



Ebook #3

Stratégie Achats

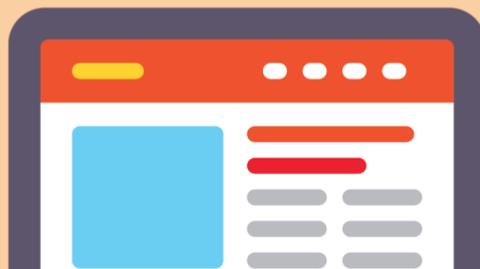
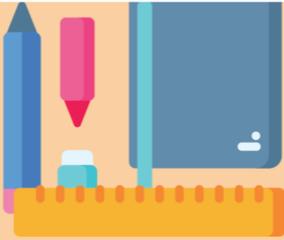


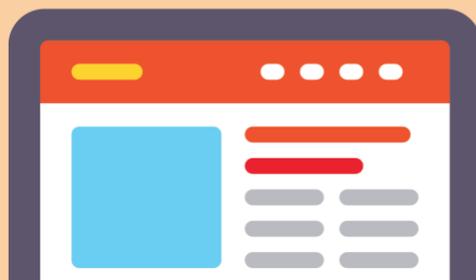
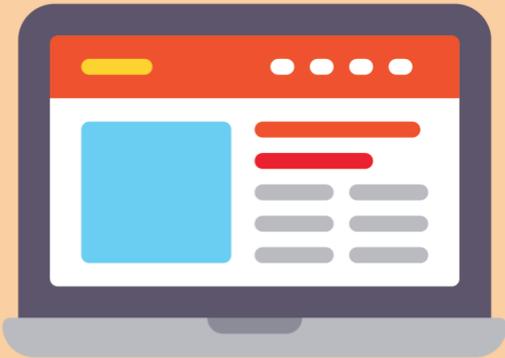
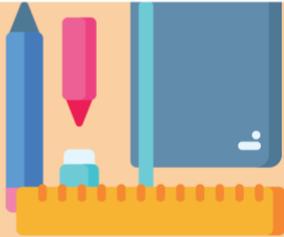
Table des matières

1- Achats dans l'entreprise.....	4
1.1 – Les achats come levier de rentabilité	4
.....	5
1.2 – Les achats au cœur de l'entreprise	5
1.2.1 – Les achats dans la chaine de valeur	5
1.2.2 – Les achats, plaque tournante des relations en entreprise.....	6
2- Politique d'entreprise et stratégies achats	8
3- Elaborer une stratégie d'achats	11
3.1 - A comme Analyser	11
3.1.1 – La segmentation	11
3.1.2 – Le marketing achats	12
3.2 - R comme Ranger	13
3.2.1 – L'analyse ABC	13
.....	14
3.2.2- La matrice de Kraljic.....	14
3.3 - E comme Elaborer	17
3.4- F comme Formaliser.....	20
3.5- I comme Impliquer.....	20



Chapitre 1

Les achats dans l'entreprise



1-Achats dans l'entreprise

1.1 – Les achats comme levier de rentabilité

Prenez un compte de résultat d'une entreprise, regardez tout en bas, et concentrez vous sur le « résultat net », ce poste que tout chef d'entreprise va appréhender et considérer car il va valider ou non les stratégies menées, et les actions prises tout au long de l'exercice, notamment vis-à-vis des actionnaires et des partenaires financiers.

Dans tous les cas, pour être pérenne une entreprise se doit d'être rentable, et donc la question que va se poser ce chef d'entreprise devant son compte de résultat, est : « comment accroître mon résultat » ?

Pour cela, 2 leviers principaux s'offrent à lui :

- Augmenter son chiffre d'affaires
- Diminuer ses achats

Levier 1 : Augmenter son chiffre d'affaires

Le calcul simplifié d'un chiffre d'affaires est le suivant :

CA = prix de vente x nombre de quantités vendues

Aussi selon l'équation, augmenter son chiffre d'affaires implique donc soit d'accroître sa force de vente pour que celle-ci soit plus présente sur le marché et vende plus (nombre de quantités vendues), soit d'augmenter ses prix de vente.

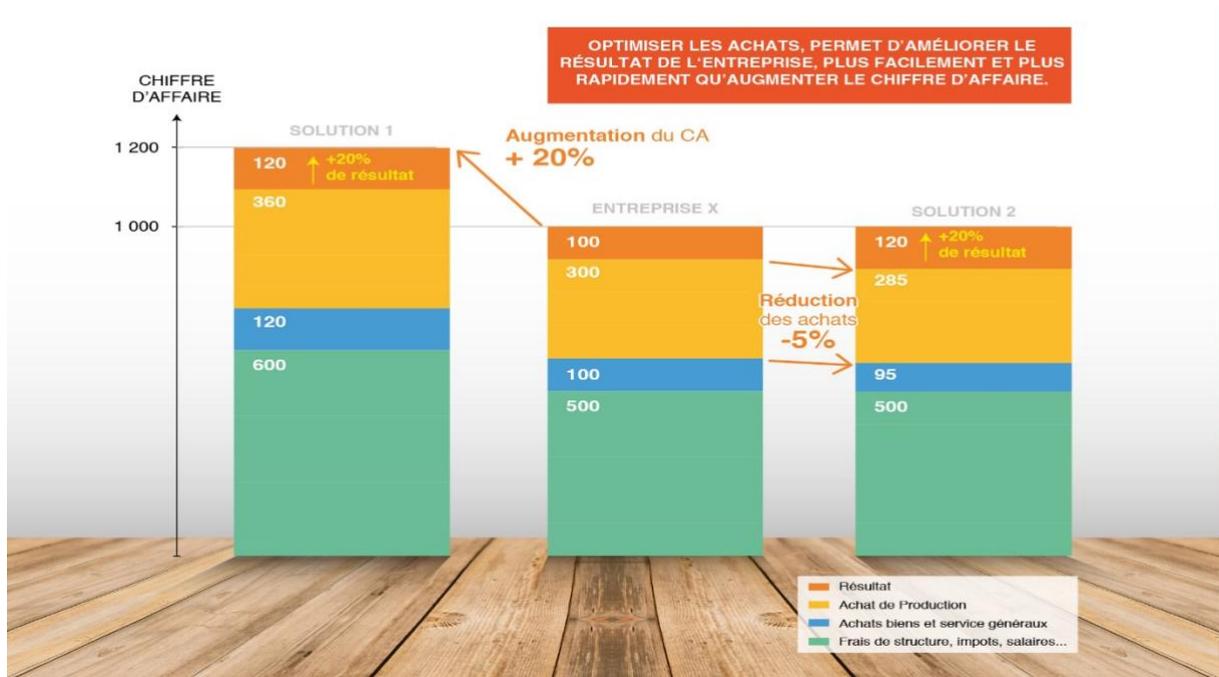
Pas simple quand on sait que les marchés sont de plus en plus concurrentiels, et qu'il faut dépenser beaucoup d'énergie pour trouver de nouveaux clients mais aussi pour fidéliser les clients actuels (ah ces acheteurs...)

