

Robert Boghos

Avec la participation de  
Olivier Menuet et Luc Mora

# **La fonction Achats hors production**

© Groupe Eyrolles, 2012  
ISBN : 978-2-212-55365-9

**EYROLLES**



# Table des matières

<b>THANKS &amp; REMERCIEMENTS</b> .....	V
<b>SOMMAIRE</b> .....	VII
<b>PRÉFACE</b> .....	IX
<b>I – Le virage stratégique des achats hors production</b> .....	1
Des volumes croissants d’achats hors production, liés à la stratégie de l’entreprise .....	2
La fonction Achats hors production face à des enjeux nouveaux et stratégiques .....	3
Les diverses dimensions de la fonction Achats hors production .....	4
L’optimisation des dépenses .....	5
La transversalité .....	5
Les contrats .....	5
Le contrôle interne .....	5
Les ressources humaines et l’organisation .....	6
La communication interne .....	6
Le développement durable et les achats responsables .....	6
Le pilotage .....	7
Les outils et processus .....	7

## Partie 1

### **Une démarche adaptée et complète pour répondre aux besoins de l’entreprise**

<b>CHAPITRE II – Une vision générale de la démarche</b> .....	11
La démarche achat hors production, une approche spécifique .....	12
La complexité est présente tout au long du processus .....	12
En amont, dans la collecte d’informations sur les besoins et l’analyse du marché .....	12

<i>Informations internes</i> .....	12
<i>Informations externes</i> .....	13
En phase d'appel d'offres, dans la définition des besoins .....	13
En aval, dans le suivi du contrat et des performances fournisseur .....	13
Des coûts non synchronisés avec l'activité de l'entreprise .....	13
<b>Définir une stratégie achats hors production en intégrant deux axes de réflexion</b> .....	14
<b>Au-delà de l'approche classique coûts/prix, évoluer du meilleur prix à la meilleure pratique</b> .....	14
Une démarche en 3 étapes .....	14
<i>Étape 1 : basic achat</i> .....	15
<i>Étape 2 : organiser l'information</i> .....	15
<i>Étape 3 : agir au-delà du prix</i> .....	17
Quels impacts de la démarche ? .....	23
Le niveau d'avancement dans les étapes détermine le niveau de maturité de l'organisation Achats .....	24
<b>Au-delà du débat classique global/local, tendre à une stratégie achats générale</b> .....	24
Global/local est une question récurrente .....	25
<i>Le marché : fournisseurs globaux versus fournisseurs locaux</i> .....	25
<i>La culture : on part d'une situation non gérée par les Achats</i> .....	25
<i>L'organisation : acheteurs « globaux » versus acheteurs « locaux »</i> ...	25
L'approche pragmatique ne fait pas de différence fondamentale entre les sujets locaux et les sujets globaux .....	26
<i>Fournisseurs globaux ou familles d'achats globales</i> .....	26
<i>Privilégier l'approche management global</i> .....	28
<b>Synthèse</b> .....	32

### **CHAPITRE III – Une méthodologie adaptée au contexte en évolution** .....

<b>Élaborer un plan d'action au moyen d'un processus itératif</b> .....	33
<b>Gérer un projet d'achats hors production</b> .....	35
Définir le panel de fournisseurs .....	36
Effectuer l'appel d'offres .....	37
Une démarche en trois temps .....	37
<i>Mise en place d'une structure de gestion de projet</i> .....	37
<i>Validation du cahier des charges et évaluation des coûts actuels</i> ...	40
<i>Structuration des offres demandées aux fournisseurs</i> .....	41
Comparer les différentes offres est un exercice souvent complexe ..	41
Envisager une démarche à « livre ouvert » pour réduire le risque ...	42
<i>Mise en concurrence à deux tours, « livre fermé »</i> <i>puis « livre ouvert »</i> .....	43

