

LTR 111, logistique de distribution
Présentation du cours achats

Alain ALLEAUME Intervenant expert achats, ALTARIS

Un établissement de référence en Europe et dans le monde

10 mars 2015



Présentation de l'intervenant

Alain ALLEAUME



Ingénieur Centrale Paris, Alain dispose d'une expérience professionnelle de plus de trente ans dans les achats dont seize en poste opérationnel (Renault, Générale des Eaux, Française des Jeux) et quatorze ans en tant que consultant expert achats (Eurosept, puis Altaris).

Alain a créé le cabinet ALTARIS en 1999.

Alain enseigne dans plusieurs mastères spécialisés achats (HEC, ESSEC, MAI,...) dans le domaine des systèmes d'information achats et a co-rédigé l'ouvrage « Management des achats » publié en 2007 par un collectif de professeurs de HEC.

Il est l'auteur de l'ouvrage « les achats pour non-spécialistes » paru chez Dunod en avril 2013



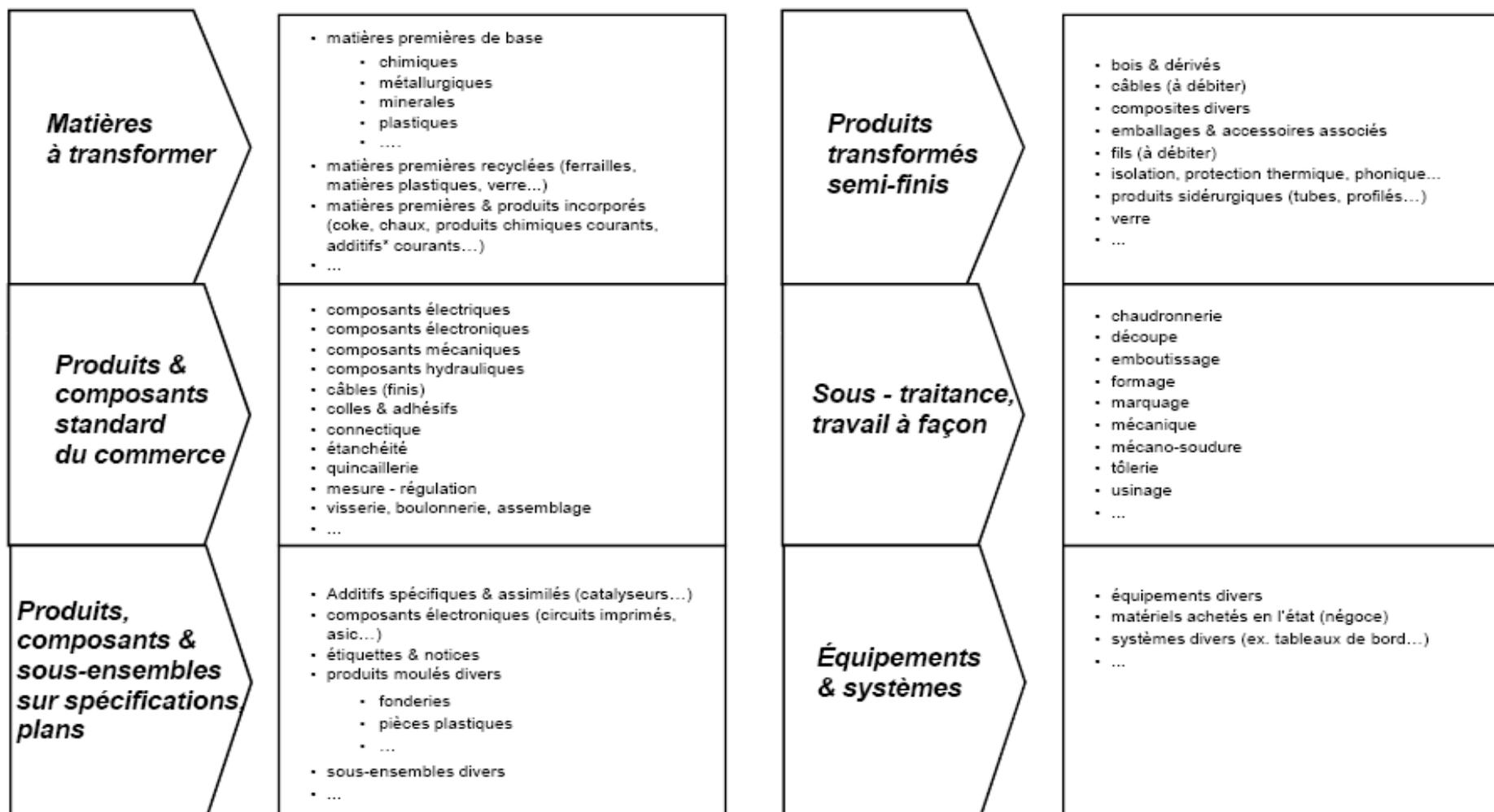
Objectifs et plan de cette session

- Comprendre les principes essentiels, les enjeux et les tendances des achats dans les entreprises industrielles et de service
- Plan proposé :
 - Les différents types d'achats
 - L'enjeu des achats pour une entreprise
 - Les organisations achats
 - La mission des achats
 - Les leviers achats
 - Les tendances actuelles

Qu'achète-t-on dans une entreprise ?

- Par définition toute dépense externe de l'entreprise constitue un achat,
- En règle générale on distingue les achats de production et les achats hors-production,
- Certaines natures de dépense à caractère récurrent qui sont gérées au plan comptable selon le principe d'abonnement entrent dorénavant dans la sphère d'intervention des acheteurs :
 - Énergies et fluides
 - Télécoms
 - Assurances
 - Certaines prestations intellectuelles réputées « intouchables » (avocats, experts comptables, conseil en stratégie..)

Les achats de production



Les achats indirects ou hors-production

<p>Achats et dépenses courantes de fonctionnement</p>	<p>Produits, fournitures & matériels courants</p> <ul style="list-style-type: none"> • bureautique*(achat) • carburants, combustibles* • consommables informatiques • fournitures de bureau • mobilier (bureau, ateliers) • téléphonie* (standard, autocom, postes...) (achat) 	<p>Contrats de services</p> <ul style="list-style-type: none"> • affacturage • bureautique* (loc., leasing) • déménagements • gardienn., surv., sécurité • intérim* & personnel loué • infogérance • journaux, abonnts divers • nettoyage & entretien* • restauration* (entreprise) • routage & affranchisset* • standard, hôtesse, huiss. 	