Surtout, il faut avoir en tête que si une entreprise vend plus, naturellement elle va devoir acheter plus, et au final, l'énergie et l'investissement commercial dépensés n'auront pas les effets attendus sur le résultat de l'entreprise.

Levier 2 : Diminuer ses achats

Actionner le levier achats semble être une solution pertinente car celui-ci requiert une dépense d'énergie moindre, n'impactera ni le chiffre d'affaires ni les autres charges de l'entreprise, mais aura un effet considérable sur le résultat de l'entreprise car si vous regardez de près le compte de résultats vous vous rendrez rapidement compte (et ce, quelle que soit sa taille, ou son secteur d'activité), de l'importance du poste achats dans le chiffre d'affaires de cette entreprise (En moyenne, celui-ci représente entre 40 et 60%).

Les achats constituent donc un levier de rentabilité certain, et facilement exploitable.

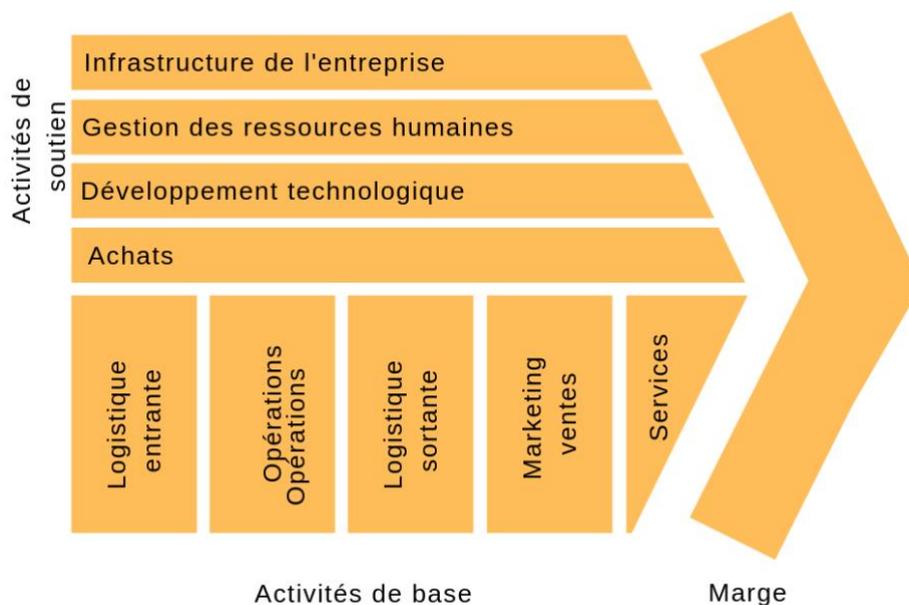


1.2 – Les achats au cœur de l’entreprise

1.2.1 – Les achats dans la chaîne de valeur

La fonction achats est une fonction support. Par support nous entendons qu’elle doit apporter à l’entreprise toutes les ressources nécessaires (fournisseurs, produits, services...) a son bon fonctionnement, a développer son avantage concurrentiel et ainsi satisfaire ses clients finaux.

Cette définition a été schématisée par M.PORTER à travers ce qu’il a appelé la chaîne de valeur.

