

Conférence-débat :

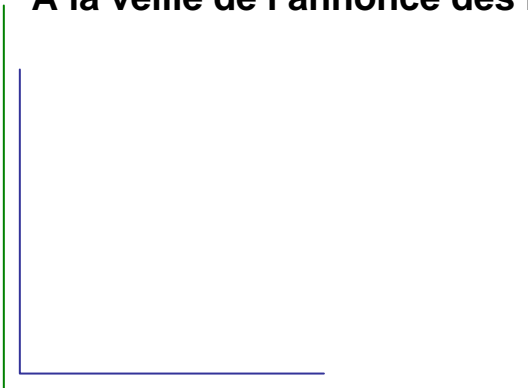
- La fonction achats comme levier de développement de l'entreprise
- Comment développer une stratégie d'achats adaptée à votre « Business Model » ?

Jeudi 25 Mars 2010

La fonction Achats comme levier de développement de l'entreprise :

« Nous avons travaillé de près avec nos fournisseurs stratégiques pour atteindre des réductions de coût durables, dont la majorité impactera nos résultats au début du deuxième trimestre 2010. Avec nos fournisseurs basés sur le yen japonais, nous avons négocié des prix plus bas et dans la mesure du raisonnable, nous avons négocié la possibilité de traiter nos affaires dans d'autres monnaies que le yen japonais».

Olli-Pekka Kaalvu - PDG de Nokia –
A la veille de l'annonce des résultats 2009



La fonction Achats comme levier de développement de l'entreprise :

L'étude réalisée par Hackett Group en 2007 auprès de leaders tels que Cisco, BT, Rolls-Royce, Chevron a permis d'identifier un modèle évolutif de la fonction, qui dorénavant est orientée vers les **besoins clients**, comme finalité du processus d'achats :

- **Niveau 1 — Assurance des approvisionnements** : Les bons produits et services au bon moment.

Rôle de la fonction achat = **acheteur / planificateur**.

- **Niveau 2 — Coût** : Les bons produits et services aux bons prix.

Rôle de la fonction achat = négociateur.

- **Niveau 3 — Total Cost Ownership**: Transfert de la notion de prix absolu au principe du TCO.

Rôle de la fonction achat = **expert en approvisionnements et dirigeant de projets à valeur ajoutée**.

- **Niveau 4 — Gestion de la demande**: Anticiper et influencer sur la demande.

Rôle de la fonction achat = **gestionnaire de la ressource financière / garant des relations avec le clients internes**.

- **Niveau 5 — Management de la valeur** : Augmentation de la valeur ajoutée pour l'entreprise et ses produits / services par une gestion optimisée et adaptée des dépenses, au lieu d'une simple réduction des coûts.

Rôle de la fonction achats = **Conseiller en affaires interne de confiance/instigateur du changement**.

La fonction Achats comme levier de développement de l'entreprise :

« There has been a change in context, speed, and risk,
it's time for procurement to be the hero »

« un changement de contexte, de vitesse et de risque s'est opéré,
il est temps que **les achats soit le héros** »

*Christina Deluca, Chief Procurement Officer
Refining and Marketing, BP, Plc
2009*

La fonction Achats comme levier de développement de l'entreprise :

Benchmark de la performance / directions achats
(source : Aberdeen Group : 2009)

Critères de mesure	Performance moyenne des Directeurs Achats (Région europe)
Dépenses sous contrôle du département achats	66,9%
Objectif de réductions des coûts pour 2009 (% des dépenses totales)	5,5%
Pourcentage des dépenses relatives à un process de recherche formel	57,5%
Pourcentage des fournisseurs qui représentent 80% des dépenses	21,2%
Pourcentage des fournisseurs / transactions électroniques	25,1%

Définir une stratégie d'achats adaptée à votre « business model » :

Etape 1 : Définir les objectifs de la stratégie d'achats : *collecte d'informations*

A- Stratégie générale :

- Stimuler la **concurrence** entre un nombre limité de fournisseurs fiables, par famille technologique
- Augmenter la contribution des fournisseurs dans les conditions de paiement, service, innovation, qualité, délais de livraison, productivité (...), selon une approche véritablement « **WIN-WIN** »
- Développer avec les fournisseurs une culture de **transparence des coûts**,
- Impliquer les acheteurs et les fournisseurs en amont des processus de développement de produits,
- Optimiser le panel de fournisseurs avec des contrats d'achats globaux.

