

SK

SKEMA BUSINESS SCHOOL

INTRODUCTION AUX ACHATS

L3 ELECTIF ACHATS S2

2016-17

XAVIER BRUSSET



XAVIER BRUSSET



Présentation personnelle:

- Coursus professionnel,
- Responsabilités actuelles,
- Expérience académique.
 - Doctorat à l'université de Louvain
 - Habilitation à diriger des recherches à l'université Paris Ouest Nanterre La Défense
- Profil sur [Google Scholar](#)

OBJECTIFS DU MODULE

-Comprendre le **rôle de l'acheteur**, les interactions avec les clients internes: l'identification du besoin, l'analyse du besoin, la rédaction d'un cahier des charges, la recherche de fournisseurs,

-Comprendre le **rôle des achats**: vitrine de l'entreprise et vecteur de communication auprès des fournisseurs (son activité, son positionnement, son organisation).

ORGANISATION DES 2 JOURS DE COURS

1^{ère} journée

▶ Matin

- Définition, missions et évolution de la fonction achat,
- Introduction aux achats,

▶ Après midi

- Exercice sur le marketing achats avec une présentation des différentes entreprises choisies par les étudiants: 2h30mn,
- Présentation Powerpoint par groupe (5-10').

2^{ème} journée

▶ Matin:

- Exercice sur le cahier des charges du cas Provost Distribution sur Knowledge

▶ Après-midi:

- Evaluation individuelle (2:00h)

Méthodes d'enseignement :

-Exercice/étude de cas par groupe de 4/5 étudiants avec présentation à l'oral, ayant pour but:

- de présenter vos résultats,
- d'améliorer votre communication orale,
- d'améliorer votre leadership.

50% de l'évaluation totale de l'électif

CRITÈRES D'ÉVALUATION PRÉSENTATION GROUPE

- ▶ Respect du temps
- ▶ Orthographe
- ▶ Qualité des slides (pas trop d'idées sur chaque, bien hiérarchisées,...)
- ▶ Qualité du discours
- ▶ Fonds: pertinence par rapport au cours (PAS de hors sujet)

Evaluation individuelle:

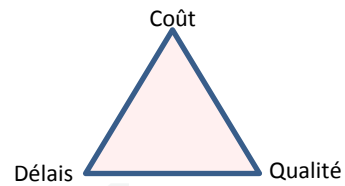
- Etude de cas individuel.

50% de l'évaluation totale de l'électif

Informations sur les étudiants:

- Présentation individuelle succincte,
- Ce que vous attendez du cours?
- Sous quelle forme?

DEFINITION



- ▶ Procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaires à sa bonne marche, tout en respectant :
 - les quantités demandées,
 - la qualité définie,
 - les délais fixés.

- ▶ Obtenir le prix d'achat le plus réduit possible et le coût d'utilisation le plus rentable.

LES ENJEUX DES ACHATS

- ▶ Enjeux financiers,
- ▶ Sécurisation de l'activité,
- ▶ Image commerciale et qualité.

MISSIONS DE LA FONCTION ACHATS

- ▶ Sourcer et acquérir les biens et les services demandés,
 - Au niveau de la qualité requise (cahier de charges),
 - 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),
- ▶ Contribuer à la création de valeur,
- ▶ Maitriser tous les risques à court et moyen terme,
- ▶ Contribuer au processus d'innovation,
- ▶ Développer et gérer les relations avec les fournisseurs.

LES ÉTAPES DU CYCLE DES ACHATS

- ▶ déterminer les règles de spécifications d'achat (avec une bonne qualité, une bonne quantité, et un bon délai de livraison),
- ▶ analyser les besoins/marchés, définir la stratégie,
- ▶ appel d'offres,
- ▶ sélectionner les fournisseurs,
- ▶ négocier et contractualiser les termes et conditions d'achat,
- ▶ émission et administration des commandes d'achat,
- ▶ passer les appels de livraison,
- ▶ réception et acceptation des marchandises,
- ▶ approbation des factures fournisseur pour paiement,
- ▶ gérer l'exécution des contrats,
- ▶ piloter la performance.