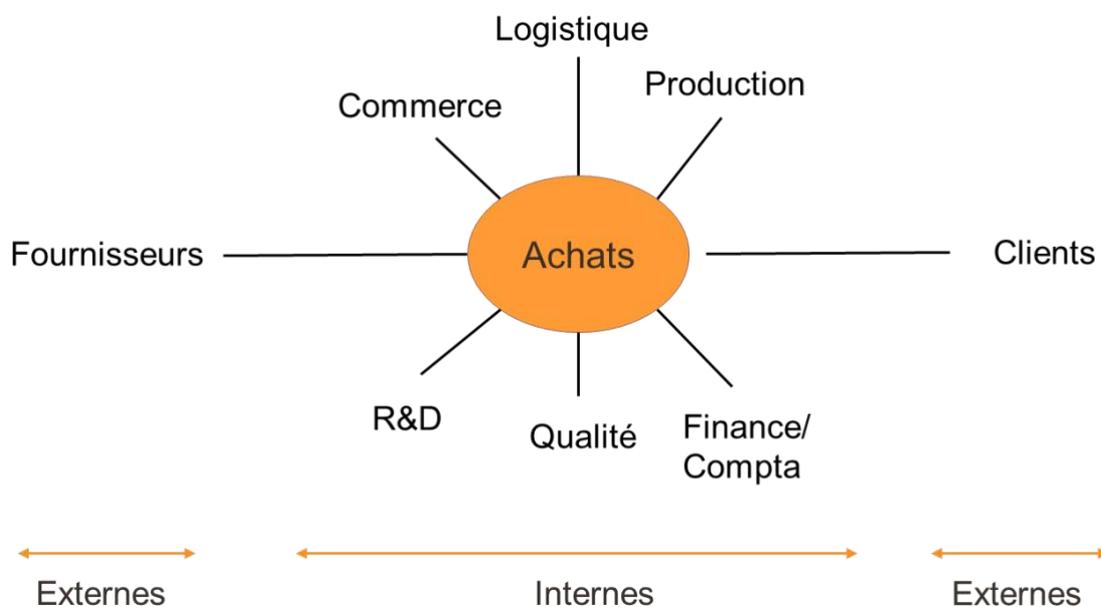


- **Les fonctions primaires ou activités de base** : celles qui concourent directement à la création matérielle et à la vente du produit
- **Les fonctions support ou activités de soutien** : celles qui viennent en appui des fonctions primaires

Les liens existants entre toutes ces activités sont importants et permettent des synergies. Une bonne communication et coordination entre l'ensemble de ces fonctions est donc primordiale si l'on ne veut pas mettre en péril l'organisation globale de l'entreprise.

1.2.2 – Les achats, plaque tournante des relations en entreprise

Les achats sont donc au centre des relations en entreprise, qu'elles soient en externe avec les fournisseurs ou bien en interne avec ses clients.



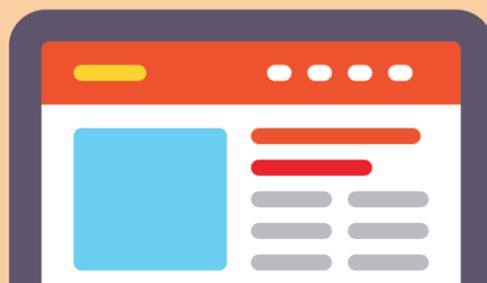
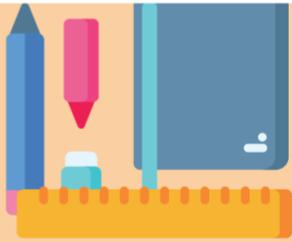
De par ses nombreuses missions, la fonction achats va être amenée à travailler avec l'ensemble des autres fonctions et départements de l'entreprise. De la qualité (NC, audits,...), à Direction Générale, en passant par la finance (délais de paiement, trésorerie,...), par la production (stocks, délais de livraison,...), le commerce, ou bien encore avec la R&D et le bureau d'études.

La performance de l'acheteur sera notamment mesurée par le niveau de satisfaction de ses clients qu'ils soient internes ou externes (« les clients de nos clients sont nos clients »).



Chapitre 2

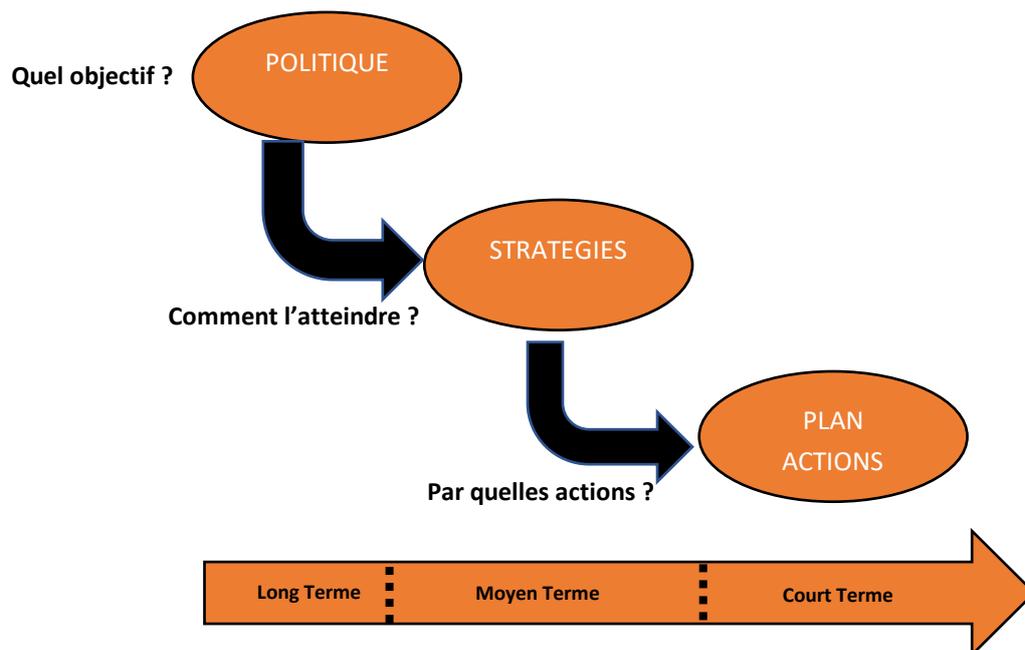
Stratégie achats et politique d'entreprise



2-Politique d'entreprise et stratégies achats

Nous ne pouvons élaborer de stratégies achats pertinentes et cohérentes sans connaître et comprendre quelle est la politique de l'entreprise.

C'est bien de la politique de l'entreprise que doit décliner une politique achats et donc les stratégies achats associées. Les stratégies d'achats qui seront élaborées devront satisfaire les besoins de l'entreprise aussi bien via son marché fournisseurs que pour son marché clients. De ces stratégies sera établi un plan d'actions à déployer.



