture, imprimé à usage interne...
- ✓ Dédiés à l'animation de l'entreprise : communication interne, plaquettes d'information...
- ✓ Techniques : fiches techniques des produits, notices d'utilisation...
- ✓ Financiers : rapport annuel et rapport d'activité.

➤ **Méthode proposée pour l'achat d'imprimerie :**

Points à verrouiller lors de la définition du besoin :

- ✓ Type de support,
- ✓ Format du produit,
- ✓ Complexité du produit (brochage...),
- ✓ Nombre de couleurs,
- ✓ Photographies ou illustrations,
- ✓ Durée de vie du produit et son évolution,
- ✓ Quantité estimée.

Ces points sont proposés afin d'obtenir une procédure des plus standards.

➤ **Processus 2**

**1. Sourcing :**

On pourra retenir les critères classiques de sélection :

- ✓ Qualité à bien définir,
- ✓ Quantité (volumes à produire),
- ✓ Flexibilité (capacité d'adaptation à la demande),

- ✓ Réactivité (temps de fabrication d'un nouveau produit).

Ensuite, il convient d'établir un panel de fournisseurs avec les imprimeurs spécialisés par type de fabrication.

## **2. Négociation**

Il faut jouer sur la mise en concurrence car il existe un très grand nombre de sociétés sur ce marché.

Attention au prix de la matière première : pour le papier, il faut suivre l'évolution du prix de la pâte à papier.

Dans la mesure du possible, il est préférable d'adopter une procédure simplifiée de la commande et de la définition des besoins pour des produits standards, afin d'optimiser les échanges client/fournisseur.

*Leviens possibles de négociation :*

- ✓ Une diminution des coûts d'acquisition est possible si l'on utilise un format standard pour des produits récurrents (par exemple pour l'achat de cartes de visite),
- ✓ Des propositions de solutions e-procurement peuvent être émises pour ce type d'achat  
En effet, il s'agit d'un achat récurrent, presque standard, et peu coûteux par rapport à d'autres achats de communication.

## **3. Suivi de l'acte d'achat**

Le dossier présenté évoque des formulaires électroniques de traitement automatique des commandes sans plus de précisions. Cependant, il est important de contrôler l'efficacité a posteriori de l'action de communication qui a été finalisée.

C'est sur ce domaine de l'évaluation de la performance qu'il subsiste beaucoup de lacunes dans nos recherches bibliographiques. Aucune solution satisfaisante n'est suffisamment développée. Cela est dû à la complexité d'évaluation de la phase de création du prestataire, et c'est un point qui est relativement récurrent dans ce domaine des prestations intellectuelles et plus précisément dans les achats de communication.

➤ **En résumé, les points à ne pas négliger dans ce type de projet**

La Lettre des Achats nous présente dix points clés sur lesquels il conviendrait de se concentrer pour faire en sorte d'optimiser le processus et les résultats des achats de communication :

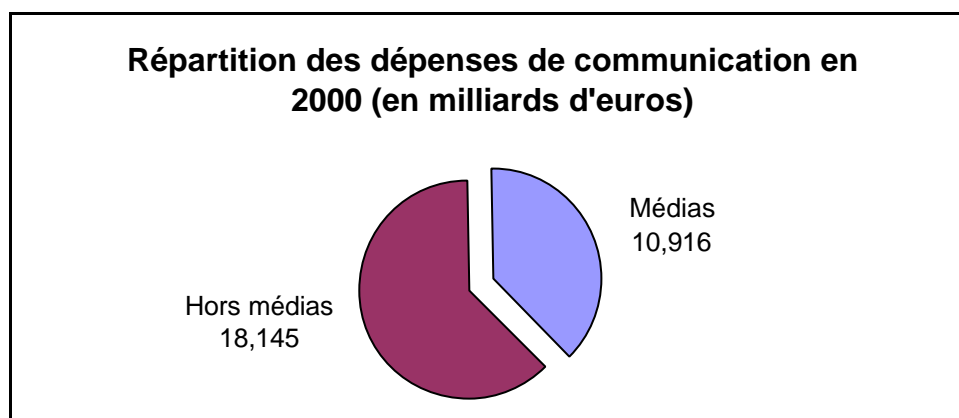
- ✓ Décomposer les coûts : effectuer une séparation entre les tâches attribuées aux différents fournisseurs de l'entreprise,
- ✓ Suivre un processus formalisé et reconnu,
- ✓ Prendre garde au côté affectif dans la relation annonceur-agence,
- ✓ Mettre en place les bons profils aux postes d'achats,
- ✓ Ne pas alourdir le travail des agences : multiplier les appels d'offres et les mises en concurrence alourdit le travail des agences de communication, déjà pesant avec l'élaboration des briefs (cela occupe une grande part de leur charge de travail),
- ✓ Bien définir le rôle des acheteurs,
- ✓ Privilégier l'apprentissage (courbe d'apprentissage particulièrement longue pour les acheteurs communication, car ces achats sont complexes et mobilisent beaucoup de savoir-faire),
- ✓ Travailler en transversalité : savoir travailler en commun et tenir compte des analyses et expertises internes ou externes, et des savoirs-faire concernés (beaucoup d'acteurs dans la prescription : la direction marketing, la force de vente, la direction de la communication...),
- ✓ Assurer au mieux un suivi des contrats : questionnaires à faire passer auprès des utilisateurs en interne et exigence de transparence avec les agences de communication, quant aux critères qui ont été retenus dans la sélection du prestataire,
- ✓ Passer en ligne : Internet se prête le plus aux achats de communication hors médias comme les imprimés et objets promotionnels (cartes de visite, papiers à en-tête...).

## 2.5. Analyse du marché de l'offre des achats de communication

### ➤ Analyses chiffrées du marché de la communication

D'après les données présentées par le site K-Buy, le marché des achats de communication est conséquent avec 29, 061 Milliards d'euros (190 Milliards de francs) de dépenses en 2000. Ce marché ne recouvre pas seulement la communication grand public.

A l'intérieur il faut faire la distinction entre le média et le hors-média.



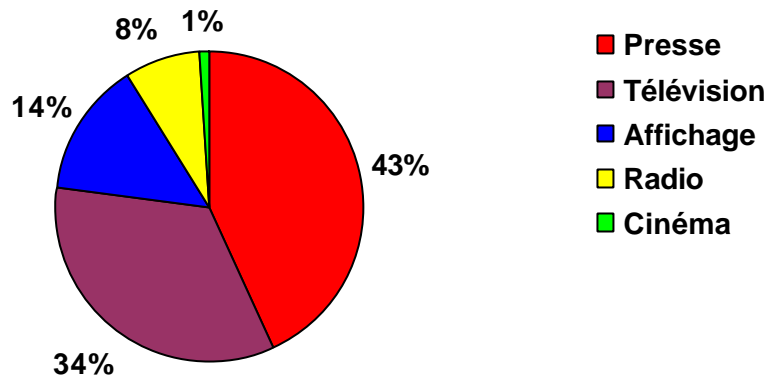
( Source : France pub – 2000)

Parts relatives des modes de communication dans les dépenses de l'année 2000

Annuaire imprimés	3%	Radio	3%
Marketing direct	31%	TV	13%
Promotion	16%	Cinéma	1%
Publicité par l'événement	7%	Affichage	5%
Relations publiques	5%	Presse	15%
Achat d'espaces Internet	1%		
<b>Total Hors Médias</b>	<b>63%</b>	<b>Total Médias</b>	<b>37%</b>

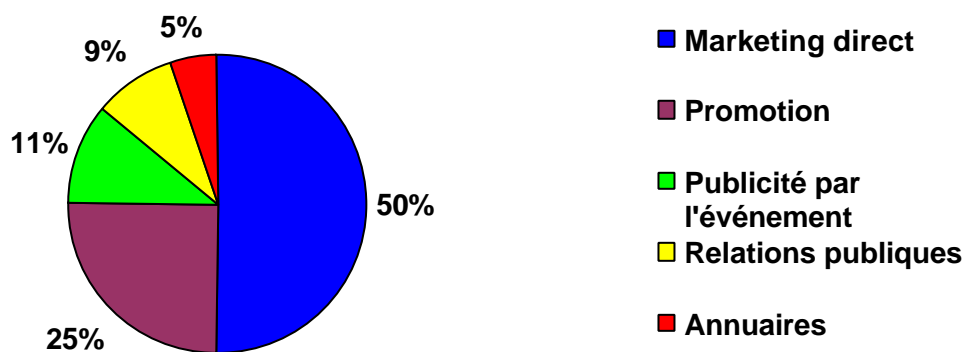
Pour disposer de données plus récentes, le site Xerfi.com propose une étude du marché publicitaire en faisant également cette distinction Médias/Hors médias.

**Segmentation du marché par grands médias**  
Part des dépenses 2001 en %



La presse reste le média le plus utilisé par les annonceurs, avec une part de marché publicitaire de 43% en 2001. La télévision vient ensuite avec 34%, suivie de l'affichage (14%), de la radio (8%) et du cinéma (1%). Ce marché publicitaire des grands médias a connu une récession durant l'exercice 2001 (-5%), mais un redémarrage est observé en 2002 (+1.5%).

**Segmentation du marché par grands supports**  
Part des dépenses hors médias 2001 en %



Les dépenses de publicité hors média franchissent le cap des 19 milliards d'euros en 2001. Ce marché représente alors quasiment 20 milliards d'euros contre moins de 11 milliards pour les investissements publicitaires médias.

Le marketing direct absorbe la moitié des dépenses hors média des annonceurs et environ le tiers de leur budget de communication. Les annonceurs ont en effet tendance à privilégier les dépenses de marketing direct et de promotion, dont l'efficacité en matière de retour sur investissement est jugée supérieure à celle des grands médias.

➤ **Définition de la communication média et la communication hors média**

Il semble donc judicieux de mieux définir ce que représentent les types de communications média et hors-média.

**La communication Média :**

C'est la partie la plus visible de la communication. Par définition, ce type d'achats reste réservé aux groupes les plus importants en taille. Ces achats médias représentent environ 40% des dépenses des entreprises.

- **TV** : achat d'espace, conception et production du film. Elle vise le grand public. Espace acheté à la seconde. Le prix est calculé selon le temps et la plage horaire de diffusion,
- **Radio** : plus accessible pour la population (le prix varie selon la durée, la notoriété du diffuseur, l'heure de passage et la périodicité),
- **Presse** : généraliste ou spécialisée, on retrouve le plus souvent la presse d'actualité hebdomadaire, féminine et économique (le prix varie selon la taille de l'encart, la diffusion du magazine, la position sur le support, le nombre de couleurs utilisées...),
- **Cinéma** : choisi en fonction de la fréquentation et de l'attrait du film, essentiellement utilisé par des entreprises locales,

- **Affichage 4\*3** : panneaux d'affichage grand format, mobiliers urbains, bus... (le prix varie selon la position géographique, la taille et le nombre de panneaux souhaités),
- **Annuaire et guides** : ce sont des entreprises regroupées selon leur activité et leur secteur géographique.

### **La communication Hors Média :**

Le périmètre du hors média se définit par opposition aux médias. Extrêmement variables selon les entreprises, ces achats vont de l'édition annuelle de catalogues à la location de centres d'appel téléphoniques, en passant par les papiers à en-tête et autres outils de communication interne.

- **Marketing direct** (mailing, prospectus, télémarketing, coupons, offres de réduction...)
- **Promotion** (objets publicitaires) et Promotion sur le Lieu de Vente (PLV) : ce type de communication est plus destiné à la Grande Distribution
- **Publicité par l'événement** (salons, foires, animations commerciales, parrainage, vernissage, mécénat)
- **Relations Publiques** (vers la Presse, opérations Portes Ouvertes, voyages, séminaires, congrès clients...)
- **Sites Internet** : c'est la vitrine de la société sur un réseau international de communication. Espaces publicitaires disponibles sur de nombreux sites (sous forme de bandeaux).  
Est également disponible la solution de l'e-mailing pour des messages publicitaires ciblés.

**L'achat d'espaces médias** se fait en général par le biais de centrales d'achats d'espaces médias ou agences média. Ces intermédiaires vont négocier auprès de supports médias l'achat

de l'espace, ils ont un rôle de conseil pour l'élaboration d'un plan d'action de communication média, et ils sont soumis à la loi Sapin<sup>1</sup>.

Pour les PME, il est plus fréquent que les responsables de la communication traitent directement les achats d'espaces, sans passer par ces centrales.

Selon Joël Gayet dans son ouvrage « La Totale Communication », **tous les médias sont égaux entre eux** : un véhicule d'entreprise, le bouche à oreille, des annuaires et guides peuvent être autant efficaces qu'une publicité orientée « grands médias ». On ne dispose pas de statistiques sur les résultats obtenus par ce type de communication mais ce sont des possibilités offertes qui ne sont parfois pas exploitées, au profit de grandes campagnes de communication.

En effet, la publicité pèse de moins en moins lourd dans les dépenses : aujourd'hui, elle représente 40% des investissements payants de communication.