EVOLUTION DE LA FONCTION ACHAT

► IL Y A 10 ANS

- **L'entreprise:**
 - – considérait l'Union Européenne comme son marché intérieur à l'amont et à l'aval,
 - – découvrait que son avantage concurrentiel se situait dans ses achats,
 - – commençait à acheter dans des pays Low Cost, comme les pays d'Europe de l'Est et la Chine.

- **Les achats:**
 - comportaient de plus en plus de prestations,
 - représentaient 60% du CA,

EVOLUTION DE LA FONCTION ACHAT

► AUJOURD'HUI

- **Les entreprises:**
 - commercent sur un mode global, au niveau mondial (global sourcing),
 - internationalisent toutes leurs fonctions après les avoir professionnalisées,
 - subissent un environnement de plus en plus concurrentiel.

- **Les achats:**
 - sont considérés comme une fonction stratégique,
 - représentent jusqu'à 80/90% du CA des entreprises.

EVOLUTION DE LA FONCTION ACHAT

▶ ET À L'AVENIR

▶ L'innovation technologique:

- des entreprises et de leurs fournisseurs,
- tournée vers la protection de l'environnement.

▶ Le retour du souci de l'humain:

- les codes d'éthique,
- la pression des opinions publiques,
- le souci du développement durable.

ÉVOLUTION DE LA FONCTION ACHAT

EVOLUTION DE LA FONCTION ACHAT

I - L'évolution de la relation commerciale fournisseur

- ▶ Créer des relations de partenariat avec les fournisseurs
 - acheter à la juste valeur un produit, un service ou une marchandise,
 - trouver les innovations de demain, créer de la valeur ajoutée au produit,
 - politique d'achat « vert »,
 - amélioration des performances.

EVOLUTION DE LA FONCTION ACHAT

II - Gestion du panel fournisseur

La gestion des fournisseurs est primordiale et permet de mettre en place, en amont, des plans d'action nécessaires à la gestion des risques pour éviter toutes défaillances d'un des fournisseurs. La gestion du panel fournisseur peut se faire selon les 4 étapes suivantes:

- 1) Construire son panel,
- 2) Faire évoluer les fournisseurs,
- 3) Intégrer les fournisseurs en amont des projets,
- 4) Faire participer les fournisseurs au quotidien.

EVOLUTION DE LA FONCTION ACHAT

1) Construire son panel

- a) Réduire le nombre de fournisseurs, pour améliorer la connaissance sur chacun d'eux, pour mieux les intégrer, et mieux répartir les volumes,
- b) Réaliser une grille d'évaluation du fournisseur afin de voir s'il possède les critères requis,
 - prix, délais, qualités, ses investissements,
 - poids du fournisseur sur le marché du type de produit livré.
 - sa trésorerie et ses finances.

EVOLUTION DE LA FONCTION ACHAT

► critères de sélection d'un fournisseur

- Solidité financière,
- Taux de pénétration,
- Localisation géographique,
- Capacité technique par rapport à nos spécifications,
- Mode de collaboration: reporting, productivité,
- Evaluation niveau de prix.

EVOLUTION DE LA FONCTION ACHAT

2) Faire évoluer les fournisseurs

L'accompagnement des fournisseurs peut se faire soit par un audit avec un bilan et des recommandations, soit par des actions.

- a) Au niveau **qualité**: utilisation de méthodes existantes et partage avec le fournisseur des connaissances, des outils, des méthodes pouvant l'aider au quotidien,
- b) Au niveau **coûts**: réaliser une décomposition des coûts sur les plus gros pôles de dépenses, diminuer les étapes intermédiaires de la supply chain et les gaspillages.

EVOLUTION DE LA FONCTION ACHAT

- c) Au niveau des **délais**: connaître « le lead time » de chaque étape de la « supply chain » pour améliorer les délais,
- d) Au niveau **investissement**: pousser le fournisseur à investir pour toujours être en avance sur le marché, plus flexible.