Ex FAURECIA

Politique d'entreprise :

Faurecia a l'ambition de renforcer sa position de leader mondial en appliquant une stratégie de croissance fondée sur sa compétitivité sur les marchés internationaux, la consolidation de son avance technologique et la satisfaction durable de tous ses partenaires.

Politique achats :

Afin de concrétiser cette ambition, la politique achats de Faurecia met l'accent sur trois principes clés :

1. pérenniser la création de valeur,
2. la gestion de la croissance et de la mondialisation,
3. le leadership technologique.

Stratégies achats :

1. Création de valeur durable

« Nous visons l'excellence, grâce à une organisation rigoureuse de l'ensemble de la chaîne de valeur. Celle-ci nous permet de sélectionner les meilleurs fournisseurs en termes de coût global, de performances qualité, et de respect des délais de livraison. »

« La qualité de la relation avec les fournisseurs est fondamentale pour Faurecia. C'est pourquoi, nous entretenons des relations durables avec nos fournisseurs, basées sur la confiance, des pratiques d'excellence et d'un bénéfice mutuel. »

2. Croissance et mondialisation

Faurecia connaît une croissance rapide à l'international, ce qui suppose de gérer des situations de plus en plus complexes. « Nous attendons de nos fournisseurs qu'ils s'inscrivent dans cette dynamique à nos côtés afin de tirer mutuellement profit de notre développement international.

La mondialisation de l'économie favorise notre propre compétitivité et celle de nos fournisseurs : elle permet de réduire les coûts et d'optimiser les modèles opérationnels, tout en s'adaptant aux besoins de nos clients et en élargissant nos opportunités commerciales. »

3. Leadership technologique

Être toujours à la pointe de la technologie est l'un des principaux axes de leur stratégie de croissance. « Pour cela, encourager et soutenir l'innovation de nos fournisseurs est une priorité. »

A partir de cet exemple voilà comment on pourrait décliner une politique d'entreprise en stratégie achats puis en plan d'action :

- **Politique** = être à la pointe de l'innovation.
 - o **Stratégie** = drainer l'innovation fournisseur.
 - **Plan d'action** = demander à chaque rendez-vous fournisseurs quelles sont leurs innovations ?

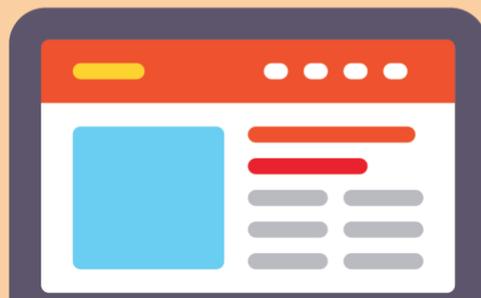
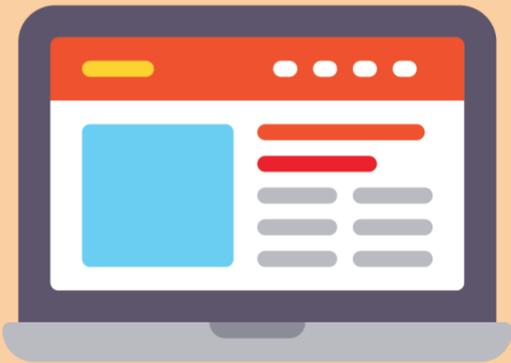
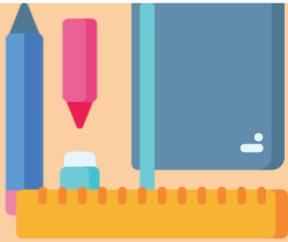
- **Politique** = création de valeur durable.
 - o **Stratégie** = respect des fournisseurs, relation de confiance.
 - **Plan d'action** = questionnaire d'évaluation anonyme du service achats par les fournisseurs rempli chaque année.

- **Politique** = présence mondiale avec des coûts compétitifs.
 - o **Stratégie** = sélectionner les meilleurs fournisseurs en termes de coût global, de performances qualité et de respect des délais de livraison où qu'ils se trouvent.
 - **Plan d'action** = indicateur de répartition géographique des fournisseurs, grilles de comparaison des offres en TCO...



Chapitre 3

Élaborer une stratégie achats



3-Elaborer une stratégie d'achats

Chez FCA, nous avons imaginé une méthodologie simple et opérationnelle en 5 étapes autour de l'acronyme AREFI pour mettre en place des stratégies d'achats.

3.1 - A comme Analyser

Une stratégie d'achat ne peut être élaborée sans connaître précisément comment sont répartis les achats. Quelles sont les commodités (ou famille techniques) ? Quels sont nos fournisseurs et les marchés sur lesquels ils évoluent ? Quels sont les produits ou services achetés ou quelles sont les contraintes liées à ces achats ?

Cette première phase d'analyse et de recueil d'informations est donc primordiale.

Cette analyse va se faire en 2 niveaux : sur une dimension interne et sur une dimension externe

3.1.1 – La segmentation

Le but ici est de découper de façon homogène (marchés fournisseurs, typologies de produits, métiers,) le périmètre achats en familles et segments.

a) Commencer par définir quelle est la typologie d'achats :

- Achats de production ou achats directs car ils entrent directement dans la composition d'un produit (matière première, composants,)
- Achats hors production ou achats indirects car ils n'entrent pas directement dans la composition d'un produit, ce sont les achats liés au bon fonctionnement d'une structure (prestations de services, investissements, prestations intellectuelles,)

b) Ensuite, lister de façon exhaustive les produits qui sont achetés et les regrouper en familles d'achats.

c) enfin redécouper ces familles en sous-familles que nous appellerons segments d'achats. A nouveau il est important qu'ils soient homogènes (métiers, marchés...)

Exemple :

Réfléchir à une classification de ses achats, c'est comme imaginer un plat que vous cuisinez.