<i>Mise en concurrence à « livre ouvert »</i> .....	43
<i>« Coût objectif » à « livre ouvert », sans mise en concurrence</i> .....	44
Assurer la traçabilité du processus de décision.....	44
<b>Mettre en place et gérer le contrat</b> .....	45
Organiser la mise en place et le déploiement du contrat.....	45
<i>Le kit de communication est à destination des utilisateurs</i> .....	46
<i>Le kit de déploiement est à destination des acheteurs en charge du déploiement</i> .....	46
<i>Le tableau de bord permet de suivre le déploiement</i> .....	48
Assurer le suivi du contrat et des performances fournisseur.....	48
<i>Le rapport des revues de contrat</i> .....	48
<i>Le tableau de bord de synthèse</i> .....	54

#### **CHAPITRE IV – Une intégration plus forte de la gestion des risques externes** .....

<b>Le risque fournisseur</b> .....	55
La démarche d'évaluation des fournisseurs est classique .....	55
<b>Prendre en compte le profil et la multiplicité des fournisseurs</b> .....	56
Apprécier le taux de dépendance des fournisseurs.....	56
Être vigilant sur les limites de responsabilité et les couvertures d'assurance .....	56
Évaluer la capacité organisationnelle des fournisseurs .....	57
<b>La contractualisation</b> .....	57
<b>Les points clés à aborder lors de l'appel d'offres</b> .....	59
Contrat de moyens ou contrat de résultat ? .....	59
Les paramètres à prendre en compte dans un objectif de contrat de résultat .....	59
<i>Une définition fonctionnelle de la prestation</i> .....	59
<i>Une totale autonomie dans la réalisation de la prestation</i> .....	60
<i>Le « devoir de conseil » du fournisseur</i> .....	60
Déterminer la limite de responsabilité et la couverture des assurances.....	60
Bénéficier de l'évolution du marché par une clause de <i>benchmark</i> .....	63
Intégrer une démarche d'amélioration continue <i>via</i> une clause de productivité.....	63
Rester souple et anticiper au moyen de la clause de flexibilité.....	65
<b>La gouvernance du contrat</b> .....	66
Le comité de pilotage et le comité opérationnel aux commandes.....	66
Prévoir une procédure d'escalade.....	66
Inclure une clause d'audit dans le contrat .....	67

La clause de pénalités est un garde-fou utile pour les deux parties .....	67
<b>À la fin du contrat</b> .....	68
À l'expiration de la durée du contrat, éviter la tacite reconduction ! .....	68
Envisager les cas de résiliation anticipée .....	68
Établir une clause de réversibilité .....	69
<b>En attendant le contrat, prendre garde à la lettre d'intention de commande</b> .....	69
<b>En aval du contrat, respecter la parfaite adéquation de la commande informatique et du contrat</b> .....	70
<b>Bien appréhender les points relatifs au personnel</b> .....	71
Attention au délit de marchandage !.....	71
Le transfert de personnel est étroitement encadré par la loi .....	71
 <b>CHAPITRE V – Un maillon important dans la gestion des risques internes</b> .....	73
<b>Code éthique et règles de contrôle interne cadrent les risques</b> .....	73
Suivre le code éthique de l'entreprise .....	73
Se conformer aux procédures de contrôle interne .....	74
Respecter le principe de séparation des fonctions .....	74
<b>Les procédures internes d'approbation et de signature à mettre en place</b> .....	75
L'autorisation de dépense est accordée par le responsable du budget.....	75
L'autorisation d'engagement contractuel est de la responsabilité du service Achats .....	75
Contrats avec ou sans engagement d'achat .....	77
Signature des avenants de contrats .....	77
<b>La signature par un représentant légal ne remplace pas la validation     par les Achats</b> .....	78
Notion de mandat apparent .....	79
<b>Cas spécifique des contrats cadres</b> .....	79
Et en cas d'absence de contrat ? .....	80
<b>La documentation du processus assure la traçabilité des décisions</b> .....	80
La note de synthèse .....	80
<b>En cas de commandes ou contrats « urgents », la non-application     de la procédure est admise sous certaines conditions</b> .....	84
Être transparent et fournir une justification motivée .....	84
Faire la distinction entre la vraie et la fausse urgence .....	86
<b>Les questionnaires d'auto-évaluation permettent une démarche pédagogique et préventive</b> .....	86