N'importe quel support de communication peut devenir un grand média pour une marque : cela dépend plus du contexte dans lequel il est utilisé. Nom, logo, packaging, le produit et son design, l'accueil téléphonique, la papeterie, les factures, les cadeaux de fin d'année et cartes de vœux, les bâtiments et locaux d'entreprise, les véhicules d'entreprise, la force de vente, les éditions publicitaires sont aussi des supports de communication sur lesquels des efforts et améliorations peuvent être réalisés.

Les autres médias principaux sont : la promotion des ventes, les parrainage et mécénat, les salons, foires et expositions, le marketing direct, les relations publiques/relations presse et les « nouveaux » médias (mails, Internet...).

---

<sup>1</sup> Loi Sapin : loi du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence dans la vie économique et des procédures publiques. Elle a pour objectif de régulariser et de clarifier les conditions dans lesquelles s'effectuent les achats d'espaces (transparence des conditions commerciales, rigueur dans les contrats et clarté concernant les paiements).

### **3. PRESENCE DES ACHATS SUR CE SEGMENT**

#### **3.1. Bilan des rôles actuels des achats dans le projet de communication**

L'entrée des acheteurs dans le secteur de la communication s'est faite logiquement par le hors média. Ils ont d'abord pris les périmètres liés à l'impression. L'édition avec l'impression est un des domaines les mieux maîtrisés par les achats. Il est à préciser que le budget alloué par les entreprises françaises pour l'impression s'élève au tiers de leurs dépenses totales de communication.

Sur ces achats, des procédés types ont pu être mis en place et adaptables facilement.

L'objectif est maintenant de procéder de la même manière pour les autres dépenses de communication, comme les séminaires ou les événementiels, et les espaces publicitaires (radio, cinéma, télévision, presse, Internet...).

#### **Niveau d'intervention :**

La création reste le domaine qui est difficilement maîtrisable pour l'instant par les achats. La plupart du temps, elle reste dans le domaine des agences et de la communication.

Ainsi, la stratégie est définie par la direction de la communication, et les achats n'interviennent pas à ce niveau. Les acheteurs semblent mal considérés lorsqu'il s'agit de création, et sont juste cantonnés à **un rôle de réducteur de coûts**. Leur objectif est plus de détacher les prestations techniques de la création pure, et donc de réduire les marges des agences.

L'acheteur n'est pas dans le profil, ni dans le rôle d'innovateur en terme de communication. L'aspect créatif de l'achat de communication relève des services concernés, l'acheteur semblant être dévolu à des tâches plus ou moins administratives en **fin de processus**.

De plus, il peut arriver que le service communication ne maîtrise pas à proprement dit les achats de communication, en omettant par exemple d'utiliser les contrats cadres mis en œuvre

par les achats. L'acheteur aura donc comme rôle supplémentaire de **communiquer les procédures** mises en place et de valoriser sa fonction auprès des clients internes.

#### Rôle des acheteurs :

Les acheteurs n'interviennent donc en général que dans les phases de **négociation**, de **contractualisation**, sans de réelles implications en amont du projet. L'acheteur doit apporter sa valeur ajoutée afin de permettre à la direction de la communication d'atteindre ses objectifs qualitatifs et stratégiques, les achats optimisant ces aspects économiques et contractuels avec les fournisseurs (sécuriser au maximum les contrats, par exemple). Le fait d'intervenir «en bout de chaîne » peut ainsi déclencher l'incompréhension des agences et des directions de la communication, en donnant l'impression de mettre à mal le travail effectué en amont.

Pour renforcer ce dernier point, il est habituel de rattacher les achats à la direction financière et à son aspect rigide, plutôt qu'à la communication et à ses aspects évolutifs, changeants et créatifs.

### **3.2. Profils d'acheteur retenus**

Le profil des acheteurs a logiquement mué avec les évolutions constantes du domaine de la communication.

D'un côté, il semble que les profils demandés sont tournés vers des acheteurs **jeunes** et plutôt **diplômés**. Dans ce domaine, les acheteurs doivent être plus prudents et faire jouer plus qu'ailleurs cette notion de transversalité.

D'un autre côté, il paraît judicieux de promouvoir d'anciens prescripteurs à ces postes d'acheteurs communication afin de faciliter le dialogue en interne avec les services prescripteurs, et en externe avec les agences. Ainsi, à une relative incompréhension peut succéder une entente plus fructueuse de part et d'autre.

Il ne semble pas nécessaire d'avoir des profils de véritables technologues, mais surtout des professionnels des achats enclins au dialogue et à la volonté de compréhension réciproque en interne et sur le marché fournisseur.

### **3.3. Axes de progrès relevés (*La Totale Communication*, Joël Gayet)**

#### **➤ La communication totale<sup>2</sup>**

L'entreprise a à harmoniser l'ensemble de sa communication autour de concepts forts et fédérateurs, ainsi elle réalisera des économies dites d'échelle. Cependant, on manque d'exemples significatifs pour s'en inspirer et en général, ce type de communication commence d'abord par coûter avant de faire apparaître des économies...

On ne peut exclure a priori aucun média, mais il faut mettre en place un bon mix-média ou mix de communication.

---

<sup>2</sup> **La communication totale** : c'est organiser et concevoir la communication afin que tous les messages diffusés par tous les types de médias sur toutes les cibles nourrissent fortement la relation privilégiée que la marque veut entretenir avec son environnement et ses clients.

➤ **La qualité de la création**

On sous-estime les économies générées par une excellente création.

Avec une campagne créative, la reconnaissance d'une marque peut passer de 50 à 75% ; avec une campagne médiocre, le même résultat exigera des investissements supplémentaires. Sur une campagne nationale par exemple, un investissement supplémentaire s'élève à plusieurs millions de francs (coût moyen d'une simple campagne nationale : 4MF).

➤ **L'optimisation des achats**

Il est important pour les agences et annonceurs de réaliser *un audit de leurs achats*, régulièrement. Il existe dans le domaine de la communication des gisements considérables de productivité. Il faut dissocier honoraires de conseils de tout ce qui est réalisation technique et fabrication, et savoir évaluer la qualité à son juste prix. Il paraît évident de concentrer l'attention sur les coûts de production. Se focaliser sur les honoraires de conseil est une erreur car ils conditionnent par la suite la qualité de la production : il vaut mieux laisser du temps au départ dans la phase de création et de conseil.

Il ne faut pas hésiter à remettre en cause les processus existants et le cahier des charges. Il est nécessaire de faire preuve de créativité : réduire les dimensions d'une brochure de quelques millimètres fait économiser 20% du coût total d'un document tiré à 200 000 exemplaires, par exemple.

➤ **Le partenariat**

Plusieurs formes peuvent être évoquées :

✓ *L'association simple :*

Association d'entreprises pour acheter ensemble et en commun leur papier et les impressions machine chez les imprimeurs, sur le principe d'une centrale d'achat sous forme de GIE.

✓ *Le Trade Marketing et le Trade Média :*

Le Trade Marketing est un partenariat entre marques et distributeurs (échange d'informations, montage conjoint de promotions ou d'animations, adaptation d'un produit ou d'un conditionnement à une enseigne, publicité commune...)

Le Trade Média est un partenariat équivalent, mais entre marques et médias. Il peut prendre des formes diverses depuis le simple échange de marchandises jusqu'à l'animation d'une rubrique journalistique ou des accords croisés de promotion, comme les ont réalisés La Redoute et le journal Elle, par exemple.

Ces associations ne sont qu'à leurs débuts, cependant les marques signent de véritables accords de développement stratégique sur plusieurs années.

✓ *Le Cobranding :*

Accord d'association entre deux ou plusieurs marques. Mais il faut respecter trois principes pour profiter des avantages du Cobranding :

- Les concepts et les marques doivent être compatibles (exemple : la Twingo Kenzo),
- Le cofinancement doit permettre d'importantes économies (Total et Mac Donald's, qui proposait un menu pour 2 points Total),
- Le Cobranding doit s'intégrer complètement dans la politique de communication des deux marques «associées». Cette association peut servir à créer notamment des produits nouveaux (exemple : Mercedes et Smart pour la Smart).

Ce partenariat permet d'importantes économies tout en apportant des moyens marketing supplémentaires, il donne une valeur ajoutée spécifique aux produits visés, et offre des avantages concrets au consommateur. Il peut parfois permettre de rajeunir ou enrichir l'image d'une marque.

En résumé, ces types de partenariat peuvent être autant des sources d'économies que des sources de valeurs. Cependant, ils ne sont pas sans risques : à commencer par celui de se lier à une marque dont on ne maîtrise pas l'évolution.

➤ **L'externalisation**

Le service communication, à l'instar des autres services d'une entreprise, doit s'assurer que ce qui est réalisé en interne ne pourrait pas être confié à un sous-traitant, dans de meilleures conditions de qualité et de coûts. Des relations de partenariat avec des sous-traitants peuvent être moins coûteuses que des mises en concurrence systématiques.

## BILAN DES ACHATS DE COMMUNICATION DANS LES ENTREPRISES A L'HEURE ACTUELLE

Malgré le manque de documentations actuellement disponibles sur les achats de communication et le peu de recherches encore effectuées sur ce sujet, nous pouvons dégager des idées fortes ressortant de ces recherches bibliographiques préliminaires.

- ✓ Les achats de communication sont pour une partie subjectifs, et échappent aux services achats par manque de savoir-faire dans ce domaine des prestations intellectuelles,
- ✓ Un côté création où les achats ont du mal à s'intégrer, et où l'on observe des problèmes de dialogue en interne et en externe,
- ✓ Une valorisation de la fonction achats qui tarde à se développer mais qui s'étend peu à peu aux diverses facettes des achats de communication,
- ✓ Des achats qui ne sont pas dans leur intégralité formalisés sous forme de procédures concrètes, reconnues et utilisées en interne,
- ✓ Les services achats ne sont peu ou pas intégrés en amont des projets de communication
- ✓ Les budgets consacrés à ce segment d'achats sont considérables à mesure que l'on se place dans un grand groupe,
- ✓ Des ressources disponibles sur un marché changeant mais très porteur.

Bien que les budgets alloués à la communication soient importants, on observe que les achats ne sont pas suffisamment intégrés dans ces projets de communication. N'intervenant qu'en fin de parcours, les acheteurs ne peuvent négocier et optimiser les dépenses au maximum. De plus, leur expertise du marché fournisseur est un atout indéniable dans la recherche de la satisfaction du client interne.

Comme cela a pu être souligné dans la première partie, la communication d'entreprise n'est pas suffisamment efficace, des sources d'économie non négligeables sont toujours présentes et le manque de contrôle a posteriori de ces actions de communication se fait également ressentir.

#### **4. INTERROGATIONS SOULEVEES**

Les différentes recherches bibliographiques et théoriques nous ont permis de nous interroger sur différents aspects et caractéristiques des achats de communication. Alliées aux points de vue plus orientés « terrain » des cadres, nous avons pu formaliser plusieurs questions majeures, ayant valeur à ce niveau de problématique.

Tout d'abord, d'un point de vue interne à l'entreprise, nous nous sommes posés les questions suivantes :

- Formaliser une typologie des achats de communication
- Peut-on relever un processus type concernant les achats de communication ?
- Comment mieux organiser les achats de communication en entreprise ?
- Les acheteurs sont-ils intégrés dans une organisation par projet, pour les achats de communication ?
- Comment peut-on évaluer la performance dans les achats de communication ?

Ensuite, en nous orientant vers l'extérieur de l'entreprise, nous avons dégagé un souhait des services achats dans ce segment : celui de mieux comprendre le marché très éclaté des achats de communication.

Après avoir dégagé et formalisé une typologie des achats de communication, nous avons enfin choisi d'orienter notre recherche sur une problématique posée en interne et de nous focaliser sur un problème d'organisation :

*Comment assurer l'intégration des acheteurs dans les projets de communication ?*

Les notions de travail en groupe projet et de transversalité étant valorisées au premier abord dans les recherches bibliographiques, il nous a paru primordial de les faire ressortir et de les

confronter aux réalités du terrain, au moyen de questionnaires passés auprès d'acheteurs communication ou d'autres acteurs mis en relation dans ces actes d'achats.

Les résultats ainsi obtenus peuvent nous permettre de développer une approche plus précise et claire pour les acheteurs, afin de faciliter leur acceptation et leur valorisation dans ce domaine.

## **2<sup>nd</sup>e partie – METHODOLOGIE : MISE EN PLACE D'UN QUESTIONNAIRE**

---

A ce stade de l'étude, et conformément à la démarche prévue, nous avons décidé de confronter tout ce que la recherche documentaire nous a apporté, à la réalité du terrain, et ce, en administrant un guide d'entretien à un panel d'entreprises préalablement sélectionnées.

### **1. DEFINITION DU PANEL CIBLE**

Nous avons principalement ciblé des entreprises de moyenne et grande structure dans le domaine industriel, qui nous paraissaient les plus aptes à avoir une organisation Achats bien structurée.

Les entreprises interrogées ont été les suivantes : Hewlett Packard, Gerflor, Adecco, Pechiney, Seb, Norsk Skog Golbey, Schneider, EDF.