<p>Contrats d'honoraires</p> <ul style="list-style-type: none"> • agréments et certifications • audits des comptes • avocats, huissiers, notaires • conseil • formation • médical • recrutement & outsourcing • secrétariat, traduction & divers associés • vérifications techniques 	<p>Déplacements, missions, voyages, invitations & divers associés</p> <ul style="list-style-type: none"> • hôtellerie* • restauration* • voyages* (billetterie du personnel) 	<p>Assurances & immobilier</p> <ul style="list-style-type: none"> • assurances d'automobiles • assurances responsabilité civile • assurances risques, catastrophes naturelles, pertes d'exploitation & autres • immeubles, terrains : achat 	<p>Cotisations, taxes, impôts</p> <ul style="list-style-type: none"> • cotisations sociales • cotisations complémentaires retraite, prévoyance et santé • cotisations diverses • frais divers de personnel • impôt sur les sociétés • taxes foncières • taxes professionnelles
<p>Achats industriels, investissements, procédés</p> <p><i>y compris tous achats informatiques</i></p>	<p>Fournitures, consommables, outillage industriels</p> <ul style="list-style-type: none"> • consommables énergétiques • consommables & fournitures divers de production / atelier • composants et petit matériel de maintenance • lubrifiants • matériels & produits de laboratoire • petit outillage • protection incendie & autres 	<p>Investissements, travaux, entretien & services industriels</p> <ul style="list-style-type: none"> • collecte, traitement & recyclage matières & déchets • construction et services bâtiments, génie civil, terrast • équipts bât. (achat, services) • équipements divers • machines & gros outillage • installations clefs en mains • travaux neufs, équipts neufs • intérim* • location matériels industriels 	<p>Ingénierie, études, licences</p> <ul style="list-style-type: none"> • architectes & métieurs • brevets & marques • études techniques diverses • ingénierie • licences et procédés (achat) • vérifications techniques & expertises* 	<p>Énergie & fluides techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> • carburants, combustibles* techniques • eau • électricité • fluides techniques divers • gaz • vapeur 	<p>Matériels & services Informatiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • conseil & installation • études & développements • informatique de gestion (matériel) • informatique industrielle (matériel) • logiciels (achat) • maintenance & divers associés • matériels courants (micros, imprimantes...) 	<p>Locations diverses prestataires de services divers</p>
<p>Communication & logistique</p>	<p>Édition - imprimerie</p> <ul style="list-style-type: none"> • documents publicitaires & promotionnels divers • notices techniques (internes, clients) • plaquettes commerciales & autres (société...) • tarifs • travaux d'impression (sur produits fournis) 	<p>Publicité, promotion, communication</p> <ul style="list-style-type: none"> • achats d'espace • séminaires, salons, conférences (événementiel) • hôtellerie* • photo & audiovisuel • prestations d'agences • promotion (hors édition - imprim.) & cadeaux • restauration*, traiteurs • routage & affranchissement* • sponsoring • stands (achat ou location) • voyages* (incentive, promotion) 	<p>Transport & logistique</p> <ul style="list-style-type: none"> • emballages • entreposage • matériel de manutention • transport (air, fer, maritime, route) • transport du personnel 			