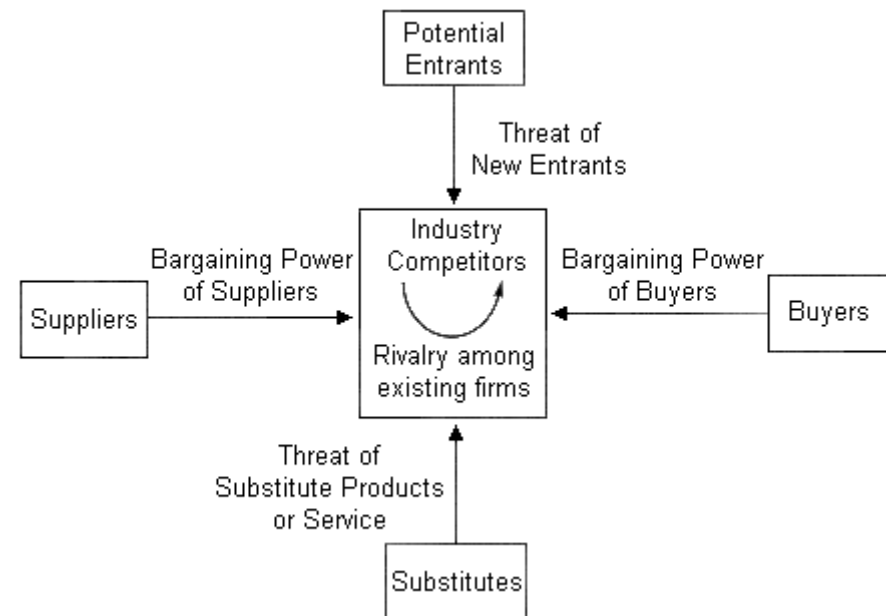
B- Stratégie par famille technologique :

- Tenir compte des besoins des sites (**Business Units**)
- Analyser et « décrypter » le marché mondial de l'offre
- Développer des **modèle de coût** des composants achetés
- Identifier les forces et faiblesses des fournisseurs actuels

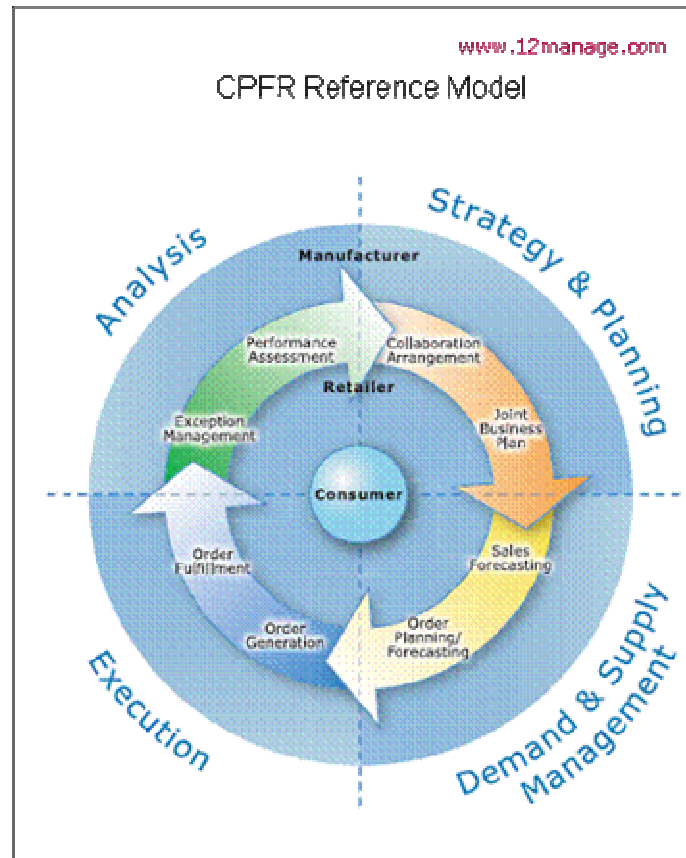
C- Développer une démarche de projet :

Identifier des ressources et définir des objectifs et des plans d'actions mesurables.

Le modèle des cinq forces de Porter :



Le Modèle de Collaboration dans la Plannification, les Prévisions et le Réapprovisionnement (CPFR) :



Définir une stratégie d'achats adaptée à votre « business model » :