Vous avez des amis à dîner ce soir, et décidez de leur préparer des hamburgers maison

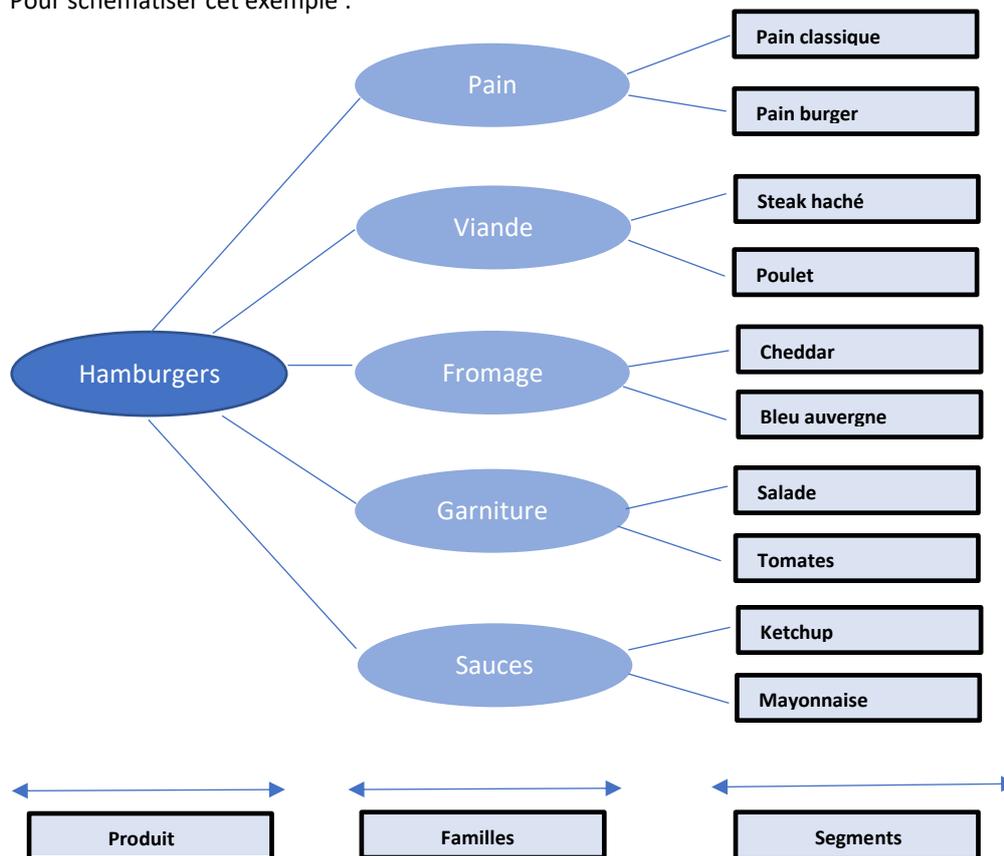
Pour réaliser ce hamburger, vous allez avoir besoin des familles de produits suivants : Pain, viande, fromage, garnitures, sauce

Pour contenter tout le monde, vous avez imaginé plusieurs types de burgers : Pain classique ou pain burger, steak haché ou poulet, cheddar ou bleu d'Auvergne, salade ou tomates ou oignons, ketchup ou mayonnaise

Vous allez donc acheter vos pains chez le boulanger, votre viande chez le boucher, votre fromage chez le fromager, votre garniture chez le primeur et vos sauces à la superette en bas de chez vous.

Vous avez donc naturellement réalisé une classification et une segmentation de vos achats car vous avez identifié des familles et segments de produits homogènes et allez vous approvisionner chez des fournisseurs aux métiers différents.

Pour schématiser cet exemple :



3.1.2 – Le marketing achats

Nous entendons par marketing achats, une démarche d'évaluation et d'analyse du marché fournisseurs au vue de l'acquisition d'un produit ou d'un service répondant aux besoins actuels ou futurs de l'entreprise dans les meilleures conditions.

Pour chacune de nos familles d'achats ou segments, nous allons devoir analyser le marché fournisseurs sur lequel on évolue, faire état de l'existant en termes d'offres, et de forces en présence, identifier quelles sont les menaces ou les opportunités, notre pouvoir de négociation, les produits de substitution ou solutions alternatives, ...

Pour ce faire nous allons adapter aux achats des outils d'analyse marketing vente, comme par exemple la matrice SWOT et la matrice des 5 forces de PORTER (encore lui !

3.2 - R comme Ranger

Une fois l'analyse effectuée, nous allons pouvoir ranger nos segments d'achats et/ou nos fournisseurs en fonction du poids qu'ils représentent sur notre dépense globale, puis en fonction de leur complexité d'approvisionnements, et ce par l'utilisation de 2 outils principaux : l'analyse ABC et la matrice de Kraljic

3.2.1 – L'analyse ABC

L'analyse ABC est une méthode qui découle du principe de Pareto mettant en exergue que 20% des références (ou des fournisseurs) représentent 80% de notre dépense globale.

Pour identifier quelles seront nos classes A, B et C, il convient de procéder de la façon suivante :

1. Extraire (depuis l'ERP la plupart du temps) l'ensemble de vos dépenses
2. Hiérarchisez ces dépenses de façon décroissante
3. Définissez le % de chaque fournisseur sur le montant global de vos achats
4. Calculez le % cumulé

De cet exercice, nous pourrons ainsi définir nos 3 classes (A,B et C) selon les règles suivantes :

La catégorie A

- ✓ 20% des références = 80% du volume achats

Ces références ont le plus d'impact économique.

L'objectif est donc de suivre de près et négocier toutes dérives tarifaires.