La nouvelle donne économique renforce le rôle des achats

AVANT

Demande forte



Outil de production à pleine capacité



Les approvisionnements sont critiques



Un objectif : le délai



Les Services Etudes font le choix des fournisseurs principaux

L'acheteur approvisionne les produits dont a besoin l'outil de production

MAINTENANT

Nécessité de s'adapter au marché



Impératif de flexibilité et de prix



Optimisation du sourcing

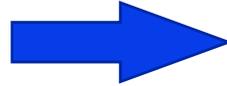


L'acheteur "vend" les besoins de l'entreprise à l'extérieur

L'acheteur vend son savoir faire en interne et devient l'interlocuteur privilégié des Sces Etudes

Les nouveaux enjeux économiques

AVANT : - demande forte
- l'offre pilote le marché



MAINTENANT : - demande stabilisée
- le marché régule l'offre

COUTS DES PRODUITS ACHETES

+

COUTS DE FONCTIONNEMENT

+

MAIN D'OEUVRE

+

AMORTISSEMENT

+

MARGE

= PRIX DE VENTE PROPOSE SUR LE MARCHE

PRIX DE VENTE ACCEPTE PAR LE MARCHE

-

AMORTISSEMENTS

-

MAIN D'OEUVRE

-

COUTS DE FONCTIONNEMENT

-

COUTS DES PRODUITS ACHETES

= OBJECTIF DE MARGE DE L'ENTREPRISE

DE LA PERFORMANCE DES ACHATS DEPENDENT DIRECTEMENT LES RESULTATS DE L'ENTREPRISE

Les nouveaux enjeux économiques : l'externalisation

La maîtrise des coûts passe par l'externalisation des activités traitées plus efficacement par les fournisseurs

AVANT

- Période de demande forte => Nécessité de maîtriser les approvisionnements pour absorber la montée en charge de l'outil de production -> Intégration
- Volonté de maîtriser l'ensemble de la filière technique
- Volonté d'indépendance industrielle

MAINTENANT

- Période de demande stabilisée => Nécessité de gérer les à coups de la demande : appel général à la sous-traitance
- Nécessité de se recentrer sur son métier de base et de faire appel à des prestataires spécialisés,
- Gains de productivité obtenus par des contrats de progrès pluri-annuels passés avec les prestataires

EXEMPLES D'EXTERNALISATION

- **Service généraux** : nettoyage, gardiennage, accueil, restauration collective
- **Autres domaines** : infogérance informatique, gestion de la paie, télémarketing,...
- **Facility management** : maintenance technique de bâtiments, maintenance industrielle,

Les nouveaux enjeux économiques : % achats vs CA de l'entreprise

- n **Le poids des achats dans le chiffre d'affaires des entreprises ne cesse d'augmenter dans un contexte global d'externalisation :**
 - **INDUSTRIE :**
 - PEUGEOT > 75 %
 - ALCATEL-LUCENT > 70%
 - THOMSON > 70%
 - THALES > 55%
 - **BANQUE & ASSURANCE : 35% à 50%**
- n **Rappel : dans les années 70/80 part achats en moyenne dans l'industrie :**
 - de 30 à 50%

