

Les achats

La fonction Achats

- 1 -

Les achats

Contenu



- Enjeu économique et missions principales
- Segmentation par risque
 - Produit et Marché
- Achat amont, aval et cycle de vie des produits
- Sélection des fournisseurs
 - Critères d'homologation
 - Analyse multicritère
- Tendances
- RSE : définitions
- Axes social, sociétal et environnemental
- Référentiels
- Risques

- 2 -

Les achats

Définition générale

- Les achats : fonction en charge de l'acquisition de TOUS les biens, services et prestations de toutes natures
- Achats directs :
 - ceux intégrés dans les produits fabriqués et vendus (matières, composants, sous-ensembles, sous-traitance)
- Achats indirects :
 - ceux nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (investissements, maintenance, frais généraux, systèmes d'informations, prestations logistiques, etc.)

- 3 -

Les achats

Bilan basique

		Augmentation des ventes de 10%	Baisse des achats de 2%
Ventes	100 €	110 €	100 €
Coût de produits vendus			
Achats	50 €	55 €	49 €
Autres dépenses	40 €	44 €	40 €
Bénéfice avant impôts	10 €	11 €	11 €

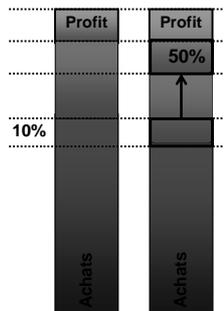
Une augmentation de 10% dans les ventes a le même effet qu'une réduction de 2% dans les achats : Effet de levier de 5:1

- 4 -

Les achats

Enjeu économique des achats

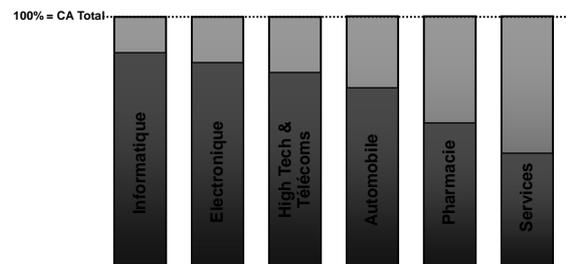
- 50% à 70% des coûts de revient
 - Enjeu sur la compétitivité
- Effet de levier important
 - Pas ou peu d'investissement lourd
- Anticipation / Innovation
 - Evolution vers une gestion de filières amont



- 5 -

Les achats

Enjeu économique des achats



Les Achats : le poste essentiel du Compte de Résultat

- 6 -

Les achats

Missions principales des achats

COÛTS / QUALITE / DELAI

Sourcer et acquérir :

- biens et services demandés (définition fonctionnelle)
- au niveau de qualité requis et assuré (cahier des charges précis)
- dans les quantités nécessaires
- au coût global d'acquisition le plus bas
- dans les délais nécessaires (réactivité)
- en assurant les conditions de services associés (flexibilité)

RISQUES

Maîtriser tous les risques à court et moyen termes

CROISSANCE

Contribuer au processus d'innovation

Développer et gérer des Relations Durables

avec les Fournisseurs... et les Clients internes

- 7 -

Les achats

Activités principales des Achats

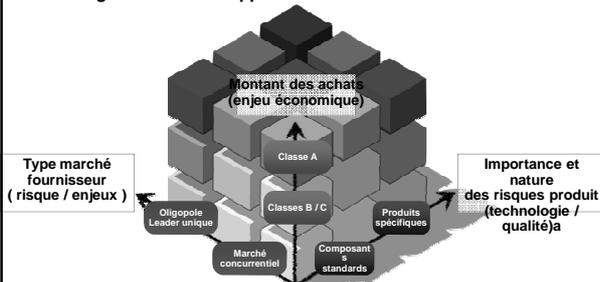
- Le « sourcing » et la politique fournisseurs :
 - Anticipation des besoins d'achat
 - Marketing – achat / Sourcing : Recherche de nouveaux fournisseurs (marché local / marché mondial)
 - Homologation : constitution du panel fournisseurs
 - Gestion du panel fournisseurs
 - Suivi des performances des fournisseurs (Qualité, Délais, Service)
 - Définition de plans d'amélioration
 - Choix des modes de relations avec les fournisseurs (confrontation frontale ou collaboration / partenariat)
- Appels d'offres et sélection des fournisseurs :
 - Appels d'offres : cotation / pré-sélection (short-list)
 - Négociation et sélection finale
 - Contractualisation et maîtrise des risques
- L'approvisionnement (gestion des flux)
 - passation et suivi de commandes

- 8 -

Les achats

Segmentation des achats

- Nécessité de segmenter pour définir des familles ou catégories avec une approche achat différenciée



- 9 -

Les achats

Possibles Risques produits

- Spécifications à définir - Cahier des Charges (CdCF / CdCD)
- Standard VS spécifique - Absence de norme Marché
- Technologie à évolution rapide
- Préoccupations d'éco-conception / recyclabilité des produits
- Services spécifiques associés (essais, formation, SAV ?)
- Quantités / Volumes (Prévisions de besoins ?)
- Délais souhaités inhabituels
- Protection par brevet
- Risque de confidentialité ou de propriété