#### **Choix d'une double approche :**

Nous avons au préalable décidé d'administrer notre questionnaire - entretien au responsable ou acheteur chargé des Achats de communication, mais aussi au prescripteur du besoin qui est en général le service Marketing ou Communication.

Cette double approche nous aurait permis de recenser une information complète et objective. Mais étant donné le délai qui nous était imparti, nous n'avions pas le temps matériel de mettre en œuvre ces doubles entrevues.

Nous nous sommes donc contentés de contacter le responsable ou acheteur chargé des Achats ou d'un type d'Achats de communication.

## **2. ELABORATION DU GUIDE D'ENTRETIEN**

### **2.1. Choix d'un guide qualitatif**

Nous avons fait le choix délibéré d'élaborer un entretien **qualitatif et non quantitatif**, car selon nos différentes expériences professionnelles et notre connaissance globale des Achats de communication, il nous a semblé que les attentes des entreprises correspondaient majoritairement et prioritairement, à l'interrogation « **comment ?** » plutôt que « **quoi et combien ?** »

### **2.2. Choix de questions ouvertes :**

De ce fait, le guide d'entretien comprenait principalement des questions ouvertes (une dizaine). Seules les trois dernières questions étaient des questions fermées, nous permettant de conclure et de valider la compréhension de l'ensemble de l'entretien.

Les questions ouvertes nous ont permis de recenser un maximum d'informations nous permettant de bien contextualiser les différentes situations. Elles nous ont assuré une certaine marge de manœuvre quant au déroulement de l'entretien ( annexe - Questionnaire )

## **3. ADMINISTRATION DU GUIDE D'ENTRETIEN**

En terme de timing, il fallait compter une heure trente à deux heures d'entretien.

Cet entretien s'articulait autour d'une question centrale, qui demandait à l'interviewé le récit concernant le déroulement, d'un point de vue Achat, d'un projet de communication.

C'est pourquoi nous avons trouvé judicieux d'envoyer au préalable à notre interlocuteur, par e-mail, le guide d'entretien afin de valider le périmètre de notre recherche. Par ailleurs, cette démarche permettait à notre interlocuteur de préparer quelques informations et de se sentir à l'aise ( annexe : Courrier d'annonce).

#### **4. OBJECTIF DE L'ENTRETIEN**

L'objectif durant cet entretien était de recenser les différentes segmentations d'achats de communication qui existent, afin d'être capable à l'issue de notre recherche de proposer une typologie exhaustive des achats de communication.

La gestion par projet est très courante au sein des entreprises industrielles et les acheteurs sont très souvent intégrés en amont afin de faire bénéficier le projet de leur expertise marché et de leur savoir-faire.

- **La question que nous pouvons donc nous poser est la suivante : les acheteurs de communication sont-ils intégrés dans les projets de communication, si oui comment ? et si non, pourquoi ?**
  
- **Enfin l'objectif final était de répondre à la question suivante : quel est le rôle d'un acheteur de communication, et quelles sont les compétences recherchées par les entreprises ?**

### 3<sup>ème</sup> partie – LE TERRAIN

---

#### **1. RESULTAT DES ENTRETIENS**

Face aux interrogations soulevées, présentées dans le chapitre V de la première partie, nous avons fait le choix de concentrer notre action de recherche et tenter de répondre à la problématique suivante :

- **Définir une typologie des achats de communication**
- **Comment est intégré l'acheteur dans les projets de communication**

Pour ce faire, comme vu précédemment, nous avons interrogé huit entreprises, par le biais d'un guide d'entretien (voir annexe).

Ce guide d'entretien nous a permis de recenser les informations suivantes pour chacune des entreprises :

- Une histoire présentant une intégration réussie d'un acheteur dans un projet de communication
- Une analyse de cette histoire en quelques mots clés
- Quel est le rôle de l'acheteur dans les projets de communication ?
- Comment se déroule l'intégration de l'acheteur, à quel niveau ?
- Quel rôle joue l'acheteur à travers le processus Achats ?
- Quelle est la segmentation des achats de communication ?
- Description de l'organisation des achats de communication
- Caractéristiques particulières à l'entreprise

L'ensemble des comptes rendus, selon le plan présenté ci-dessus, se trouve en annexe.

##### **1.1. Elaboration de la grille d'analyse**

Afin de faciliter la confrontation des résultats obtenus avec l'approche documentaire théorique présentée en première partie, nous avons réalisé une **grille de synthèse**, nous

permettant une analyse rapide, en faisant ressortir les points clés constituant la réponse à notre problématique.

Formation de l'acheteur	Rôle de la direction	Rôle des acheteurs	Niveau d'intégration	Organisation Achats	Conclusion	
					FCS	Point à améliorer
HP						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service photocopie</li> <li>• DESMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté</li> <li>• Appui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Education</li> <li>• Conseiller</li> <li>• Facilitateur</li> <li>• Arbitre</li> <li>• Filtre</li> </ul>	N'intervient pas en amont des projets	Existe une organisation spécifique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté de la direction</li> <li>• Blocage administratif</li> </ul>	
GERFLOR						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BTS commercial</li> <li>• ESAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté</li> <li>• Appui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide</li> <li>• Facilitateur</li> </ul>	En amont	Achats centralisés Prescripteurs décentralisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prescripteurs et acheteurs jeunes</li> <li>• Acheteur disponible</li> </ul>	
ADECCO						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commercial</li> <li>• Expérience en communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitateur</li> </ul>	Aucun	N'achète aucune prestation intellectuelle		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté de la direction</li> <li>• Modification des mentalités</li> <li>• Valorise la fonction achats</li> </ul>

PECHINEY						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acheteur professionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitateur</li> <li>• Négociateur</li> </ul>	Intervient en amont des projets	Existe Mise en place et suivi de procédure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Début de l'intégration des achats</li> <li>• procédures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus à améliorer et passer sous contrôle à 100%</li> </ul>
SEB						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commercial Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseiller</li> <li>• Facilitateur</li> </ul>	Intervient en amont des projets	Achats de communication n'entrent pas dans l'organisation achats. Achats de communication ne font pas partie des prestations intellectuelles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acheteur bien intégré dans les projets.</li> </ul>	n'appartient pas à l'organisation achats. N'utilise peut-être pas les Best Practices des achats. Il faudrait peut-être une coordination avec l'organisation achats.
Norsk						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acheteur professionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseiller</li> <li>• Facilitateur</li> </ul>	Intervient en amont des projets	Organisation centralisée, plus une décentralisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui de la direction</li> <li>• Procédure rodée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus à améliorer</li> <li>• Informati</li> </ul>

				ation sur site pour les achats locaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prescripteurs ayant des objectifs</li> <li>• Bon relationnel entre prescripteur et acheteur</li> </ul>	on aux acteurs
Schneider						
Ingénieur commercial DESMA	Appui	Collaboration Conseiller Facilitateur Garant du risque (contrat, juridique)	Intervient en amont des projets	Existence de procédures Conseil de l'UDA Prescripteurs décentralisés	Intégration des achats Procédures Appui de la direction générale Charte	Améliorer l'intégration des achats, notamment pour le choix des consultants
EDF						
Ingénieur Formation HA interne	Volonté Appui Choix	Informations sur les procédures (MP)	N'intervient pas	Achats de communication n'entrent pas dans le périmètre de la direction achats	Volonté de la direction générale Procédures internes charte	Améliorer les relations entre achats et communication Intégration des achats Valorisation des achats et mise en

						évidence de la valeur ajoutée
--	--	--	--	--	--	-------------------------------------

## **1.2. Définition d'une typologie**

L'approche terrain nous a permis de définir la typologie suivante :

Elle peut être décomposée en cinq sous-familles :

- Événementiel :  
Foire, exposition, portes ouvertes
- Print/Objet :  
Publications internes et externes, paquettes, cartes de visite, objets publicitaires
- Médias :  
Espaces télévision, radio, presse
- NTIC :  
Sites Internet, Extranet
- Etudes :
- Fichiers, base de données

## 2. RECOMMANDATIONS

### 2.1. Le Processus :

#### ➤ Le Processus facteur clé de succès

Le tableau récapitulatif des enquêtes réalisées met en évidence que l'existence d'un processus achats de communication et son utilisation par l'ensemble des acteurs du Buying Center est un facteur clé de succès.

En effet, chaque fois que les entreprises interrogées ont réussi un acte d'achats de communication, elles ont respecté un processus dédié.

Intervenants	Processus théorique	commentaires
Utilisateur Conseiller Acheteur	Emission du besoin ↓	
Utilisateur Prescripteur Conseiller	Analyse du périmètre du besoin ↓	L'acheteur devra être informé de cette analyse
Prescripteur Conseiller Acheteur Filtre	Etude de rentabilité ↓	L'acheteur veillera à la maîtrise du budget. Cette étape, sous le contrôle de l'acheteur, permettra une ouverture sur le marché => recherche de fournisseurs potentiels
Utilisateur Prescripteur Conseiller Acheteur	Constitution du groupe projet ↓	Le responsable du projet est nommé lors de cette étape par l'ensemble des autres membres. Soit dans l'équipe existante, soit à l'extérieur. L'équipe projet est nommée

Filtre  
Décideur

avec l'accord du responsable du projet.

Conseiller  
Acheteur  
Resp.  
projets  
Groupe  
Projets

Définition du mode  
opérateur



L'acheteur définira, formalisera les étapes clés du processus à respecter.  
Il jouera un rôle «d'éducateur » => un travail de longue haleine

Utilisateur  
Prescripteur  
Conseiller  
Acheteur  
Resp.  
projets  
Groupe  
Projets

Rédaction cahier des  
charges fonctionnel



Les fournisseurs pourront être contactés en temps qu'experts pour mettre au point le CDCF.

Acheteur  
Décideur  
Responsabl  
e projets  
Groupe  
Projets

Présentation et  
validation du CDC et  
mise au point des  
critères d'évaluation des  
offres



Acheteur  
Groupe  
Projets  
Filtre

Recherche et sélection  
de fournisseurs  
potentiels



Cette tâche sera une nouveauté, car il est courant dans ce domaine de s'adresser aux mêmes fournisseurs, des habitudes se sont installées.

Conseiller  
Resp.  
projets

Cette ouverture sur le marché permettra à l'acheteur de faire bénéficier à l'équipe projet des informations économiques, technologiques, filière... recensées => crédibilité de la fonction Achats qui s'améliore.

Acheteur

Lancement appel d'offre



Acheteur

Suivi et Collecte des  
offres fournisseurs



Acheteur  
Groupe  
projet

Présentation offre par  
fournisseur

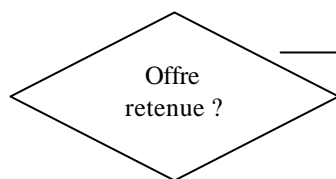


Acheteur  
Groupe  
projet

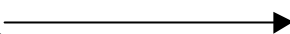
Dépouillement, analyse  
et sélection des offres