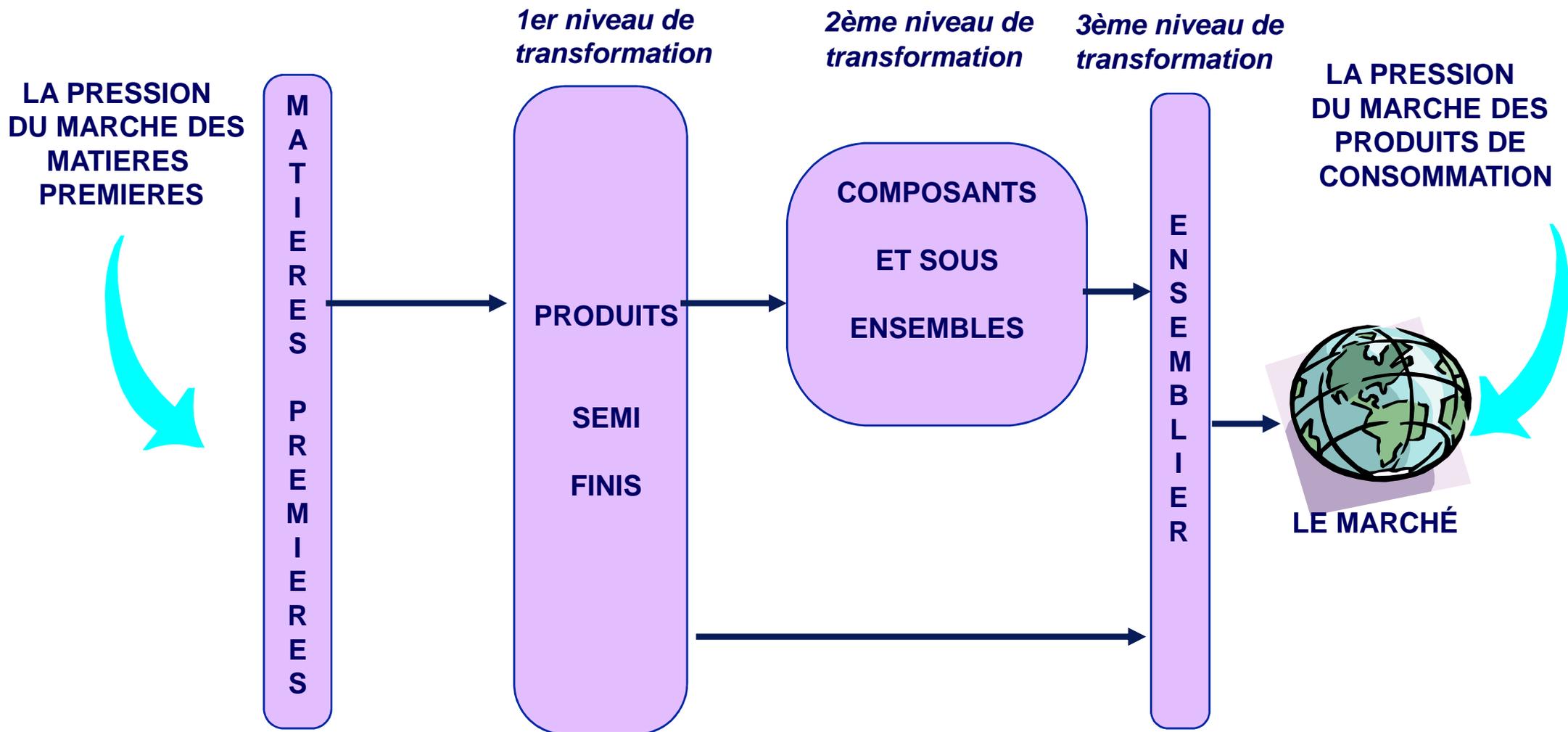
Les nouveaux enjeux économiques : l'apport des achats

La réduction des coûts d'achat constitue un puissant levier d'amélioration de la rentabilité et/ou de la performance.