EVOLUTION DE LA FONCTION ACHAT

3) Intégrer les fournisseurs en amont des projets
Coopération sur les projets de R&D, participation dans les investissements en systèmes d'information

4) Faire participer les fournisseurs au quotidien

Par une communication quotidienne, le traitement de l'information se fait de manière accélérée et:

- permet d'apporter immédiatement les corrections à un problème qualité,
- permet d'optimiser les prix et de rationaliser les références,
- permet d'avoir une meilleure flexibilité.

QUIZZ SUR LES ACHATS ET LA FONCTION

ACHATS

21AHO

EVOLUTION DE LA FONCTION ACHAT

III - Démarche de Marketing Achat

A) Analyser le « portefeuille » achat

Une analyse approfondie du portefeuille est faite pour faire ressortir les familles ou sous familles d'achat de produits homogènes se trouvant sur un même marché fournisseur. Une bonne classification peut se faire selon 2 niveaux (R. Perrotin & F. Soulet de Brugière, « Le Manuel des achats », 2007):

- ▶ 1^{er} niveau (classification fonctionnelle)
 - les matières premières, les frais généraux, la sous-traitance, l'informatique...
- ▶ 2^{ème} niveau (lignes de produits)
 - produits de même nature, correspondant aux mêmes métiers, ayant la même utilisation.

EVOLUTION DE LA FONCTION ACHAT

B) Analyser les besoins achat de l'entreprise

Analyser les besoins achat qui sont indispensables à la mise en place d'une stratégie. Étudier

- ▶ les besoins généraux de l'entreprise,
- ▶ indispensables à la création de ressources
- ▶ l'évolution de l'entreprise
- ▶ investissements technologiques, (négociation d'un contrat de matières premières, avec un fournisseur stratégique).

EVOLUTION DE LA FONCTION ACHAT

- Étudier les besoins par famille de produits (réalisé lors de la création du budget avec un historique et une prévision à +/- 2 ans),
- le volume de produits achetés,
- les dépenses associées.

Cette analyse permet de réaliser un « sourcing fournisseur » et une gestion du « panel » correspondant en adéquation avec les besoins internes de l'entreprise.

EVOLUTION DE LA FONCTION ACHAT

C) Analyser le marché

- ses caractéristiques,
- ses limites,
- ses acteurs et leurs stratégies,
- les freins à l'achat.

Mettre en avant les contraintes commerciales (qui ne sont pas liées à l'entreprise) qui exprime la difficulté à mettre en concurrence les fournisseurs, comme:

- la technicité du marché (le degré de technicité est mesurée en fonction du nombre d'offres de substitutions disponibles),
- le niveau de spécialisation,
- la durée de vie des produits,
- l'évolution des technologies.

INTRODUCTION AUX ACHATS

29

Les pratiques Achats qui sont associées au Processus Achats

- ▶ L'acheteur et le client interne (utilisateur) travaille en parfaite coordination tout au long du processus achat,
- ▶ Les offres commerciales sont détaillées selon des documents standards type.
- ▶ Les prestataires sont sollicités pour fournir l'essentiel des données permettant de comprendre la structure de coûts de leur offre commerciale.

ACHATS

- ▶ L'analyse technique dans un premier temps est indispensable, avant même de regarder la partie commerciale, afin d'être sûr que les prestataires ont bien compris le besoin, souvent très complexe ou très spécifique,
- ▶ Après l'analyse technique, commence alors le point phare du métier d'acheteur, à savoir l'analyse et le comparatif des offres commerciales.

ACHATS

L'expertise Achats et la valeur ajoutée

- ▶ Le seul but de l'acheteur c'est de faire une bonne négociation pour obtenir des gains tout en ayant un résultat conforme au Cahier des charges.