Groupe  
projet  
Resp. du  
projet



non

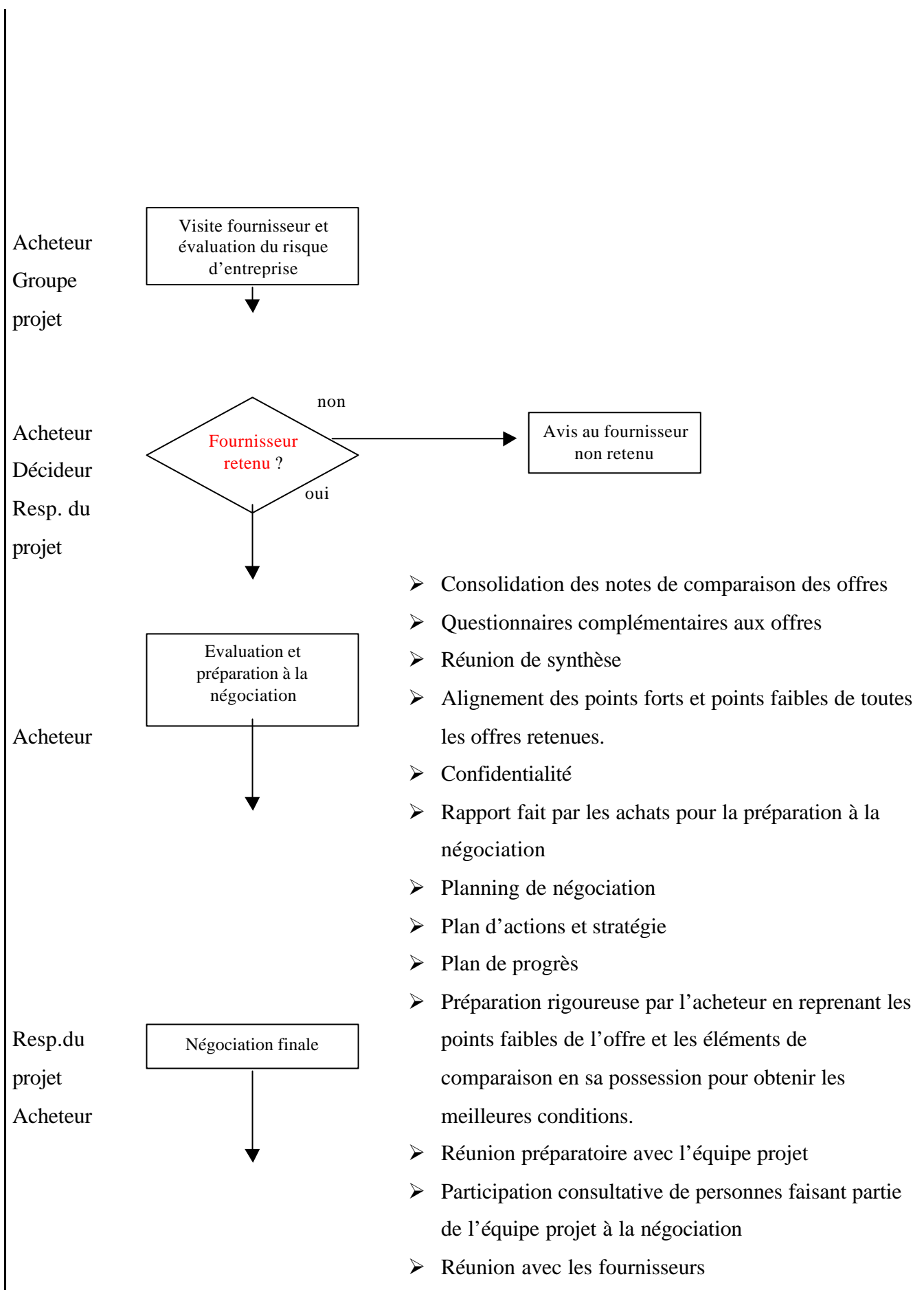


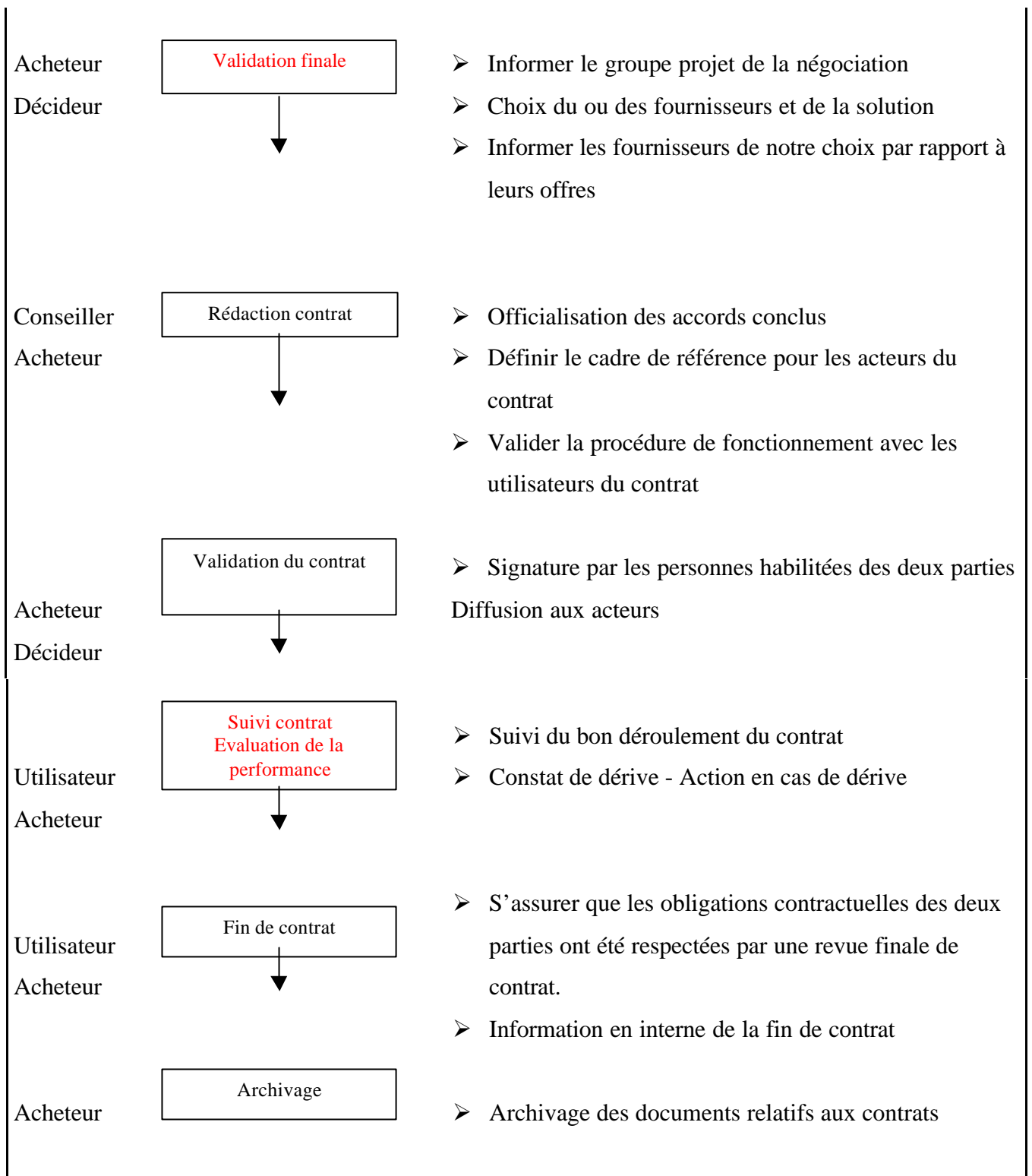
Avis d'offre non  
retenue au fournisseur

oui



Acheteur  
Décideur  
Utilisateur  
Conseiller  
Prescripteur





➤ **Le respect des procédures est un passage obligé**

Or, selon nos enquêtes, l'existence et l'utilisation d'un processus seul est insuffisant. Il faut ajouter les dimensions de:

- Respect des procédures :
  - ✓ Toutes les étapes sont abordées dans un ordre donné.
  - ✓ L'ensemble des acteurs du Buying Center avait participé aux différentes étapes du processus et ceci dans leurs domaines et compétences dédiées.
  
- Utilisation des compétences aux bonnes étapes :
  - ✓ L'acheteur était impliqué dans le processus dès l'émission du besoin.
  - ✓ Une compétence en communication participait au moins aux étapes d'élaboration du cahier des charges et du sourcing
  
- Information interne et externe de l'existence de la procédure :
  - ✓ Interne auprès des demandeurs et décideurs potentiels
  - ✓ Externe auprès des fournisseurs potentiels
  
- Collecte et enregistrement des informations :
  - ✓ La capitalisation de l'expérience passe obligatoirement par une collecte et un enregistrement systématique des informations de chaque projet d'achats.
  - ✓ L'acheteur est le garant de cette étape.

➤ **Les raisons apparentes de la réussite**

Selon les interlocuteurs interrogés, il existe quatre raisons apparentes de la réussite des projets d'achats de communications :

- Mise en place du processus projet achats de communication par le Buying Center sous la conduite de l'acheteur
- L'acheteur doit être responsable de la gestion du processus projet achats de communication.
- Blocage administratif systématique à l'étape de d'approbation budgétaire ou de passation de la commande en cas de court-circuitage du processus.
- Un appui sans condition de la direction concernant le respect impératif du processus.

➤ **Comment intégrer l'acheteur dans les projets de communication ?**

La communication fait appel à une **organisation en projet**.

Elle est rattachée à une direction spécifique ou à une direction commerciale. Les opérations de communication sont sous la maîtrise du service marketing. Seules deux sociétés (Hewlett Packard et Schneider) intègrent la fonction achat très en amont des projets.

Pour beaucoup d'autres, elle ne sert qu'à formaliser et à suivre les contrats, avec parfois un rôle de négociation.

Afin que la fonction achat achève sa reconnaissance, il conviendrait qu'elle intervienne sur les projets de communication où les enjeux en terme d'image sont très forts. De plus cette fonction est transverse dans l'entreprise : quel vecteur de communication interne !

## 2.2. Rôle et profil de l'acheteur

### ➤ Rôle de l'acheteur

Pour ce type d'achats, le prescripteur est souvent issu d'un service marketing ou encore communication, où les processus ne sont que rarement leur priorité. Dans ce contexte, l'acheteur se situe comme le **garant du processus**, il veille à ce qu'il soit respecté.

Dans les Achats en général, l'acheteur assume plusieurs rôles au sein des équipes projet, qui peuvent aller du conseiller, du facilitateur, du décideur voire souvent jusqu'au leader.

Il semble clair que pour les Achats de communication, le rôle de l'acheteur est principalement **facilitateur**, ou encore conseiller, filtre, mais pour ainsi dire jamais décideur ou leader.

Et ce, parce que tout ce qui a trait à la communication au sens large, reste encore « la chasse gardée » des services communication et marketing. Ainsi, seuls une direction générale prenant conscience des impacts économiques et le professionnalisme des acheteurs permettront une évolution de cette situation.

### ➤ Profil de l'acheteur

D'après les entretiens « terrain », il apparaît que l'acheteur doit être compétent dans les domaines suivants :

- connaissances en communication
- connaissances juridiques
- connaissances achats

Il est important de souligner l'ordre des priorités : c'est la compétence « communication » qui est primordiale.

Par ailleurs, il apparaît qu'un nouvel acheteur de communication aura plus de chances de réussir et de s'intégrer au sein de son entreprise s'il y a déjà travaillé auparavant, afin d'être imprégné de la culture de l'entreprise et du fait de connaître les pratiques spécifiques en matière de communication.

➤ **Légitimer la fonction Achats**

Pour réussir cette intégration, il conviendrait que la fonction achats se fasse connaître et reconnaître au sein des différentes fonctions de l'entreprise. Un effort de communication de sa part est impératif.

➤ **Améliorer l'image de la fonction Achats**

L'image de la fonction Achats doit impérativement passer par montrer :

- le professionnalisme de ses personnels,
- le profil de ses acheteurs et leur capacité à acquérir d'autres connaissances (curiosité naturelle)
- les services apportés.

### **2.3. Appui de la direction**

Or, cette intégration, outre qu'elle repose sur des connaissances et leur développement, doit recevoir l'appui de la direction générale et de la direction de la communication.

Il conviendrait de persuader les dirigeants qu'une efficacité importante pourrait naître de la collaboration poussée entre le marketing et la fonction achats.

Les résultats obtenus par la fonction achats ne sont pas uniquement le fruit de gain sur les coûts directs. Il serait souhaitable de proposer d'intégrer sur un premier projet un acheteur pour mesurer l'apport de ce dernier. Cette expérience serait profitable pour l'ensemble des acteurs.

## CONCLUSION

---

### **1. APPORTS**

L'approche utilisée nous a permis de reconnaître que les achats de communication prennent de l'ampleur et constituent un sujet d'actualité. Le sujet traité a par ailleurs particulièrement intéressé les acheteurs interviewés.

Cette recherche a permis à l'ensemble du groupe de mieux comprendre, parmi les interrogations soulevées, la place de l'acheteur au sein des projets de communication.

De telles questions n'auraient pu être émises sans les études théoriques concernant la communication en entreprise, son marché, et les études sur les achats de communication existantes. De même, les entretiens ont permis de soulever des problèmes spécifiques concernant différents achats de communication. La dualité des informations (théoriques et « terrain ») nous ont permis de diversifier nos points de vue ; cela nous a également permis de répondre à certaines questions qui n'auraient pu être résolues avec un seul type d'information (en particulier, les apports théoriques ne nous ont pas semblé complets sur le sujet).

Le marché de la communication, très éclaté, va prendre encore plus d'ampleur dans les années à venir. Nous avons compris que c'est de l'intérêt de l'acheteur de participer à cette progression. C'est à lui d'être proactif, de promouvoir sa fonction auprès des clients internes, dans le but d'être reconnu professionnellement dans le cadre de la communication.

### **2. PROLONGEMENTS POSSIBLES DE LA RECHERCHE**

De même que les prestations intellectuelles touchent chacune des fonctions de l'entreprise, le domaine des achats de communication fait preuve d'une grande diversité.

L'hétérogénéité tant des familles d'achats de communication associées aux profils d'entreprises, que des politiques et profils d'acheteurs, ne nous ont permis que d'effleurer ce domaine. L'utilité pour l'homme de terrain, reste limité.

Le constat reste amer pour le praticien en quête de solutions applicables.

Cependant, la recherche a mis en évidence plusieurs voies de prolongations possibles de notre recherche, qui pourraient satisfaire à cette attente :

- La première qui prend tout son sens dans l'élaboration du processus est le contrôle du résultat.
  - Comment élaborer un contrat de résultat mesurable sur des achats reposant autant sur un savoir-être ?
  - Les techniques d'achats traditionnelles (CDCF, approche juridique...) sont-elles nécessaires et suffisantes pour répondre à cette question ?
  
- La seconde, quant à elle, répond à l'attente croissante de tout décideur. Elle concerne la mesure de la performance.
  - Comment fixer, enregistrer, mesurer la performance des hommes et des méthodes ?
  - Quels sont ces indicateurs, ces règles qui vont permettre de maîtriser parfaitement le processus ? Comment mettre en place un PDCA sur ces achats ?