Etape 2 : Faire une cartographie des achats : *Collecte d'informations*

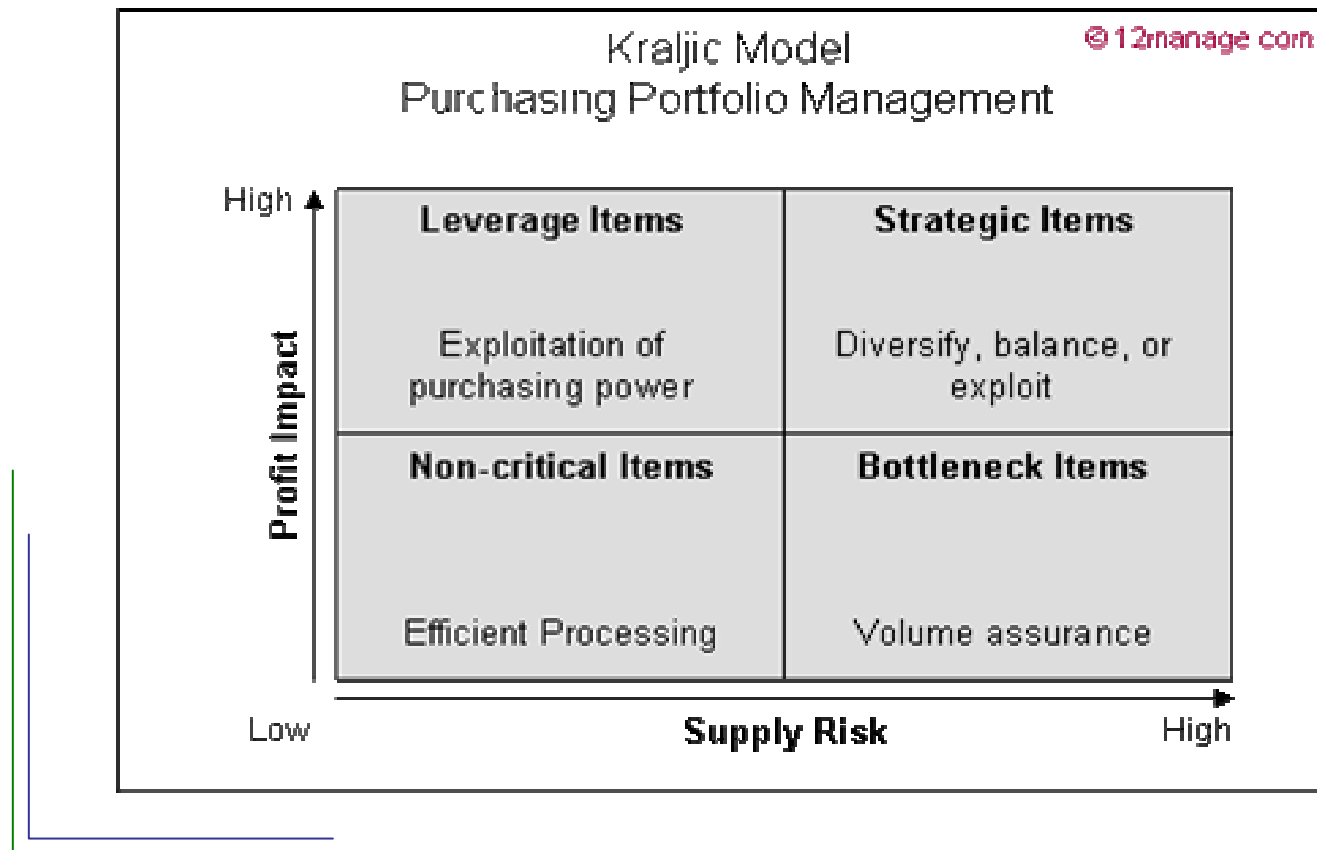
Définitions de la cartographie d'achats :

- Une méthode, un document (associé à une base de données)
- Une segmentation de l'ensemble des achats d'une collectivité par catégories homogènes ou familles selon des critères spécifiques (nature, **montant**, fournisseurs, etc...)
- Le regroupement et la classification des achats de fournitures de même nature.

Considérations :

- Allouer les dépenses par fonction et par processus de production de l'entreprise
- Identifier le rôle de chaque prestation, chaque service dans le processus de production
- Prendre connaissance de l'importance et de la sensibilité de chaque produit et service pour l'entreprise
- Produire des informations et faire des listing **exploitables** en comité de direction.

Le modèle de Kraljic :



Définir une stratégie d'achats adaptée à votre « business model » :

Etape 3 : Planification du projet « stratégie d'achats » :
Analyse et interprétation des données

1- Analyser les données collectées

2- Définir des objectifs de projet SMART

3- Définir un plan d'action structuré :

- **Qui ?** (dirigeants, équipes internes, fournisseurs...),
 - **Quoi ?** (quels objectifs, quelles actions ...) ?
 - **Comment ?** (avec quels moyens, process ...)?
 - **Quand ?** (plan de projet, planning, dealdines...)
 - **Pourquoi ?**

4- Définir des outils d'évaluation & indicateurs de performance (KPI's)

Définir une stratégie d'achats adaptée à votre « business model » :

Etape 4 : Validation du projet :
Communication et consensus

1- Présenter la stratégie

2- Recueillir les avis

3- Intégrer le feedback

4- Diffuser la stratégie définitive

5- Sensibiliser, sensibiliser, sensibiliser....

Définir une stratégie d'achats adaptée à votre « business model » :

Etape 5: Mise en œuvre et suivi :
Réalisation et améliorations

1- Passer à l'action **immédiatement**

2- Réaliser des résultats durables

3- Enregistrer et communiquer les améliorations

4- Célébrer la réussite !

5- Améliorer la démarche (progrès continu)

6- *Continuer à avancer....*

Vous voulez optimiser les coûts de gestion de vos équipements technologiques (informatiques, télécoms, ordinateurs, imprimantes, etc.) ?

Constats possibles d'écarts	Remèdes à considérer
La croissance des coûts de consommables est constante	Economies budgétaires (matériels, consommables, assistance)
Vos achats de matériels vous paraissent disproportionnés	Innovations technologiques utiles et rentables
L'assistance aux utilisateurs vous coûte "trop cher"	Amélioration de la satisfaction des utilisateurs
Vos fournisseurs ne semblent pas être à votre écoute	Révision des modes de collaboration avec les fournisseurs