La catégorie B

- ✓ 30% des références = 15% du volume achats

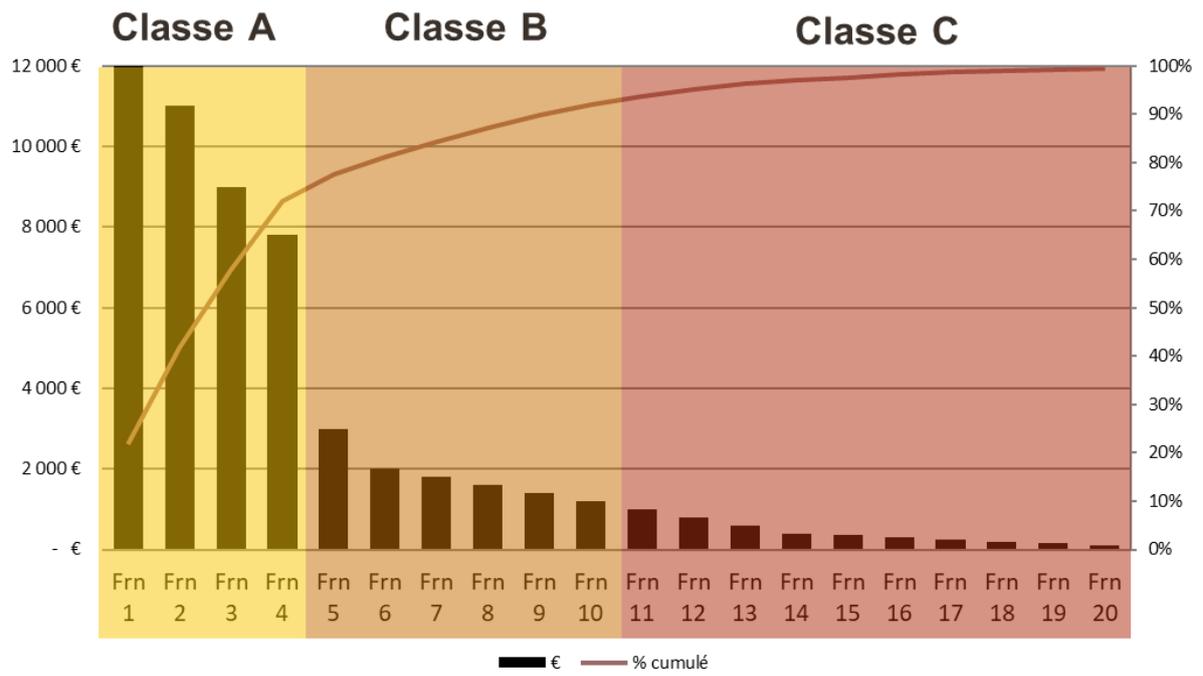
Ces références sont susceptibles de dégager des gains significatifs.

Elles sont moins prioritaires pour l'entreprise car moins stratégiques mais plus faciles à négocier

La catégorie C

- ✓ 50% des références = 5% du volume achats

L'objectif pour cette catégorie sera de minimiser les frais administratifs en regroupant les commandes par exemple.



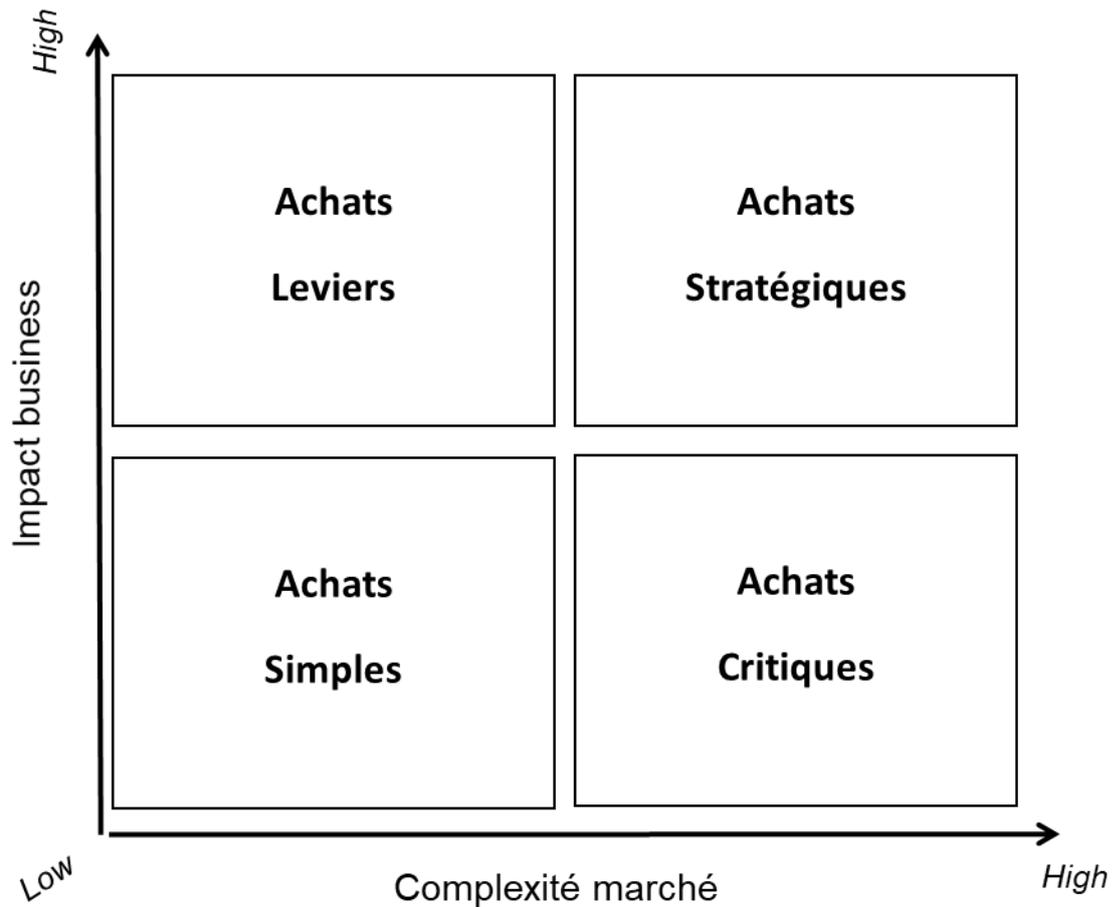
3.2.2- La matrice de Kraljic

C'est une photo du portefeuille achats, dans laquelle 2 aspects sont mis en en parallèle :