Les relations avec le client interne

- ▶ Le binôme acheteur/client Interne est essentiel, pas seulement pendant la négociation, mais aussi pendant la vie du contrat. L'acheteur doit aider le client interne à remettre en cause son besoin.
- ▶ Les achats qu'ils réalisent, doivent être en adéquation avec les besoins du client interne.

LES MÉTIERS D'ACHETEUR



Chef de Produit Auto H/F

Direction Produit Corporate - Auchan Retail International

Région de Lille, France

4 weeks ago - En tant que Chef de Produit-Acheteur Auto, vous construisez votre stratégie d'assortiment international (12 pays) et la mettez en œuvre : conception produit, sourcing, ...



Procurement Graduate

Samsung Electronics · Chertsey, Surrey, Unit

Posted 4 weeks ago · 2,616 views



Acheteur

AXA

Dec 2009 – Present · 7 yrs 4 mos

Acheteur prestations intellectuelles et services généraux

En charge des catégories :

- Print, routage, objets publicitaires, signalétique interne et externe, PLV
- Car Policy, Gardiennage, M aintenance, accueil
- Définition du besoin : Analyse des dépenses, rationalisation du panel fournisseur, optimisation des process
- Analyse du marché : Sourcing, recherche de synergie avec autres entités AXA
- Elaboration de stratégies achats pour la familles car policy, print et objets publicitaires
- Identification et sélection des prestataires dans le cadre d'appel d'offres
- Négociation et contractualisation des prestations
- Mise en place d'outils de suivi de performances avec les fournisseurs



Global Sourcing Specialist

Thales

Apr 2016 – Present · 1 yr · Paris Area, France

Defense, Aerospace

Total Spend: 1.5M€

- Savings achievement : 9% of my spend
- Management on global IT projects for security software commodity (Software commo
- Challenge internal clients' needs/constraints & KPIs upstream ; RFI, RFP, Financial analy
- vendors, Contract review and MSA terms negotiation, SLAs
- Management of orders with regional distributors (Insight, Comsoft, Arrow, SHI): Identif
- risks and opportunities of the market (ABC Method)
- Stakeholders management: Develop purchasing processes awareness to internal clien
- quality improvement) ; Involve key stakeholders
- Negotiation levers : Gather volume ; Profiling users' profile

EXERCICE APPLICATION

► Par groupe de 5 étudiants pendant 2H30:

-Exercice sur le marketing achats avec une présentation des différentes entreprises choisies par les étudiants: 2h30mn.

Cas en anglais d'achats de biens industriels




GLOBAL SOURCING WIRE HARNES DECISION

Cas d'achat de textile habillement dans un marché volatil

GAP AUX USA : VENTES DE CHEMISES

AGILITÉ

- Nouveaux fournisseurs pour les chemises
- Exemple : GAP aux USA veut vendre un modèle à la mode ce printemps à 20 \$ + taxe
 - Où doit-être achetée la chemise?

	 1ère source	 2ème source	 3ème source
Material	1 \$	1.1 \$	1.8 \$
Labor	1 \$	2.0 \$	4.0 \$
Transport	2.5\$	2 \$	0.5 \$
Cost	4.5\$	5.1 \$	6.3 \$
Lead time	6 weeks	2 weeks	1 week

AGILITÉ

- Nouveaux fournisseurs pour les chemises
- Exemple : GAP aux USA veut vendre un modèle à la mode ce printemps à 20 \$ + taxe
 - Which source?

	1 st source	2 nd source	3 rd source
Material	1 \$	1.1 \$	1.8 \$
Labor	1 \$	2.0 \$	4.0 \$
Transport	2.5\$	2 \$	0.5 \$
Cost	4.5\$	5.1 \$	6.3 \$
Lead time	6 weeks	2 weeks	1 week
Sale (% of total sales)	25%	15%	7%
Profit	11.625 \$	12.66 \$	12.74 \$

Ouvrir « Exercce2016-17 – marketing achats.pptx »

EXERCICE PROVOST DISTRIBUTION

merci

FIN

SK