Autant de questions qui nécessitent à elles seules une recherche complète.

## **BIBLIOGRAPHIE**

---

### **Presse et Publication**

- «La communication promotionnelle des Services Achats vers les fournisseurs » PY.Barreyre, D.Lentrein - CERAG (Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion), novembre 1989
- «Achats de communication» - La Lettre des Achats, 2001
- «Les filières les plus porteuses pour les cadres» - Management n°76, 2001
- «La communication, une famille nouvelle et délicate pour les acheteurs» - Dossier K-Buy, 2001

### **Ouvrages**

- «Le Communicator» MH.Westphalen, Editions Dunod 1989
- «La Totale Communication» J.Gayet, Top Editions, août 1998
- «La Communication d'Entreprise » T.Libaert, Editions Economica, 1998
- «Business to Business : Stratégie de Communication » F.Merlin, Editions d'Organisation, 2000

### **Mémoires DESMA**

- «Les achats de prestations intellectuelles», recherche collective de juin 1998
- «Rationalisation des achats de communication Hewlett Packard», mémoire de stage de Robert Pace, 2000
- «Mission achats chez Glaxo Wellcome France», mémoire de stage de Nathalie Robert, 2000
- «Les achats de communication», mémoire de stage de Stéphanie Kowalik 2001

- « Les frais généraux comme levier de compétitivité : l'exemple des prestations intellectuelles », mémoire de stage de Delphine George, 2001

### **Cours**

- « Cours de communication » J. Caune & B. Miège - DEUG LEA, 1995-96

### **Sites Internet**

[www.ebuy-consulting.com](http://www.ebuy-consulting.com)

[www.xerfi.com](http://www.xerfi.com)

## ANNEXES

---

Annexe 1 : Définitions des prestations Intellectuelles

Annexe 2 : Typologie

Annexe 3 : Le Questionnaire

Annexe 4 : Courrier d'annonce

Annexe 5 : Entretien ADECCO

Annexe 6 : Entretien EDF

Annexe 7 : Entretien GERFLOR

Annexe 8 : Entretien HEWLETT PACKARD

Annexe 9 : Entretien NORSKE SKOG GOLBEY

Annexe 10 : Entretien PECHINEY

Annexe 11 : Entretien SCHNEIDER

Annexe 12 : Entretien SEB

## **ANNEXE 1 - Définitions des prestations intellectuelles**

### **1. Définition littéraire**

La prestation intellectuelle peut être définie comme l'action de fournir un service émanant principalement de l'intelligence. Elle contribue à la satisfaction des besoins individuels ou collectifs autrement que par le transfert de la propriété d'un bien matériel.

### **2. Définition juridique**

Bien incorporel, défini comme une œuvre, une évocation de l'esprit qui peut-être conçue indépendamment de son support matériel et caractérisée par son intangibilité (prestations intellectuelles, droit d'auteur, brevets, confidentialité, know how).

### **3. Définition économique**

Troisième secteur de l'économie (tertiaire). Bien immatériel, non palpable, non stockable, immédiatement consommable à l'endroit où il a été produit et non transformable. C'est une activité ayant pour objet de fournir des biens immatériels contre paiement.

### **4. Définition comptable**

Le plan comptable français ne permet pas à l'heure actuelle de connaître précisément les sommes relatives à l'achat de prestations intellectuelles. Il n'existe pas de poste comptable spécifique. Ces achats peuvent être comptabilisés aussi bien en tant qu'investissements immatériels (bilan) qu'en tant que charges (compte d'exploitation). Ce problème de chiffres ne fait qu'ajouter à l'ignorance de l'importance de ce type d'achat dans l'entreprise.

### **5. Définition selon symposium de février 1990 sur les prestations intellectuelles**

Ce sont les missions de conseil, d'analyse, d'étude, d'audit, etc. qui ne comportent pas de fourniture de produits matériels (mais seulement des rapports, document ou plans) et qui, surtout, doivent être personnalisées pour chaque client (ceci implique le classement des « progiciels » dans les produits matériels).

## ANNEXE 2 - Typologie

Rappelons ici la typologie des prestations intellectuelles, telle qu'elle nous a été proposée par Nathalie Merminod :

<b>3. Prestations Intellectuelles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formation</li><li>- Recrutement</li><li>- Communication- relation Publique</li><li>- Traduction</li><li>- Etudes/Expérimentation</li><li>- Recherche</li><li>- Etude de marché</li><li>- Logiciel</li><li>- Conseil informatique</li><li>- Design</li><li>- Conseil en organisation</li><li>- Conseil juridique</li><li>- Audits qualité</li><li>- Sourcing</li></ul>
---------------------------------------	---

Source (N. Merminod ESA, UPMF)

## ANNEXE 3 – QUESTIONNAIRE

« Typologie des achats de communication »

« Comment intégrer la fonction achats dans les projets de communication ? »

### **1 - L'entreprise :**

**Personne interviewée (étape de mise en confiance) :**

Position hiérarchique, domaine de responsabilité, formation, parcours professionnel...

**Entreprise** => Récupérer la plaquette de présentation de l'entreprise

Quel est le domaine d'activité de votre entreprise ?

Quelle est l'implantation géographique de votre entreprise ?

Quel est votre chiffre d'affaires ? : global, en France, dans la C.E.E., à l'international ?

Sur quel secteur intervient votre entreprise ? Quelle place occupe-t-elle sur ce secteur ?

Quel poids représente-t-elle sur les marchés où elle intervient ?

Quel est la taille de votre entreprise (effectifs, nombre d'usines, ...) ? globale, en France, dans la C.E.E., à l'international ?

Quelle est la structure de votre société (ou groupe) ? :

- organisation (filiales, joint venture, coopération, ...)

- structure juridique ?

Quelle est votre organisation ? son fonctionnement ?

Quel est l'organigramme de votre entreprise ?

Quel est le mode de fonctionnement de votre organisation ? : de type taylorienne (hiérarchique), matricielle ou autre ?

Quelle est la politique de votre entreprise (à moyen et long terme) ? Comment est-elle déclinée ?

Quelles sont les stratégies mises en œuvre ? Comment sont-elles déclinées ?

## **2 - Les achats :**

**Demander une documentation de présentation si elle est existante, sinon envoyer par mail les questions pour ne pas polluer le timing de l'entretien**

Quel est le chiffre d'affaires achats ?

Quel est l'effectif des achats ?

Quelle est la segmentation des achats et comment cette segmentation a été induite ?

Quelle est la politique achat de l'entreprise ? Comment est-elle déclinée ? Quelles sont les stratégies ?

Quelle est l'organisation des achats ? Comment se situe-t-elle dans l'organisation de l'entreprise (lien hiérarchique) ?

Travaillez-vous en conception à coûts objectifs ? en ingénierie concurrente ? en projet ?

Qui fixe les objectifs ? Comment en assurez-vous le contrôle ? Arrivez-vous à mesurer les objectifs ?

Avez-vous des partenariats ?

Travaillez-vous à l'international ?

Passez-vous des contrats avec des obligations de résultats ou de moyens ?

Dans l'organisation quel profil d'acheteur est recherché ? et le suivi au niveau de la formation ?

La fonction achat est-elle bien perçue au sein de l'entreprise ?

## **3 – Les achats de communication :**

De façon générale comment votre entreprise gère sa communication interne et externe ?

Politique formalisée, communication institutionnelle, protection de l'image, Rôle et mission de la fonction marketing ou communication, direction communication ?, Budget (qui, combien...), part de la communication interne/externe

**Avez-vous une famille spécifique « Prestations Intellectuelles » ?**

**A quelle famille ou population d'achat est rattaché « la communication » ?**

**Qu'est ce que comprend les achats de communication ?**

=> Objectif obtenir une typologie des achats de communication.

- Foire, exposition
- Logo, emblème publicitaires
- Publications internes
- Support papier (cartes de visite, papier entête)
- Espace radio
- Autres :
- Congrès ou représentation de prestige
- Portes ouvertes, visites de site
- Publications externes
- Espaces télé
- Espace presse
- Sponsoring
- Site internet, intranet

**Comment sont assurés les achats de communication mise?**

**Questions à ne pas poser au prescripteur**

**budget (responsable, critère de définition, combien...), Externalisation / Intégration, lien hiérarchique, Nombre d'acheteurs, acheteur dédié, profil des acheteurs, ,**

**Pouvons-nous dérouler le processus achat concernant un ou deux exemples ?  
(Exemple : achat d'événementiels, de publicité, de plaquette, etc.)**

**1- Définition du besoin**

Est-ce difficile de déterminer le périmètre client ? Qui est le prescripteur des besoins et le décideur final (et l'acheteur) ? Quel est le processus ? Comment se décline-t-il ( définition du besoin, CDC, choix des fournisseurs)?

## **2- Sourcing**

Faites-vous du sourcing ? Faites-vous du benchmarking ? Existe-t-il des partenariats ? Comment se font-ils et quand ? Est-ce que vous faites une mise en concurrence ?

## **3- Sélection du prestataire**

Quels sont les critères de confidentialité ? Comment sont-ils traités ? A quel prix objectif, ou prix acceptable travaillez-vous ? Comment mesurez-vous l'innovation ?

## **4- Formation du Contrat**

Qui procède à l'établissement du contrat communication? Passez-vous des contrats avec des obligations de résultats (si oui comment mesure-t-on le résultat) ou de moyens ? Existe-t-il des contrats types ?

## **5- Gestion de la commande**

Qui assure le suivi des approvisionnements ? Qui assure la réception de la prestation ?

## **6- Evaluation de la performance**

Comment la performance du fournisseur est mesurée ? Qui participe à l'évaluation ?

## **4 – Intégration des acheteurs dans un projet de communication**

**Le cœur de notre recherche est de comprendre comment la fonction achat est intégrée ou impliquée dans un projet de communication. Pouvez-vous nous donner l'exemple d'un projet où la fonction achat avait joué un rôle particulièrement important ?**

Contexte - Origine de la décision – Naissance de l'idée de communiquer - Constitution de l'équipe – Comment s'est déroulée l'intégration de l'acheteur - Obstacles rencontrés, et solutions mises en œuvre - Relations client interne/acheteur, attentes – Valeur ajoutée ou contribution de l'acheteur apportée- Délai, budget...

**Voyez-vous des freins ou des raisons qui permettraient d'expliquer pourquoi parfois les acheteurs ne sont pas impliqués dans les projets de communication ?**

Analyse et conclusions ?

**Pour conclure notre entrevue, quelques questions directes :**

**1/ Selon vous, quel est le rôle d'un acheteur dans un projet de communication ?**

Conseiller       Facilitateur       Leader       Décideur (droit de veto)

**2/ D'après vous, à quel niveau doit se situer la contribution de l'acheteur ?**

Rédaction du CDC       Prospection marché       Choix du prestataire  
 Aspect juridique     Réduction de coûts       Rédaction du contrat       Réception  
de la prestation

**3/ Pouvez-vous classer par ordre d'importance les compétences que vous jugez nécessaires pour un acheteur de communication ?**

Communication       Achat       Juridique       Relationnelles

Autres :

**4/ Selon vous quel serait le profil idéal d'un acheteur de communication ? Expérience, formation...**

## ANNEXE 4 – Courrier d’annonce

Grenoble, le ...  
A l’attention de ...

Madame, Monsieur,

Je vous confirme notre RDV du ...

Afin de faciliter le déroulement de l'entretien, je me permets de vous envoyer préalablement le questionnaire, sachant que nous souhaitons surtout focaliser notre entretien sur la question 5.

C'est en effet ce point de l'entretien qui nous aidera à répondre à notre problématique de recherche :

Comment mieux intégrer les acheteurs dans les projets de communication.

Nous chercherons donc à recenser tous les éléments concernant un projet de communication qui va de la genèse, budget, mise en œuvre et contrôle, etc.

Merci par avance pour votre collaboration à notre recherche.

Cordialement,

Pour l’équipe de Recherche Collective,

## ANNEXE 5 - Compte rendu : ADECCO

### **Entreprise :**

La personne interviewée est responsable communication externe

Profil de la personne interviewée : commercial, plus une expérience terrain en communication (agence)

### **Histoire (success story) :**

Depuis 2 ans suite à la demande de la direction générale les achats ont récupéré les objets publicitaires. Cette modification a été très mal perçue par le service communication.

Ce dernier estime que les acheteurs choisissent leurs fournisseurs en fonction du nombre d'intérimaires Adecco travaillant chez ce dernier. Pour eux le service achats n'a pour seul objectif le coût et non la qualité ou la satisfaction du client.

Cas des briquets : l'acheteur a préféré choisir le fournisseur en fonction d'un aspect commercial.

### **Analyse :**

Il n'y a pas **volonté et appui de la Direction Générale**.

Il n'y a aucun lien entre les achats et le service communication.

Pour les prescripteurs, les acheteurs ont un esprit trop lié à la réduction de coût. Cependant ils sont prêts à travailler avec un acheteur s'il est intégré au service marketing.

Si la direction lui imposait de travailler avec les achats, ils voient en eux un rôle de facilitateur au niveau de la gestion administrative.