- 10 -

Les achats

Possibles Risques marchés / fournisseurs

- Equilibre Offre / Demande (incidence sur les prix)
 - Structure concurrentielle sur le marché (offre fournisseurs)
 - Compréhension des stratégies fournisseurs
- Analyse « technique » du marché (durée de vie des technologies, substitutions possibles)
- Spécialisation / polyvalence des fournisseurs
- Risques de dépendance v.à.v. des fournisseurs
- Risques liés au respect de la RSE / contraintes environnementales
- Accès difficile aux innovations (brevets déposés par certains fournisseurs)

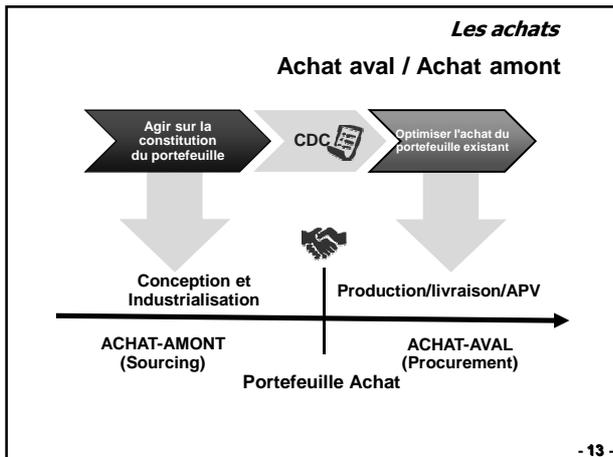
- 11 -

Les achats

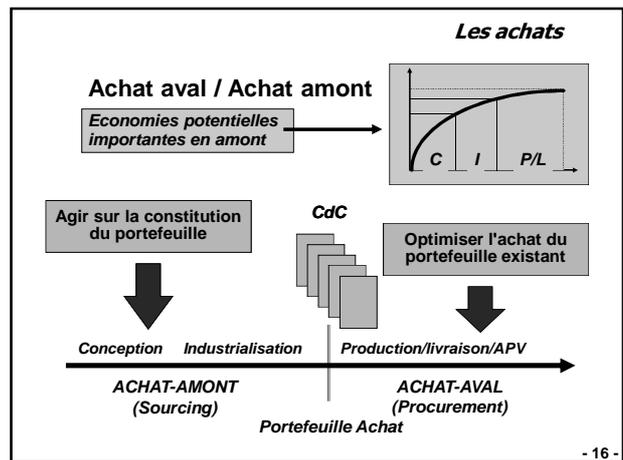
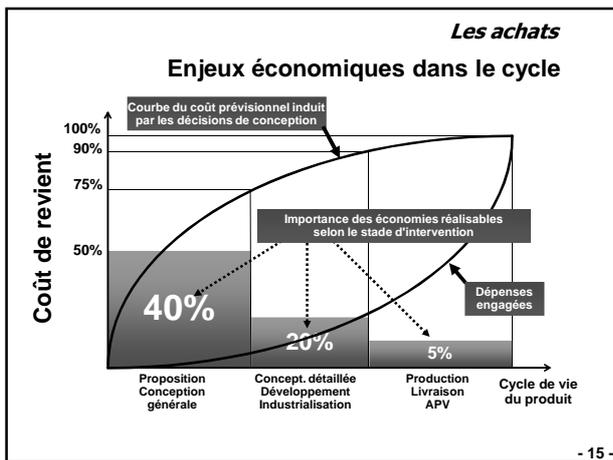
Les principaux segments d'achat

- Matières premières
- Composants standards
- Sous-ensembles spécifiques
- Emballages
- Prestations opérationnelles (sous-traitance de production ou de services)
- Transports
- Prestations d'études
- Frais généraux
- Investissements

- 12 -

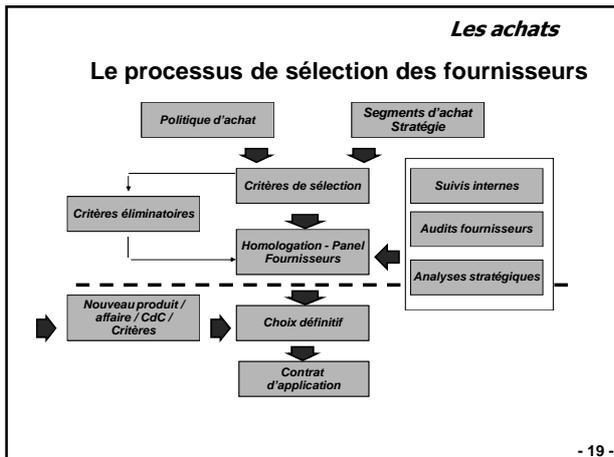


- Les achats**
Achat aval / Achat amont
- **Achat amont**
 - Rechercher des innovations et sourcer des fournisseurs pour des produits en cours de développement
 - Constituer un panel de fournisseurs / homologation
 - Anticiper les performances des futures sources
 - Collaborer avec la R&D pour anticiper et optimiser les nouveaux produits en phase de conception
 - Participer à l'élaboration des cahiers des charges
 - **Achat aval**
 - Finalisation des cahiers des charges
 - Appels d'offres et sélection des fournisseurs
 - Approvisionnement d'articles référencés
 - Exécution de l'achat (selon stratégie préalable)
- 14 -