	Situation de départ	Amélioration action achats	Situation après la mise en oeuvre
Achats	50		47,5
Autres coûts	45		45
Résultat	5		

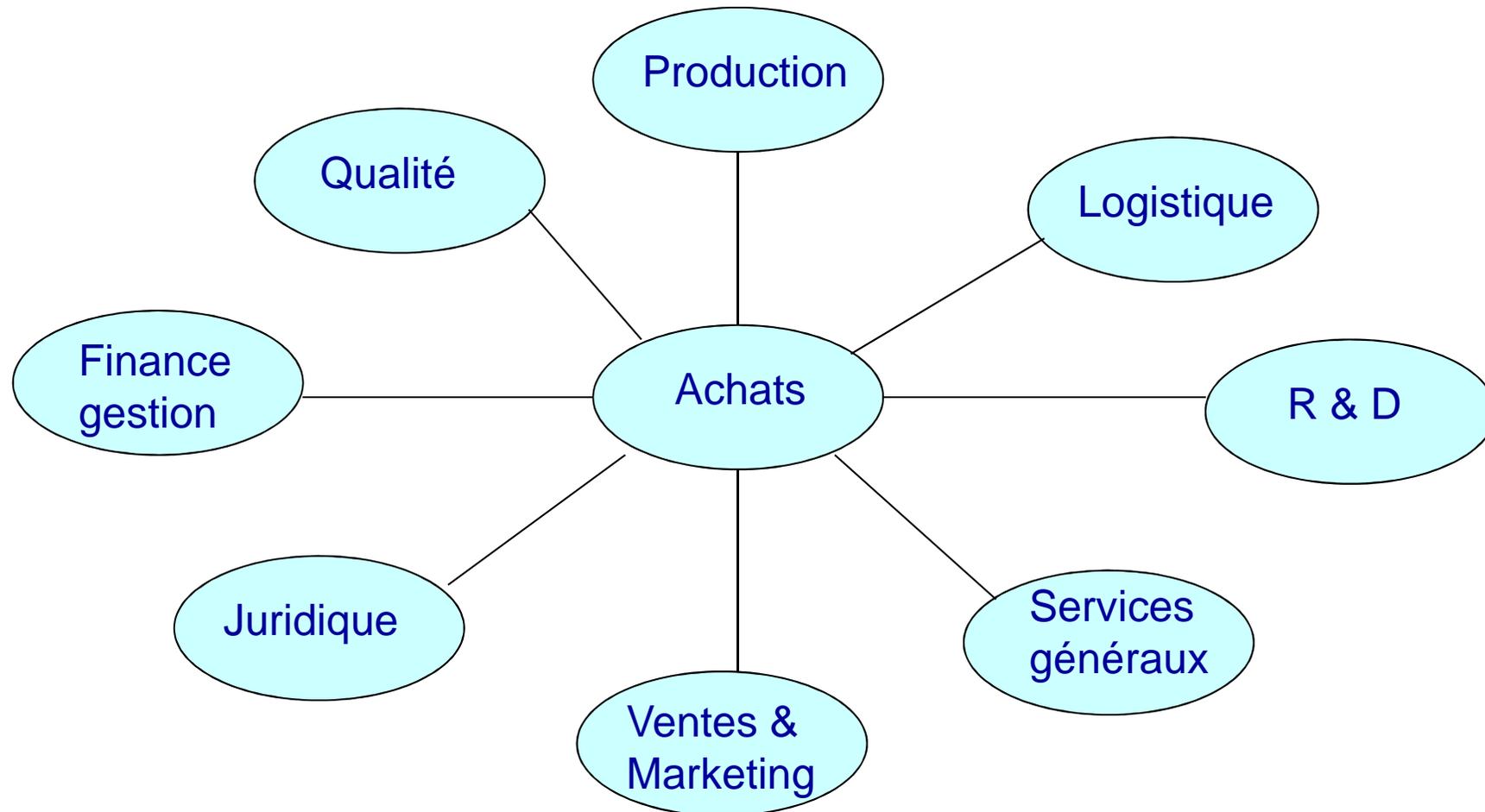
Les nouveaux enjeux économiques : la chaîne de valeur