- La famille d'achat en termes de valeur et son importance stratégique = Impact Business en ordonnée
- Le marché fournisseur et sa complexité (facilité d'approvisionnement, concurrence, risque, ...). = complexité marché en abscisse

La matrice de Kraljic est un outil de diagnostic afin de définir sa stratégie achats.

Elle se présente de la façon suivante :



Achats simples :

Produits / Services faciles à se procurer et ayant un impact financier relativement faible

Pouvoir de Négociation équilibré entre Acheteur et Fournisseur. Faible niveau d'interdépendance

Exemple : les fournitures de bureau

Achats leviers :

Produits / Services représentant un engagement financier élevé et où l'offre fournisseurs est large

Pouvoir de Négociation de l'Acheteur supérieur à celui du fournisseur.

Exemple : les moteurs

Achats critiques :

Produits / Services n'ayant pas de grande valeur stratégique mais dont l'approvisionnement peut être complexe (monopole, peu d'alternatives technologiques, ...).

Pouvoir de Négociation du Fournisseur supérieur à celui de l'Acheteur.

Exemple : l'électricité

Achats stratégiques :

Produits / Services clés et différenciants pour l'entreprise, avec de forts enjeux moyen/long terme et il peut être difficile de se les procurer

Pouvoir de Négociation équilibré entre Acheteur et Fournisseur. Fort niveau d'interdépendance.

Exemple : les matières premières

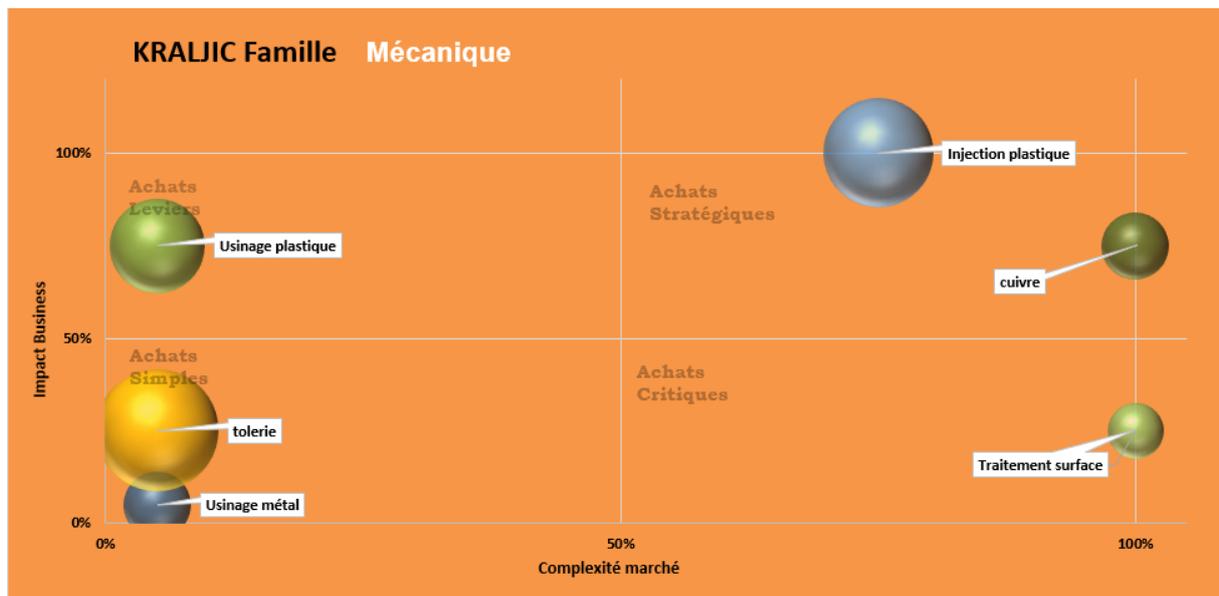
Le but ensuite est de positionner ses familles d'achats dans les cases de la matrice.

Pour cela il vous faut poser les quelques questions suivantes :

- Quelle est la part que représente ma famille d'achats sur le total de mes dépenses ?
- Est-ce que les produits qui composent ma famille ont des spécificités particulières (technologiques, savoir-faire, ...) ?
- En quoi cette famille d'achats peut avoir un impact sur l'activité de l'entreprise ?
- Est-ce que mon marché fournisseurs est concurrentiel ou au contraire monopolistique ?
- Est-ce que j'aurais des difficultés à changer de fournisseur ?
- ...

Chez FCA, nous avons développé un outil Excel vous permettant de classer automatiquement vos familles d'achats au sein de la matrice.

Ci-après un aperçu de l'outil FCA :



Selon le positionnement de chacune des familles d'achat au sein des cases de la matrice, nous allons pouvoir imaginer et élaborer des stratégies d'achats différenciantes.

3.3 - E comme Elaborer

L'utilisation de ces 2 outils nous a permis d'y voir plus clair sur nos familles d'achats et sur nos fournisseurs, leur impact financier et les risques marché associés et c'est bien en croisant ces éléments que nous pourrions définir et élaborer nos stratégies d'achat.