## Partie 2

## Une organisation transversale et communicante qui étend son champ d'action

<b>CHAPITRE VI – Les tendances du marché confirment une fonction émergente .....</b>	<b>93</b>
Le poste achats hors production devient un élément contributif majeur de la valeur de l'entreprise .....	93
La catégorie des achats hors production n'est pas considérée à sa juste mesure .....	93
L'action de l'acheteur hors production prend de la hauteur ! .....	94
Le marché de l'emploi d'acheteurs hors production en pleine expansion .....	94
La professionnalisation de la fonction requiert un niveau accru de la formation et des compétences .....	96
La formation classique d'acheteur ne répond plus aux besoins des entreprises.....	96
Le glissement des compétences requises s'effectue en faveur des <i>soft skills</i> (savoir-être) des acheteurs .....	97
Les compétences se décomposent en <i>hard skills</i> (savoir-faire) et <i>soft skills</i> (savoir-être) .....	97
Les compétences des acheteurs hors production à l'épreuve de la complexité .....	98
Les différents types de fonctions complémentaires et parfois conciliables .....	98
L'acheteur famille, un stratège accompli.....	99
L'acheteur projet, une interface contributive à la productivité totale de l'entreprise.....	99
L'acheteur projet est un fin animateur d'équipe et un excellent gestionnaire de projet .....	99
L'acheteur projet à la croisée des processus internes et externes... ..	100
L'acheteur site gère et optimise le quotidien.....	100
Les fonctions support élargissent leur champ d'action .....	101
Le secteur achats hors production en devenir .....	101
Instituer un jeu gagnant-gagnant des offreurs et des demandeurs.....	101
Comment coller aux besoins du marché international des acheteurs ? ...	102
Répondre à la demande d'internationalisation croissante des équipes Achats.....	102
Spécialistes pointus dans leur domaine de compétences ou généralistes, les acheteurs hors production ont la cote ! .....	102
L'expérience d'acheteur peut constituer un tremplin pour des postes à responsabilités élargies.....	102

<b>CHAPITRE VII – Les modèles d’organisation évoluent avec la maturité de l’entreprise</b> .....	105
L’exercice de chacune des trois fonctions d’acheteur s’appuie sur une proximité avec les clients internes .....	105
Les structures d’organisation achat hors production en évolution .....	106
Décentralisé <i>versus</i> centralisé, partagé <i>versus</i> dédié .....	106
La gestion des achats hors production dans les contextes mono-organisation Achats .....	107
La gestion des achats hors production dans les contextes multi-organisations Achats .....	110
L’évolution de la répartition des actions entre les acheteurs famille et site est liée au développement de l’organisation .....	111
L’externalisation de certaines fonctions en réponse aux besoins d’évolution de l’organisation .....	114
Renforcer l’amont du processus .....	115
La massification des volumes est un moyen d’obtenir de meilleures conditions financières .....	115
L’apport d’expertise et/ou de ressources extérieures ponctuelles ou permanentes contribue à l’efficacité .....	116
Optimiser la gestion du quotidien .....	117
Le <i>sourcing</i> des besoins non satisfaits par le panel peut être sous-traité .....	117
Externaliser la gestion de certaines demandes d’achats pour se recentrer sur les enjeux majeurs .....	118
Se doter d’outils informatiques « externes » .....	119
Outils dédiés au processus achat .....	119
Outils dédiés au processus approvisionnement .....	120
<i>Les e-catalogues s’imposent</i> .....	120
<i>L’externalisation de la gestion des e-catalogues peut être une bonne solution</i> .....	120
<b>CHAPITRE VIII – Être vendeur avant d’être acheteur</b> .....	123
Pourquoi communiquer ? .....	123
Comment et vers qui communiquer ? .....	124
Exploiter les différents supports de communication à destination des clients internes .....	124
Le <i>road show</i> , un moyen pédagogique pour expliciter la stratégie achat .....	124
<i>Exposer la stratégie générale et l’organisation</i> .....	124
<i>Présenter des actions spécifiques</i> .....	125
Les revues et plans d’action achat pour coller au plus près des besoins des utilisateurs .....	125