Le cycle industriel et la chaîne de valeur des fournisseurs

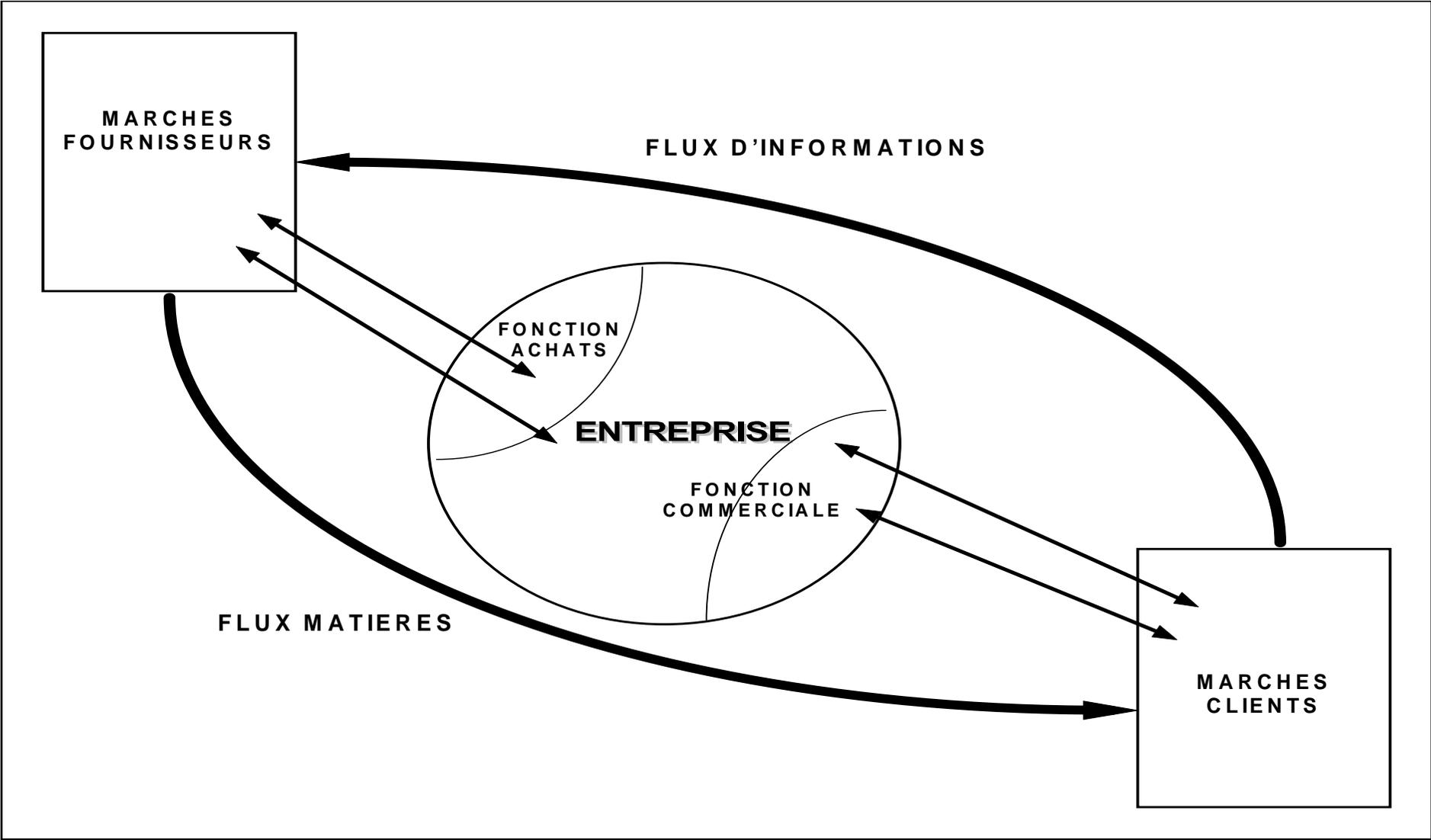


Le positionnement des achats dans l'entreprise

Les achats une fonction transversale qui interagit avec les autres fonctions de l'entreprise



Le processus achats au cœur des processus de l'entreprise



Les différentes dimensions de la fonction achats

communication interne et externe



Technique :