Si ma famille se trouve dans les achats simples, on évoquera une stratégie de prix

Ici les achats sont simples car standards et donc faciles à trouver sur un marché fournisseur qui est concurrentiel mais ne représentent qu'une part minime de notre dépense.

Dans cette case se retrouve la plupart de nos fournisseurs et références de la classe C

Aussi pour mener une stratégie de prix, il nous faudra soit réduire le nombre de références soit réduire le nombre de fournisseurs. On parle alors de standardisation ou de rationalisation.

Reprenons l'exemple de mes hamburgers :

J'ai prévu de m'approvisionner chez plusieurs fournisseurs (5 au total) car chacun avait sa spécificité. Néanmoins, je peux imaginer rationaliser mon nombre de fournisseurs en allant par exemple acheter mes garnitures, mes sauces et mon fromage directement à la supérette et conserve l'achat de mes pains chez le boulanger et de ma viande chez le boucher car je considère que ce sont les ingrédients principaux de mon plat.

En ayant plus que 3 fournisseurs au lieu de 5, dans cet exemple-là, j'optimise ma logistique, mes coûts de transport et mon temps, en plus de ça, avec le montant de mon panier qui augmente je peux même mettre un ticket restaurant, et aurait au final dépensé moins d'argent.

Pour rationaliser nous pouvons également passer un fournisseur de rang 1 en rang 2.

Exemple d'une entreprise spécialisée dans des convertisseurs d'énergie.

Grossièrement, ces produits sont composés d'une enveloppe mécanique (tôle) + de composants électroniques + des cartes électroniques + composants de puissance + éléments de fixation. Le montage final est réalisé chez un sous-traitant.

Dans cet exemple, mes éléments de fixation sont mes achats simples, j'ai beaucoup de fournisseurs pour des produits standards sur un marché concurrentiel. Et bien je pourrais considérer que mon fournisseur qui s'occupe de l'assemblage final puisse lui-même approvisionner ces éléments de fixation.

Résultat : j'ai moins de fournisseurs à gérer, de commandes à passer, je limite mes éventuels problèmes de stock.

Nous pouvons également pour ces achats nous poser la question du Make or Buy (littéralement faire ou faire-faire) car il peut en effet avoir du sens d'externaliser certains de ces produits, c'est à dire confier à un prestataire extérieur la gestion de ces achats à faible valeur, non critiques, mais qui ont un coût certain pour l'entreprise (stocks, frais administratifs,)

Si ma famille se trouve dans les achats leviers, on évoquera ici une stratégie de prix et volume

Ici les achats sont également simples en termes de marché, mais contrairement aux « achats simples », ils représentent une part plus significative de notre dépense.

Dans cette case se trouveront nos références de classes A et certaines de nos classes B

Pour ces familles-là, la stratégie à adopter sera de globaliser / de massifier.

Globaliser peut être défini comme un volume d'achats qui était réalisé avec un fournisseur A et que nous transférons chez un autre fournisseur B avec qui nous avons déjà un volant d'affaire et que naturellement nous augmentons.

En augmentant les volumes chez ce fournisseur B, nous attendons une action de sa part sur les prix

A noter qu'une stratégie de rationalisation dans les achats simples vont amener naturellement une globalisation. Ainsi, en rationalisant certains achats simples nous allons les transférer vers des achats leviers et augmenterons par ce biais notre pouvoir de négociation vis-à-vis de nos fournisseurs.

Si ma famille se trouve dans les achats critiques, la stratégie ici sera de sécuriser et donc de différencier
(comprendre ici, trouver une alternative pour faire différemment)

Ainsi, pour « simplifier » ces achats, nous pouvons imaginer :

- Identifier une solution alternative soit en termes de produits soit en termes de fournisseurs par des actions de veille technologique, de sourcing, d'analyse de la valeur. Pour cela, nous pouvons nous appuyer sur les données récoltées lors de l'utilisation de la matrice de Porter et notamment sur ce que nous avons noté dans les « produits de substitution »
- Sécuriser les approvisionnements par la mise en place d'un stock de sécurité, d'un contrat avec le fournisseur, de prévisions

Si ma famille se trouve dans les achats stratégiques, la stratégie ici sera de créer des relations partenariales avec ses fournisseurs.

Par stratégiques, nous entendons que les familles d'achats positionnées dans cette case ont une forte valeur ajoutée pour l'entreprise (souvent liées à son cœur de métier) et un fort niveau de risque

Les relations avec les fournisseurs sur ces familles doivent être régulières, suivies et transparentes. Le fournisseur deviendra un partenaire car il sera intégré le plus en amont de la conception du produit, sera au fait et partagera notre stratégie d'entreprise. On parle alors de co-conception ou de co-développement.

Cette stratégie a du sens car elle implique le fournisseur, nous permet de bénéficier de son expertise, d'accéder à l'innovation, de lever bon nombre de contraintes techniques (industrialisation, production...), et de certainement mieux maîtriser au final le coût de revient final du produit.

3.4- F comme Formaliser

Un portefeuille achats ne cesse d'évoluer dans le temps, on entend par formalisation le fait de maintenir l'ordre et de standardiser l'approche au fil des évolutions et autres nouveaux projets afin d'éviter qu'il se désorganise à nouveau.

Formaliser l'approche permettra d'industrialiser son processus et ainsi gagner en efficacité et efficience.

3.5- I comme Impliquer

Les achats sont au cœur des relations en entreprise, il est un service support aux autres fonctions.

Nous l'avons mentionné dans les premières lignes de livre blanc, les stratégies achats doivent décliner mais surtout satisfaire la politique d'entreprise.

Aussi, la communication auprès des différentes parties prenantes (en interne mais aussi en externe) sur nos stratégies et plans d'actions afin que tous se sentent impliqués dans la stratégie globale et puissent participer à son efficacité sera un élément primordial.