A priori le problème de fond est une perte de « pouvoir » et d'autonomie.

- Cas d'une entreprise où les achats ne sont encore qu'un centre de coûts, où chaque service est cloisonné pour défendre ses acquis... Des gains sont à faire.

### **Rôle de l'acheteur et intégration :**

Le service achats est rattaché à la direction financière. Il n'achète aucune prestation intellectuelle

La fonction achats est mal perçue chez Adecco. Il n'existe aucune synergie entre les services communications et achats.

Le service achats n'achète que des services généraux (informatique, imprimés administratifs, bureaux, téléphone..)

### **Processus Achat :**

- L'ensemble du processus est géré uniquement par le service communication

- ***Définition du besoin***

Défini par le responsable communication et validé par le marketing.

- ***Sourcing :***

Le sourcing est remis en cause quand les relations avec un fournisseur ne sont plus satisfaisantes (suivi, délai, qualité).

- ***Choix du prestataire :***

La même agence de conseil depuis 1998.

- ***La formation du contrat et la gestion de la commande :***

Pour une durée d'un an, renouvelable avec un préavis de 3 mois ;

### **Segmentation achat :**

Il n'existe pas une famille spécifique « prestations Intellectuelles ».

## ANNEXE 6 - Compte rendu : EDF

### **Entreprise :**

La personne interviewée est une acheteuse dédiée. Ce sont des achats institutionnels de services, et classés dans les achats hors production.

Profil de la personne interviewée Elle a une formation initiale d'ingénieur. Cette personne a intégré les Achats avec une formation spécifique interne.

### **Histoire (success story) :**

Suite à la grande tempête qui s'est abattue sur la France décembre 1999, les conditions climatiques et le contexte humain posaient le problème du rétablissement urgent de la distribution de l'énergie. Compte tenu de cette catastrophe naturelle, de la couverture médiatique, l'image des institutions nationale et d'EDF en particulier était mise à mal. De plus le slogan utilisé par EDF est "*Les hommes qui relient les hommes*".

Outre l'information relayée par tous les médias, EDF a dû faire un effort important d'ouverture et de communication. EDF est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Les contraintes fortes pesant sur EDF sont l'ouverture à la concurrence du marché de la distribution d'électricité, la maintenance et la fiabilité des réseaux de distribution. Cette entreprise est soumise "partiellement" aux achats publics, et elle a ses propres règles en la matière.

Il a été créé un pôle d'urgence mettant en œuvre toutes les compétences internes. La direction générale a joué la transparence totale. Les procédures de secours ont été mises en œuvre, les personnels ont été réquisitionnés, mais tous se sont montrés solidaires et ont agi spontanément.

EDF a fait jouer les partenariats avec ses homologues européens (Allemagne, Italie, Grande-Bretagne...) pour traiter en urgence cette situation de crise. L'armée est intervenue pour apporter son aide et sa logistique.

La direction de la communication a constitué une large équipe de projet à laquelle le service cinématographique des armées a participé en apportant ses moyens. Un contrôle gouvernemental a été présent (indépendance énergétique nationale).

Outre la solidarité européenne, pour les équipements généraux, le service achats a approvisionné des équipements (groupe électrogène...) avec des procédures d'urgence.

Toutes les décisions de communication ont été prises sous l'égide de la direction générale. L'équipe de projet a poursuivi son activité après l'achèvement du rétablissement des réseaux détruits, sans le concours du SIRPA.

Les achats ne sont pas inclus au sein de l'équipe projet.

### **Analyse :**

La direction de la communication gère tous les projets de communication. Elle est rattachée à la direction générale d'EDF. Les relations avec le service achats sont limitées aux processus spécifiques.

Le plan communication est établi par la direction communication, avec la collaboration du service marketing.

Il y a une politique achat de communication de décliner. Elle est soumise à la politique générale de l'entreprise. Pour la communication, elle impose des particularités de partenariat, de critère de choix, d'achat de prestations et de productivité. Le maître mot est "l'image d'EDF".

L'organisation des achats de communication est faite par type de média. Il y a une **volonté** pour que la communication demeure un apanage institutionnel, avec **un appui total de la Direction Générale** au vu de la réussite des collaborations antérieures.

Les objectifs sont fixés par la direction communication et le marketing, avec des impératifs qui sont le respect de la contrainte du budget de communication, le plan de communication. Le prix est le dernier critère entrant en jeu.

La difficulté est que les achats de communication sont sous l'emprise institutionnelle. Il faut comprendre l'importance de l'impératif en terme d'image de marque.

### **Rôle de l'acheteur :**

Pour les achats, EDF ne recrute que des ingénieurs. Pour la direction de la communication, le recrutement s'est attaché à privilégier des profils du secteur de la communication, mais surtout des ingénieurs du domaine technique ayant une expérience ou une formation complémentaire. EDF a formé ces ingénieurs aux pratiques et règles d'achat. La moyenne d'âge est de 34ans environ. Certains (quelques rares) ont fait des achats de production.

La communication interne est définie et organisée par la direction communication. Cette dernière maîtrise et contrôle toutes les actions. Le service achats de l'entreprise n'a en charge que d'en effectuer les achats et les tâches correspondantes : mise en concurrence (éventuelle), négociation, établissement du contrat, suivi.

Pour les projets de communication, il existe un contrat type qui est utilisé moyennant quelques adaptations aux cas particuliers (importance, contraintes, ...). L'acheteur fait partie intégrante de la direction communication. Il établit les contrats après négociation, et assure le verrouillage de l'aspect juridique. Il est le correspondant avec le service achat de l'entreprise. Il diffuse et intègre les informations fournies par ce dernier. La direction de la communication assume le processus. Les aspects de contrôle du contrat, financier et le suivi sont "sous-traités" au service achats, qui pour toute action doit recevoir l'aval du responsable de projet.

Il est parfois fait appel aux autres fonctions de l'entreprise pour des compétences particulières nécessaires au projet de communication. Le service achats est parfois sollicité pour apporter son concours dans la préparation de projet. Ce sont dans ces occasions que ce dernier peut montrer toute sa crédibilité, lui permettant de se positionner et montrer la valeur ajoutée que les achats peuvent apporter dans les actions de communication.

### **Intégration de l'acheteur :**

L'acheteur fait partie de la direction de la communication, et est intégré de fait au projet. Il intervient en phase amont en équipe de projet, et par les relations qu'il assure avec le service achat, permet de transmettre et de prendre en compte les informations fournies par ce service.

Au travers des actions qui sont dévolues au service achat (assurance de la sécurité financière et sécurité juridique), la participation occasionnelle à la demande dans certains projets donneront leur reconnaissance par la direction de la communication. Le fait d'avoir un contrat type mis à jour régulièrement en matière des spécificités et au plan juridique, le traitement de

celui-ci par les achats, la collaboration ponctuelle, et la fourniture d'informations pertinentes font reconnaître la fonction. Ceci conduira à devoir intégrer progressivement les acheteurs dans les projets futurs.

La difficulté est que les achats de communication sont sous l'emprise de la direction générale. Il s'agit d'un métier très particulier qu'il est impératif de comprendre. Les achats demandent à acquérir les compétences nécessaires pour y participer pleinement.

Des outils dédiés aux achats de communication (support cahier des charges, contrats types) ont été mis en place.

### **Processus Achat :**

#### ***Définition du besoin :***

La définition du besoin est faite en équipe projet, après une demande initiale de l'une des directions ou de la direction générale. Il est constitué un groupe de projet comprenant le client, les services de la direction de la communication (marketing, photocomposition, ...), l'acheteur spécialiste de la direction, un expert interne. Il est fait appel à des consultants tels que : agence de communication, créateurs, ou des spécialistes de tous types (infographiste, réalisateur, ingénieur du son, ...). Parfois il est fait appel au fournisseur direct. L'équipe ainsi constituée va définir et établir le cahier des charges. Ce dernier précise le résultat attendu, les moyens à mettre en œuvre, et fixe les contraintes de réalisation. Le chef de projet nommé en assume l'entière responsabilité.

Une fois le cahier des charges figé, le contrat est établi par l'acheteur de la direction de la communication, puis est adressé pour contrôle au service achat. Les aspects juridiques sont contrôlés par les services juridiques. Comme il s'agit d'un EPIC ayant des contraintes spécifiques en matière d'achat, les choix de fournisseurs sont soumis à l'approbation d'une commission spéciale (pour la procédure suivie), excepté pour certains projets particuliers où l'avis est donné à priori.

Les médias ont été répartis, ce qui a conduit à la mise en place d'experts métier. Les critères sont le respect de l'image d'EDF, et les délais de réalisation.

#### ***Sourcing :***

Au fil du temps et des coutumes, des partenariats ont été noués entre la direction de la communication et certains fournisseurs. Il est parfois fait appel à des consultants connus, ou des experts et fournisseurs potentiels sont appelés lorsque le projet commence à prendre forme. Lorsque le projet technique est à une phase de définition avancée, les fournisseurs potentiels sont recensés, pour ne pas prendre de risque. Souvent, la direction de la communication travaille avec un fournisseur connu et reconnu. Il est fait appel à d'autres fournisseurs pour la réalisation du projet par appels d'offres. Dans un but d'enrichissement et de recherche de nouvelles idées, de nouveaux fournisseurs du secteur sont appelés pour participer à l'élaboration du cahier des charges. Cela permet de les tester pour leur confier éventuellement des projets futurs en fonction des besoins et de leur compétence avérée.

Les fournisseurs potentiels sont recensés par certains consultants, les marketeurs et les gens de la communication. Le recrutement de spécialistes favorise cette recherche. Il y a une charte EDF : elle a pour but de garantir la politique de communication du groupe.

Le choix se fait soit directement, soit sur appel d'offres. Le choix final est fait par la direction communication, approuvé par une commission interne.

#### **Choix du prestataire :**

Le choix du prestataire se fait par appel direct, par consultants experts, par procédures d'appels d'offres, ou autres selon les contrats annuels ou pluriannuels passés ou bien la nature spécifique du projet de communication. Il existe des partenariats avec des professionnels de la communication.

#### ***La formation du contrat et la gestion de la commande :***

La maîtrise des coûts permet de reconnaître la fonction achats. Les relations avec consultants sont très subjectives. Les directeurs choisissent les consultants, et confient le projet aux achats pour établir et finaliser le contrat.

- ***Evaluation de la performance :***

La mesure des objectifs ne se fait qu'en terme d'image, par recueil des critiques émises dans les médias sur les activités EDF (ex. : le nucléaire). L'expérience est un atout majeur, ce qui

permet la création de source de mesure qui permet de réaliser des post-tests, et donc de mesurer les résultats.

### **Segmentation achat :**

La segmentation est faite par type de média.

### **Organisation « Achats de communication » :**

L'organisation du service achats de communication est faite par type de média :

- audiovisuel,
- édité,
- nouvelles technologies (informatique, internet, ...),
- achat d'espace (presse, télévision, support, ...).

### **Caractéristiques :**

La communication est institutionnelle.

## ANNEXE 7 - Compte rendu : GERFLOR

### **Entreprise :**

La personne interviewée est responsable des achats de services et de communication

Profil de la personne interviewée : BTS commercial, +ESAP

### **Histoire (success story) :**

Les achats de cartes : correspondent à 70% du budget communication.

Ces cartes sont refaites tous les ans pour le grand public, tous les 2 ans pour les prescripteurs et tous les 3 ans pour le bâtiment.

Il s'agit de Book, comprenant tous les échantillons.

- La conception a été faite par EURORSCG
- La réalisation en plusieurs phase.
  - ✓ D'abord les Achats ont acheté directement le carton plat
  - ✓ L'impression a été faite par un imprimeur français
  - ✓ Les échantillons de plaque, par un autre prestataire ( il n'existe au monde que 20 sociétés capables de réaliser ces échantillons, nécessité d'une grande déontologie de la part du fournisseur, car tous les concurrents font leurs plaquettes chez le même fournisseur)
  - ✓ Le collage et rainurage, par un prestataire extérieur en Allemagne

### **Analyse :**

Il y a une **volonté et un appui de la Direction Générale.**

Les achats sont bien impliqués dans les achats de communication

Cette réussite est due :

Moyenne d'âge de l'entreprise

Dynamisme de l'acheteur et rigueur

Bonne organisation les achats sont centralisés alors que les prescripteurs sont décentralisés.

L'acheteur représente une base de donnée société.

L'acheteur se déplace dans les sites, alors que les prescripteurs restent dans leur site.

Outils informatiques qui permettent de collecter l'information et de la mettre à disposition

Bonne mentalité des prescripteurs et des acheteurs, l'acheteur est là pour aider et non pour prendre son poste ou du pouvoir

### **Rôle de l'acheteur :**

Chez Gerflor, l'acheteur d'Achats de communication se positionne comme un **facilitateur**,

### **Intégration de l'acheteur :**

La fonction achats est impliquée dans l'ensemble des projets. Ils n'ont pas un rôle de filtre ou de contrôle mais plutôt d'aide. Les prescripteurs sollicitent d'eux même les acheteurs.

### **Processus Achat :**

- ***Définition du besoin***

Formalisée en collaboration avec le prescripteur et les Achats.