<i>Le caractère systématique de la revue des besoins renforce son efficacité.....</i>	125
<i>Faire du point d'avancement avec les directions clientes, un rituel...</i>	125
Des documents support standard pour la mise en place des projets critiques ou sensibles .....	126
Le rapport d'activité et les tableaux de bord pour maintenir la communication .....	126
L'Intranet donne à la communication achat une dimension élargie...	127
<b>La communication interne au service de l'organisation Achats.....</b>	127
Tirer profit des tableaux de bord pour synthétiser les messages....	127
Développer un « manuel de référence » comme source détaillée d'information .....	127
 <b>CHAPITRE IX – L'intégration du développement durable :</b>	
<b>une « nouvelle frontière » .....</b>	129
<b>La démarche de développement durable en évolution .....</b>	129
D'un sujet annexe à la prise de conscience effective .....	129
Les trois composantes du développement durable déclinées .....	131
Cadre réglementaire et écolabels garantissent le respect des critères de développement durable .....	132
<b>Les enjeux de la démarche développement durable .....</b>	136
Faire des achats un levier économique fort .....	136
Évaluer le coût global .....	136
Créer de la valeur .....	137
<b>La stratégie achat au service de la démarche .....</b>	137
Intégrer les composantes du développement durable en amont.....	137
Améliorer la performance sociale.....	140
<b>Exemples d'application de la démarche développement durable à la SNCF .....</b>	140
En matière de performance environnementale et économique .....	141
En matière de performance sociale et sociétale .....	141
<b>Piloter le déploiement de la démarche .....</b>	142
<b>Quand l'engagement en matière d'achats responsables devient lame de fond .....</b>	143
<b>La démarche développement durable, une utopie ?.....</b>	144

### Partie 3

#### Un pilotage, des outils et des processus au service de l'efficacité de l'organisation

<b>CHAPITRE X – Des tableaux de bord pour piloter l'organisation, sa performance et sa mise en place.....</b>	149
La mesure de la performance économique .....	149

Calculer les montants d'économies.....	150
Mesurer l'impact comptable théorique et constaté .....	150
Mesurer la performance achat par rapport à un prix de référence...	151
Définir les références en accord avec la direction financière.....	152
Présenter les résultats selon les besoins des utilisateurs .....	152
Calculer l'indice des prix pour mesurer leur évolution .....	157
Analyser les variations de dépenses pour mettre en évidence les différents facteurs.....	157
Le suivi de la couverture du domaine .....	159
Panels et accords cadres appréciés sous l'angle fonctionnel et financier.....	159
L'utilisation effective des panels et accords cadres .....	159
Le contrôle de la création des nouveaux fournisseurs dans les systèmes informatiques.....	162
L'élimination dans les systèmes des fournisseurs anciens non homologués.....	162
Le taux de régularisation de « factures sans fournisseur existant » .....	163
La gestion du panel et des contrats.....	164
Planifier des revues de contrat .....	164
Suivre la part mise sous reporting standard .....	164
Suivre l'activité du panel .....	164
Le suivi de l'activité et le pilotage des ressources .....	165
Les activités tirées par un plan d'action préalablement défini .....	166
Les activités poussées par le quotidien.....	166
Optimiser les ressources Achats .....	166
Suivre le taux de couverture des sites.....	167
<b>CHAPITRE XI – Vue d'ensemble des outils .....</b>	<b>169</b>
<b>Cartographie générale.....</b>	<b>169</b>
<b>Les briques relatives aux actions amont .....</b>	<b>171</b>
Intranet achat [1] .....	171
Gestion de projet et suivi des économies [2].....	171
e-RFx [3] .....	171
La gestion des référentiels achat.....	171
<i>Segmentation achats [4]</i> .....	171
<i>Gestion du panel [5]</i> .....	171
<i>Contrathèque [6]</i> .....	172
<i>Gestion des articles et prix [7]</i> .....	172
<b>Les briques relatives à l'approvisionnement et à l'application         des contrats.....</b>	<b>172</b>
Approvisionnement [8].....	172
<i>Outils généraux [8.1]</i> .....	172
<i>Outils spécialisés [8.2]</i> .....	173