- Les achats**
Le processus d'approvisionnement
- **Origine des besoins**
 - Besoins de production
 - » gestion des stocks
 - » ordres d'achat issus de la procédure MRP
 - Autres besoins
 - » demandes d'achat en provenance des services
 - **en l'absence de fournisseurs référencés**
 - Recherche de fournisseurs - appel d'offres
 - Sélection du fournisseur
 - **Passation de la commande, relance**
 - **Constat de la réception**
 - **Contrôle de la facture**
- 17 -

- Les achats**
Critères de sélection de fournisseur
- **Coût et conditions économiques**
 - Prix, conditions de règlement, port, coûts induits (stocks, qualité)
 - **Qualité**
 - produit homologué, standards respectés
 - nature du système assurance-qualité du fournisseur
 - Qualité des produits livrés / service après-vente
 - **Compétence technique et de fabrication**
 - maîtrise des technologies produits, efficacité R&D
 - technologie des équipements, qualification des personnels
 - savoir-faire
 - **Délai / réactivité**
 - délai court, respect des délais, aptitude au « juste-à-temps »
 - **Services / flexibilité**
 - conditionnement, livraisons sur site
 - commandes complètes, stock de sécurité possible
 - possibilité de variations du niveau de production
 - **Sécurité / pérennité**
 - santé financière, appartenance à un groupe, notoriété
- 18 -



Les achats

Analyse multi-critères

Poids	Critères	Fournisseurs							
		A		B		C		D	
20	Compétence technique	0	0	5	100	8	160	6	120
35	Qualité de fabrication	3	105	4	140	8	280	5	175
10	Souplesse	2	20	3	30	3	30	7	70
15	Prix	8	120	6	90	5	75	9	135
10	Santé financière	2	20	6	60	5	50	8	80
10	Services	3	30	7	70	8	80	2	20
100	Total	295		490		675		600	
Classement		4		3		1		2	

- 20 -

Les achats

Sélection des fournisseurs : cotation

CRITERES	Poids	Fourn. 1	Fourn. 2	Fourn. 3
<i>Echelle = 1 à 5</i>				
Assurance Qualité Fournisseur	0,6	5	3	5
Qualité Produit (reception)	0,4	5	2	5
Total Qualité	1	5	5	5
Total pondéré	0,3	1,5	1,5	1,5
Capacité de production	0,35	3	1,05	2
Capacité machines/moyens	0,1	5	0,5	4
Taux de service (délais/quantités)	0,45	5	2,25	2
Flexibilité	0,1	5	0,5	1
Total fab/capacité	1	4,3	2,1	4,8
Total pondéré	0,2	0,86	0	0,96
Retour d'expérience ancien projet	0,3	5	1,5	3
Maîtrise réalisation des outillages	0,5	3	1,5	5
Moyens de développements	0,2	5	1	5
Total R&D	1	4	4,4	5
Total pondéré	0,1	0,4	0,44	0,5
Notoriété	0,35	4	1,4	4
Taille -santé financière	0,35	2	0,7	4
Appartenance à un groupe	0,3	5	1,5	1
Total santé financière - pérennité	1	3,6	3,1	3,1
Total pondéré	0,1	0,36	0,31	0,31
Coût des outillages spécifiques	0,3	2	0,6	4
Conditions de règlement	0,1	2	0,2	3
Niveau de prix	0,6	3	1,8	2
Total Prix	1	2,6	2,7	3,5
Total pondéré	0,3	0,78	0,81	1,05
TOTAL	1	3,9	3,48	4,32
CLASSEMENT		2	3	1

- 21 -

- ### Les achats
- #### Les tendances dans la fonction Achats
- **Partenariat**
 - **Développement de relations dans la durée**
 - **Réduction du nombre de fournisseurs**
 - **Développements conjoints**
 - implication des achats dès la phase de développement
 - **Acquisition de fonctions**
 - **Commandes ouvertes**
 - **EDI : échange informatique de données**
 - **e-procurement**
 - **Recherche de bénéfices communs**
 - support aux fournisseurs pour améliorer la productivité
 - "Le progrès partagé"
- 22 -

- ### Les achats
- #### La mesure de performance aux Achats
- **Au niveau opérationnel : Efficience**
 - Nombre de commandes / acheteur ...
 - Coût du service Achats / Chiffre d'affaires Achat
 - **Au niveau fonctionnel : Efficacité**
 - satisfaction des besoins des utilisateurs en quantité, qualité, délais, service
 - coût des approvisionnements (indice d'achat)
 - niveau des stocks
 - coopération technique
- 23 -