L'acheteur s'assure que toutes les conditions générales d'achats sont appliquées.

- ***Sourcing :***

Le Sourcing est assuré par les Achats : Beaucoup de benchmarking et de salons.

- ***Choix du prestataire :***

Il existe très peu de fournisseurs. Il existe donc un partenariat et une relation de confiance (confidentialité : tous les concurrents s'adressent au même fournisseur).

- ***la formation du contrat et la gestion de la commande :***

Rédigé par l'acheteur et l'avocat. Tous les contrats ont la double signature (prescripteur et acheteur)

Et sont informatisés.

- *Evaluation de la performance*

En commun avec le prescripteur

### **Segmentation achat :**

Il existe une segmentation Achats de communication, décomposée en 7 portefeuilles :

- Cartes ( échantillons) : 70 % du budget
- Stand ( foire)
- Publicité ( papier)
- Print marketing
- Catalogue
- PLV
- **Prestation intellectuelle** : Honoraires, Avocat, Assurances, Recrutement, Intérim, Formation, Consultant informatique, Internet

### **Caractéristiques :**

Les prestations intellectuelles sont une sous-famille des achats de communication.

L'ensemble des ces achats sont réalisés par la même personne.

## ANNEXE 8 - Compte rendu : HEWLETT PACKARD

### **Entreprise :**

La personne interviewée est responsable du portefeuille Achats : outils de communication du pôle « Marketing » (environ 5,5 M\$), dans le périmètre des achats hors production

Profil de la personne interviewée : travaillait 7 ans auparavant dans le **service de photocomposition** qui a été externalisé => reconversion dans les Achats, puis elle a complété son expérience par un DESMA.

### **Histoire (success story) :**

Projet de communication : séminaire de training pour l'introduction d'un nouveau produit, sur 2j1/2, ce qui représente au total 500 personnes sur 10J. Objectif : recadrer et motiver les vendeurs qui venaient de toute l'Europe.

Une équipe projet est constituée par les Product Managers => **les achats n'ont pas participé aux réunions de construction du projet.**

Une fois une première ébauche formalisée, l'assistante marketing du projet communique le projet aux Achats.

Face au 1<sup>er</sup> cahier des charges, les Achats sélectionnent quelques fournisseurs potentiels, après accord du client interne.

Ensuite, ils gèrent l'appel d'offre, après avoir veillé à ce que le CDC soit le plus complet et détaillé possible.

Dépouillement de l'appel d'offre => synthèse qui est soumise au client interne.

Celui-ci va piloter le choix de l'hôtel, les achats se sont placés en tant que **conseillers** par rapport à leurs expérience précédentes.

Une fois l'hôtel choisi, les Achats vont gérer la négociation formalisation du contrat : tarif, prestation, assurance, sécurité... Ils ont également négocié la prestation logistique, auprès d'un prestataire spécialisé : mise à disposition d'ordinateurs, de téléphone, prise de connexion.

La gestion de la commande est gérée par les Achats.

A la fin du séminaire, les Achats avec le client interne renseignent la fiche d'évaluation, qui sera utilisée lors d'un nouveau projet, si le fournisseur est de nouveau sélectionné.

### **Analyse :**

Il y a une **volonté et un appui de la Direction Générale**, pour que les Achats jouent pleinement leur rôle (quand cela se passe mal, on fait remonter et la DG intervient...).

L'interlocuteur pilier pour les achats sont les assistantes des différents services Marketing, il y a donc tout un **rôle d'éducation** à réaliser pour que le processus soit respecté.

La grande difficulté rencontrée est que les services Marketing ou Communication sont anti-processus, les acheteurs doivent jouer leur rôle de garant et sont souvent perçus comme des freins => travail d'éducation et de communication à réaliser.

Aujourd'hui, face aux exigences parfois extravagantes du service Marketing, seuls les acheteurs sont les garants du risque : délit de marchandage, seuil de 30% du CA fournisseur à respecter, conflit d'intérêts, obligations légales...

### **Rôle de l'acheteur :**

En ce qui concerne l'entreprise HP, l'acheteur de communication se positionne comme un **conseiller, un facilitateur, un arbitre** ou encore en tant que **filtre**.

Mais il n'est pas en position de leader ou décideur => il cherche donc à intervenir le plus en amont possible pour influencer les choix et décisions.

### **Intégration de l'acheteur :**

L'acheteur ne participe pas aux différentes réunions définissant la construction du projet, mais lorsqu'il y a une ébauche un peu près formalisée, l'acheteur est tenu au courant par l'assistante du Service marketing (prescripteur et décideur) et peut ainsi faire valoir son rôle.

Il arrive parfois que l'Acheteur ne soit pas informé tout au long du projet (peu courant), il en fait part au plus haut niveau, c'est à dire pour HP, le service Financier et gestion.

Aujourd'hui **l'acheteur souhaiterait pouvoir intervenir encore plus en amont**, pas en participant aux réunions de construction de projets (travail trop conséquent), mais en ayant un « brief » de départ de la part du demandeur.

Aujourd'hui, le verrou, pour les Achats, est la création du fournisseur. Si le marketing mène son projet seul, au moment de la passation de commande, il faudra créer le fournisseur et il devra passer obligatoirement par les Achats => barrage, remontrance... Le marketing comprend très vite qu'il a intérêt à informer au plus vite les Achats, pour garantir le bon déroulement de son projet.

#### **Processus Achat :**

- ***Définition du besoin***

Formalisé par le prescripteur qui est souvent le marketing.

Le rôle des Achats est de veiller à ce que le cahier des charges soit le plus complet et détaillé possible, pour faciliter le dépouillement par la suite de l'appel d'offre, l'objectif étant d'avoir des réponses comparables.

- ***Sourcing :***

les Achats sélectionnent les fournisseurs potentiels, émettent l'appel d'offre, évaluent et préparent une synthèse.

- ***Choix du prestataire :***

La synthèse est présentée au client interne qui décide et fait le choix final d'après les conseils des Achats.

Ensuite la ***négociation***,

- ***la formation du contrat et la gestion de la commande*** :

sont sous la complète responsabilité des Achats.

- ***Evaluation de la performance***

L'évaluation du fournisseur se réalise à travers un document qui évalue qualité technique, taux de service, responsabilité, coût et environnement.

Suite à cette évaluation sont définis différents axes de progrès à mettre en place.

### **Segmentation achat :**

Il existe une segmentation des achats de communication , décomposée en six portefeuilles Achats :

- ✓ ***Publicité*** : Logo, emblème, objets publicitaires, espace radio, presse, télévision...
- ✓ ***Outils de communication*** : Introduction de nouveaux produits, arguments de vente, séminaires clients/vendeurs.
- ✓ ***Evénements*** : Foire, expositions, sponsoring
- ✓ ***Relations publiques et presse*** : congrès, représentation de prestige
- ✓ ***Etudes de marchés*** : fichiers, bases de données...
- ✓ ***Print*** : Publication internes et externes, tout ce qui concerne le domaine de l'édition

### **Organisation « Achats de communication » :**

Il existe une organisation Achats spécifique aux Achats de communication, qui sont regroupés sous le pôle dénommé « Marketing » et rattaché à la direction des Achats Hors production.

Les autres pôles des Achats Hors production : Lab, tests, traduction, autres ; Services ; Work place : bâtiment, machines ; IT Services : développement logiciel, SSII, Web.

La communication interne est gérée par un autre service, qui s'est fortement réduit du fait de l'apparition du WEB => création d'un site intranet avec toutes les infos à disposition des employés.

Profil de l'acheteur adéquat, pour intégrer les Achats de communication d'HP : en N°1 des compétences juridiques, puis des compétences relationnelles (conviction, vente, persistance et

diplomatie...) puis viennent en 3<sup>ème</sup> temps les compétences dans les métiers de l'Achats et de la Communication

**Caractéristiques :**

Les objectifs, stratégies Achats et différents processus sont formalisés et disponibles à l'ensemble du personnel à travers le site WEB dédié.

## ANNEXE 9 - Compte rendu : NORSKE SKOG GOLBEY

### **Entreprise :**

La personne interviewée est chef du service achats site

Profil de la personne interviewée :

Acheteur professionnel, technicien mécanicien+formation achats de base+15 ans d'expérience.

### **Histoire (success story) :**

Depuis deux ans les films publicitaires et d'entreprises sont achetés par l'organisation achats + service communication et les coûts ont baissés de 15%.

### **Analyse :**

Il y a une **volonté et un appui de la Direction Générale**, pour que les Achats jouent pleinement leur rôle.

### **Rôle de l'acheteur :**

Il Elabore le CDCF car il n'y a pas de volonté des demandeurs de le rédiger

Il Respecte strictement le budget (par contrôle de gestion et les objectifs du groupe).

L'acheteur est force de proposition et décide en commun avec le service communication et les utilisateurs

### **Intégration de l'acheteur :**

Dés l'apparition du besoin.

### **Processus Achat :**

- **Définition du besoin**

Fait par le demandeur et CDCF en commun avec l'acheteur

- **Sourcing :**

Oui mais régional

- ***Choix du prestataire :***

Mise en concurrence systématique

- ***la formation du contrat et la gestion de la commande :***

fait par l'acheteur avec le service juridique.

- ***Evaluation de la performance***

Par enquête interne.

**Segmentation achat :**

- Publication, plaquette publicitaires, effets et accessoires publicitaires.
- Imprimés et journaux internes
- S/T de la rédaction des articles de journaux
- S/T film publicitaires et films d'entreprises

**Organisation « Achats de communication » :**

Groupe de travail systématique gestion en projet.

**Caractéristiques :**

## ANNEXE 10 - Compte rendu : PECHINEY

### **Entreprise :**

La personne interviewée est responsable

### Profil de la personne interviewée

Homme ayant une dizaine d'années d'expérience dans les Achats, une formation origine commerciale (type ESC). Son poste actuel : acheteur pilote groupe

### **Histoire (success story) :**

Le contexte est l'élaboration et diffusion d'une plaquette produits clients par une agence de publicité

L'origine de la décision a été la mise en place avec le Donneur d'ordre (responsable communication packaging) de la procédure vis à vis de l'agence.

L'équipe affaire a été constituée de : Donneur d'ordre + acheteur + agence + imprimeur

Obstacles rencontrés : l'incompréhension « voulue » de l'agence vis à vis de la procédure mise en place par l'acheteur. La solution a été de faire intervenir le donneur d'ordre en appui de la démarche.

L'aspect relationnel entre les parties a été le suivant : le donneur d'ordre attend que l'acheteur trouve des imprimeurs qui soient compétents et réactifs ; le délai de réalisation a été de 3 semaines de la demande à la passation de commande. Le budget a été supérieur à 50 K€  
L'objectif a été atteint par une réduction des coûts significative.

### **Analyse :**

Il y a une **volonté et un appui de la Direction Générale**, pour que les Achats jouent pleinement leur rôle.

### **Rôle de l'acheteur :**

- Facilitateur
- Négociateur

### **Intégration de l'acheteur :**

Lors de l'expression du besoin pour les projets d'envergure (en partie seulement).

### **Processus Achat :**

- *Définition du besoin*  
Par le donneur d'ordre pour les agences avec le service juridique interne.
- *Sourcing :*  
Partiel, dans panel référencé
- *Choix du prestataire :*  
Par acheteur ou donneur d'ordre dans panel référencé
- *la formation du contrat et la gestion de la commande :*  
Par l'acheteur pour le contrat, gestion de commande par demandeur ou approvisionneur.
- *Evaluation de la performance*  
Partielle par enquête interne.

### **Segmentation achat :**

Il n'existe pas une famille spécifique « prestations Intellectuelles » mais différents segments :

- Impression hors process
- Prestation de communication
- Formation...

### **Organisation « Achats de communication » :**

- Acheteur non dédié
- Externalisation
- Organisation en projet pour les gros projets
- L'acheteur et l'assistante de direction

## **ANNEXE 11 - Compte rendu : SCHNEIDER ELECTRIC**

### **Entreprise :**

La personne interviewée est responsable d'un service logistique de SCHNEIDER ELECTRIC. Précédemment, elle était responsable des achats de communication audiovisuelle. Ce sont des achats de services, et classés dans les achats hors production.

Profil de la personne interviewée Elle vient de la filière école de commerce, et a exercé à l'international. Elle a fait des achats dans le commerce pendant 9 ans. Cette personne a intégré les Achats avec une formation DESMA.

### **Histoire (success story) :**

Mise en place de vidéo transmission en 1992 - 1993. Il s'agit de communication de masse à distance en France et en Europe. Les contraintes étaient : pas cher, outil innovant, managérial et de formation.

Le contexte de l'époque posait le problème de l'intégration de Merlin-Gerin et Télémécanique au sein du groupe après leur rachat. La population commerciale était porteuse de l'offre Schneider. La reconnaissance de manager par population impose une lourde communication par Schneider.

Il a été créé un pôle veille achat car Hewlett Packard a fait une expérience dans ce domaine, un travail de la direction communication. Des investissements ont été réalisés : un plateau de télévision (à l'Isle d'Abeau), des outils professionnels, et l'expertise d'A2 et de FR3 a été précieuse.