Suivi des contrats/gestion des problèmes qualité [9].....	173
Les briques relatives à l'analyse de l'activité approvisionnement.....	173
<i>Datawarehouse</i> achat [10] .....	173
Synthèse d'activité ou <i>Score Card</i> fournisseur [11].....	173
Focus sur les achats hors production .....	174

## **Chapitre XII – Optimiser les processus d'approvisionnement pour améliorer la productivité des Achats hors production.....**

Les outils d'approvisionnement généraux.....	177
Le processus d'approvisionnement de produits récurrents passe par la gestion de listes de prix .....	177
La gestion de ces listes par l'entreprise .....	177
La gestion impliquant les fournisseurs.....	178
ERP et e-procurement : une fusion pas encore totalement aboutie sur le plan technologique.....	178
La gestion des stocks impose de synchroniser ERP et e-procurement .....	179
La gestion des e-catalogues demande une architecture en mode collaboratif .....	179
Le processus d'approvisionnement des services récurrents doit tendre à réduire l'intervention des Achats .....	184
Utiliser les commandes « fermées » comme des commandes « ouvertes » .....	184
Déléguer aux utilisateurs les commandes de faible montant .....	185
La carte d'achat, un outil adapté aux achats de faible montant .....	186
Le principe de fonctionnement.....	186
Les trois niveaux de détail des informations transmises .....	188
La carte d'achat, avantages et inconvénients .....	189
La carte affaire individuelle et/ou carte « logée » .....	190
Le principe de fonctionnement.....	190
L'utilisation exclusive de la carte affaire .....	190
Les progiciels de gestion intégrés pour tendre au « zéro papier » .....	192
Développer les approbations électroniques des demandes d'achat et des commandes.....	192
Gérer l'envoi des commandes par e-mail ou fax.....	192
Des pratiques qui optimisent le rapprochement de la facture avec la commande et la réception.....	193
L'autofacturation décharge du contrôle de la facture .....	193
Plus de saisie de facture avec le scan !.....	194
La dématérialisation physique de la facture peut être sous-traitée.....	194

ERP <i>versus</i> e-procurement ? .....	195
Une opposition qui relève de l'argumentaire commercial .....	195
La cohabitation ERP et e-procurement est parfois nécessaire .....	196
<b>Chapitre XIII – La gestion des référentiels, fondations de l'édifice.....</b>	<b>201</b>
Le référentiel article dans la gestion de e-catalogues .....	201
Établir le lien avec la segmentation achat utilisée par l'entreprise .....	201
Enrichir les e-catalogues au moyen d'une procédure automatisée.....	201
La classification UNSPSC.....	202
Établir les liens avec les articles codifiés en interne .....	203
Le référentiel fournisseur, élément central du système d'information achat.....	204
Exemple de schéma de structuration du référentiel fournisseur .....	205
Le DUNS Number, système de codification internationale .....	206
L'arborescence du groupe auquel appartient la société.....	207
L'activité des sociétés .....	207
Ces deux catégories d'informations contribuent à la structuration du référentiel.....	208
La gestion du panel se traduit par différents statuts attribués aux fournisseurs .....	209
Le contrôle du panel s'effectue <i>via</i> les systèmes de gestion des commandes .....	210
<b>TABLE DES FIGURES .....</b>	<b>221</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>225</b>
<b>INDEX.....</b>	<b>229</b>
<b>BIOGRAPHIES.....</b>	<b>233</b>