Une équipe projet a été constituée. Le groupe de travail était composé de 10 personnes. On a procédé à des appels d'offres. Le co-investissement a été confié à un partenaire. La décision finale a été prise par la direction commerciale, le bouche à oreille, la direction marketing, la direction de la communication interne. La mise en place a duré 2 ans, l'étude 1 an. Pour la première émission, au démarrage il y en a eu 8 mensuelles pour le commercial. La direction

commerciale a revendu en interne : Carte blanche a été donnée aux achats, pour la vente en interne. Des adaptations ont été faites selon les besoins des différentes directions.

Ces expériences ont fait naître notamment la visioconférence (France Telecom), ce qui constitue une grande évolution.

Les achats jouent un rôle au sein de l'équipe projet.

### **Analyse :**

La communication est centralisée en France pour tout le groupe. Elle est rattachée à la direction commerciale France. Les achats de communication sont rattachés d'un point de vue organisationnel, à la direction commerciale et d'un point de vue fonctionnel à la direction achats.

Le plan communication est établi par la direction communication et le marketing.

Il n'y a pas de politique achat de communication de déclinée. Elle est soumise à la politique générale achats. Cette dernière ne peut pas être appliquée telle que. Pour la communication, elle se marginalise et impose des particularités de demande de partenariat, critère de choix, achat de prestations et de productivité.

L'organisation des achats de communication est faite par type de média. Il y a une **volonté** pour que les Achats jouent pleinement leur rôle, mais ils bénéficient d'**un appui de la Direction Générale** au vu de la réussite des collaborations antérieures.

Les objectifs sont fixés par la direction communication et le marketing, avec des impératifs qui sont le respect de la contrainte du budget de communication, le plan de communication. Le prix est le dernier critère entrant en jeu.

La difficulté est que les achats de communication sont sous l'emprise des utilisateurs. Il faut comprendre leur métier.

### **Rôle de l'acheteur :**

Les acheteurs couvrent le monde et sont issus de la fonction commerciale.

Il a été recherché un profil métier en communication et commercial, puis on a procédé à des recrutements d'acheteurs : il est impératif d'avoir du crédit, donc des connaissances. La moyenne d'âge est d'environ 30 ans, ce sont des jeunes qui ont fait des achats de production.

La communication interne est réduite à des actions d'achat de conception, la main d'œuvre est en interne.

Les achats établissent les contrats après négociation, et assurent le verrouillage de l'aspect juridique. **Ils sont les garants du risque**, mais aussi du processus.

Les achats collaborent aux projets de communication.

L'évolution se porte vers des postes d'acheteurs professionnels. On privilégie autant les deux. Pour avoir de la crédibilité par rapport aux contraintes et aux risques, il est impératif de se positionner et de dégager la valeur ajoutée achats.

### **Intégration de l'acheteur :**

L'acheteur est intégré au projet. Il intervient en phase amont en équipe de projet.

Assurer la sécurité financière et la sécurité juridique donnera la reconnaissance des achats. Au niveau du problème de la propriété intellectuelle et le traitement de celui-ci par les achats, cela a fait reconnaître la fonction. Ceci conduit à devoir former les acheteurs.

Les achats demandent à acquérir les compétences, pas les autres. Il faut 4 à 5 ans pour se voir confier les budgets : c'est le courant naturel : on fait face au budget puisque l'on n'a pas les ressources.

On a procédé à la mise en place d'outils dédiés aux achats de communication : support cahier des charges, contrats types, critères de productivité achats, tableaux de bord.

### **Processus Achat :**

#### ***Définition du besoin :***

Se fait en équipe projet. Il est constitué un groupe de projet comprenant le marketing, le client, les achats, un expert (une agence de communication est intégrée, des spécialistes de tous types : infographiste, ...) , ce qui permet de définir et d'établir le cahier des charges. Ce dernier définit : le segment, le ciblage, les moyens attendus.

Il s'agit du chef de projet, responsable marketing ou communication.

L'évolution du cahier des charges se fait par le CABAS (cahier des besoins à satisfaire). Ce document définit le profil de fournisseurs capables de mettre en valeur le cahier des charges. Tout le monde intervient pour une action bien ciblée. Le cahier des charges est enrichi au fur et à mesure. On ne détermine pas d'avance le média.

La concurrence se fait clef en main pour l'interne. A début, les achats ont eu des bouts de budget pour voir si les achats clefs peuvent leur être confiés. On a réparti par média, ce qui a conduit à la mise en place d'experts métier. Les critères sont les délais.

### ***Sourcing :***

Ici, il s'agit de partenariat. On fait appel aux fournisseurs à un moment bien avancé. La définition des ressources et l'affinement du cahier des charges donne le profil de fournisseur recherché. On travaille avec un fournisseur qui a un chiffre d'affaires, puis on entre de nouveaux fournisseurs (1 ou 2). Ce qui permet d'enrichir. Cela apporte de nouvelles idées et de l'innovation. Ils participent à l'élaboration et l'établissement du cahier des charges. C'est une condition.

Les fournisseurs potentiels sont recensés par les acheteurs (prospection), les marketeurs, les gens de la communication. Chez Schneider, il y a un directeur artistique (recruté) qui approche les agences de communication ..., car il a une idée. Il y a une charte Schneider : elle a pour but de garantir la politique de communication du groupe.

Fait par appel d'offres, mais choix final par le marketing.

### ***Choix du prestataire :***

Procédure par appels d'offres, ou par un fournisseur ayant déjà travaillé sur un précédent projet de communication.

### ***La formation du contrat et la gestion de la commande :***

La maîtrise des coûts permet de reconnaître la fonction achats. Les relations avec consultants sont très subjectives. Les directeurs choisissent les consultants, et confient le projet aux achats pour négocier et établir le contrat.

L'UDA est fédérateur, et a des avocats. Pour le groupe de projet (Renault, ...) a communiqué un projet de contrat. L'UDA a établi un contrat type par anticipation des droit français et anglo-saxon. Elle a connaissance du marché, et suit l'évolution de la loi.

Un problème concerne les achat libres de droit : banque d'images (CD US). Schneider a un capital d'images (500 000). On utilise des photographes en propre ou extérieurs. Se pose le problème de l'utilisation : achat d'images libre de droit aux USA et en France. Grâce à l'UDA, après plusieurs années de négociation (SACEM, ...), le contournement du problème (ex. musique SACEM) a été fait : l'espace prime en entreprise.

Le travail de réseau se fait par : acheteurs, hommes métiers, annonceurs.

- ***Evaluation de la performance :***

L'enrichissement obtenu entre anciens et nouveaux fournisseurs permet d'apporter de nouvelles idées et de l'innovation. Ils participent à l'élaboration et l'établissement du cahier des charges. C'est une condition. La mesure de l'innovation se fait par des références, des actions menées avec des concurrents.

La mesure des objectifs ne peut se faire que lorsque l'on est bien placé sur le marché. L'expérience est un atout majeur, ce qui permet la création de source de mesure qui permet de réaliser des post-tests, et donc de mesurer les résultats. La mesure se fait sur le chiffre d'affaires.

Depuis quelques années (1995 - 1996), les agences s'engagent avec un objectif sur le chiffre d'affaires. C'est une notion introduite par eux, et intégrée dans leur démarche.

### **Organisation « Achats de communication » :**

L'organisation du service achats de communication est faite par type de média :

- audiovisuel,
- édité,
- nouvelles technologies (informatique, Internet ...),

- achat d'espace (presse, télévision, support...).

**Caractéristiques :**

Les approvisionnements appartiennent au service achats qui pilote le réseau approvisionneur, voire les réseaux internes Les directeurs généraux font directement les achats de consultants et le choix de consultants. Cela se fait pour des questions de confiance.

La maîtrise des coûts permet de reconnaître la fonction achats. Les relations avec consultants sont très subjectives. Les directeurs choisissent les consultants, et confient le projet aux achats pour négocier et établir le contrat.

## **ANNEXE 12 - Compte rendu : SEB**

### **L'entreprise :**

La personne interviewée est le Directeur Média, chargé des achats d'espaces publicitaires pour le marché français, pour le compte des marques du groupe.

Profil de la personne interviewée : Issu d'une école de commerce, il a été quelques années responsable d'études marketing dans une filiale du groupe.

### **Histoire (success story) :**

Le besoin est issu de la direction marketing. Le Directeur Média et la direction marketing trouvent un accord en termes de cibles, de budget, de date, de format d'annonce presse ; une étude des actions concurrentes est également réalisée.

Cet accord aboutit à des recommandations, à l'envoi du brief media (cahier des charges) à l'agence média. Le Directeur Média demande à cette agence média d'interroger les régies publicitaires afin d'avoir des propositions de prix et prestations. L'agence média renvoie des propositions de média planning, sur les chaînes et les cibles que le Directeur Média valide ; c'est ensuite que l'agence média passe à l'achat.

### **Analyse :**

Les achats de communication d'espaces publicitaires sont rattachés fonctionnellement au service marketing. Ils sont donc séparés des autres achats (achats de production / fournitures industrielles / frais généraux). Il existe peu de liens entre ces deux ensembles. Cependant, l'acheteur, même s'il n'appartient pas au service Achats, bénéficie d'un appui.

### **Rôle de l'acheteur :**

Dans le cadre d'un projet de communication, le Directeur Média a un rôle de conseiller et de facilitateur.

Par ailleurs, dans le cadre des achats d'espaces publicitaires, cet acheteur a un rôle de chef d'orchestre, il est à l'interface de deux mondes se connaissant mal : le service marketing et les média. L'acheteur a un rôle de traducteur / interprète nécessaire afin que s'établisse une bonne communication.

### **Intégration de l'acheteur :**

Le Directeur Média est rattaché fonctionnellement au service marketing, et non au service achats. Cependant, en tant qu'acheteur, on peut dire que son intégration est complète au sein du projet de communication :

- collaboration avec le service marketing pour la définition du besoin
- appels d'offres et choix du fournisseur, avec une collaboration avec l'agence média, et validation du plan type de campagne
- négociation des taux de remise en fonction des volumes achetés
- interprétation des résultats de vente.

➤ **Son intégration dépend également de ses capacités relationnelles, puisqu'il joue le rôle d'interface entre l'agence média et le service marketing.**

### **Processus achat :**

- ***Définition du besoin***

Validation avec le service Marketing.

- ***Sourcing :***

Sourcing et benchmarking importants (études concurrentielles) utilisés lors de la définition du besoin.

- ***Choix du prestataire :***

Après validation du média planning, le Directeur Média rencontre la régie publicitaire.

Le taux de remise est négocié, il est assorti de conditions et de contraintes.

En effet, les contraintes de Seb sont saisonnières : les prix augmentent lors de périodes clé (Chandeleur, fête des mères, fêtes de fin d'année).

Il existe alors une surpression publicitaire, où chaque acteur souhaite avoir la plus large visibilité possible.

Quand un accord sur un certain nombre de remises est passé, le Directeur Média demande alors une garantie de diffusion. Si, au final, une déception forte relative à l'audimat prévu apparaît, une négociation de compensation est toujours possible.

- ***La formation du contrat et la gestion de la commande :***

Suite au brief media, l'agence media fait une proposition de media planning qui doit être validée.

L'agence de publicité a une obligation de moyens et engage sa réputation.

- ***Evaluation de la performance :***

Le retour sur investissement d'une campagne est évalué de la façon suivante :

- la mesure de l'efficacité d'une campagne repose sur l'aspect création et l'aspect visibilité, qui est mesuré en fonction de son « GRP », c'est-à-dire sa puissance : la couverture (nombre de personnes ayant vu au moins une fois le spot) et la répétition.

L'outil Mediamat permet d'évaluer le GRP. Ce sont les aspects quantitatifs ; quant aux aspects qualitatifs, la mesure de la campagne promotionnelle est évaluée via des études post-test, réalisées par Ipsos.

- Les ventes en magasins forment également de bons indicateurs :

- o des indicateurs qualitatifs : une remontée immédiate des rapports d'activités des commerciaux sur le terrain (niveau de stock, avis des prospects et consommateurs, avis des vendeurs du magasin)

- o des indicateurs quantitatifs (panels de fournisseurs donnés par Nielsen, indiquant l'évolution du marché et la vente des produits).

## **Segmentation achats :**

Les achats de communication sont séparés des autres achats (achats de production / fournitures industrielles / frais généraux). Par ailleurs, la famille d'achat « Prestations Intellectuelles » entre dans le cadre des frais généraux, mais ne comprend pas les achats de communication.

Des structures différentes existent pour les achats de communication.

- Un service de communication interne, rattaché à la présidence : communication dirigée vers les salariés (revues...), communication dirigée vers les actionnaires, communication dirigée vers les institutions financières. Ce service achète aussi des espaces publicitaires or cela ne concerne que les annonces légales.
  
- Un service de communication grand public (aspect créatif) : service ayant une fonction internationale, rattaché à la présidence, à l'interface entre le groupe Seb et l'agence de publicité.
  
- Un service Direction média chargé des achats d'espaces publicitaires pour le marché français pour les marques du groupe.