- ☞ Inciter ses partenaires internes et externes à concevoir en terme de fonctionnalités
- ☞ Savoir repérer les bons fournisseurs
- ☞ Introduire les produits de demain pour inciter à innover
- ☞ Connaître la gestion de production de son entreprise



Commerciale :

- ☞ Faire part de sa puissance d'achats à l'extérieur de son entreprise
- ☞ Négocier des contrats clairs, complets et équilibrés



Administrative :

- ☞ Mettre en place un système de gestion des commandes, de livraisons, de factures
- ☞ Mettre en place un système Assurance Qualité Fournisseur
- ☞ Etablir des tableaux de bord pour suivre les objectifs
- ☞ Etablir les contrats



Economique :

- ☞ Etudier les marchés
- ☞ Maîtriser les prix et leur évolution

La répartition des rôles dans le processus achats

	UTILISATEUR	PRESCRIPTEUR	RESPONSABLE BUDGETAIRE	ACHETEUR
RESPONSABILITE	Définit le besoin	Définit les spécifications techniques	Décide du montant et autorise la dépense	Analyse les possibilités du marché et sélectionne la meilleure offre coût/qualité
METHODOLOGIE	Cahier des charges fonctionnel	Cahier des charges technique	Contrôle budgétaire	Marketing achat Appel d'offres Contrat
OBJECTIF	Satisfaire les besoins de son activité	Optimiser le rapport coût/performance (analyse de la valeur)	Equilibre financier	Positionnement sur le marché risque ↘ coût ↘ Alternative ↗
ENJEU	↗ Satisfaction du besoin	↗ Optimisation technique	Alternatives budgétaires	↗ Organisation des sources

Le rôle de l'acheteur

- n C'est l'interlocuteur clé en charge de la performance d'une ou plusieurs familles d'achats.
- n Il intervient sur l'ensemble des tâches du processus depuis l'expression du besoin et l'analyse des marchés jusqu'à la satisfaction du besoin en apportant des techniques d'acheteurs professionnelles (leviers à appliquer ex: analyse des besoins, études de marchés formalisées, analyse de la valeur, plans de progrès) pour certaines souvent inexistantes sans acheteur
- n Il aide à la définition du juste besoin
- n Il assure les relations opérationnelles avec les fournisseurs et veille au bon déroulement des contrats en assurant la remontée des informations du terrain. (bilan d'exécution)
- n Il présente à la signature les marchés, en fonction des seuils définis

Le rôle du prescripteur

- n Il est responsable du cahier des clauses techniques qu'il exprime sous forme fonctionnelle et quantitative
- n Il s'assure de la satisfaction des besoins des clients
- n Il peut se faire appuyer par un expert pour le rédiger
- n Il le valide ou le fait valider par sa hiérarchie
- n Le prescripteur peut être un utilisateur final, un chef de projet,...
- n Dans le cas d'achats banals (segment articles catalogables, prestations standards) le cahier des clauses techniques peut être rédigé par l'acheteur...
- n Il participe au suivi d'exécution

Le rôle de l'approvisionneur

- n Il prépare les ordres de commande dans le cadre de contrats établis par l'acheteur et validés par les hiérarchies
- n Il effectue la réception qualitative et quantitative, et la réception dans le système d'information.
- n C'est parfois un(e) assistante de service, parfois un utilisateur, parfois un approvisionneur à temps plein
- n Il est garant du suivi d'exécution qui se transforme en bilan d'exécution à la fin du contrat.

Les différents « métiers » de l'achats

Long Terme

Marketing Achat

Déterminer les zones d'enjeux
Élaborer une politique d'achats
Fixer des objectifs

Bâtir des budgets
Participer à la définition
des produits avec les prescripteurs
Pratiquer la veille
technologique et commerciale
Connaître les marchés
fournisseurs
Évaluer et homologuer
les fournisseurs

Connaître les
fournisseurs

Connaître les besoins
passés, actuels
et futurs

Acheteurs

Consulter les fournisseurs

Négocier et contracter
avec les fournisseurs

Contrôler les
performances des
fournisseurs

Régler les litiges
Exploiter les calculs
de besoins
Traiter
les DA

Court Terme

Approvisionnement

Passer les commandes
et appels de livraison

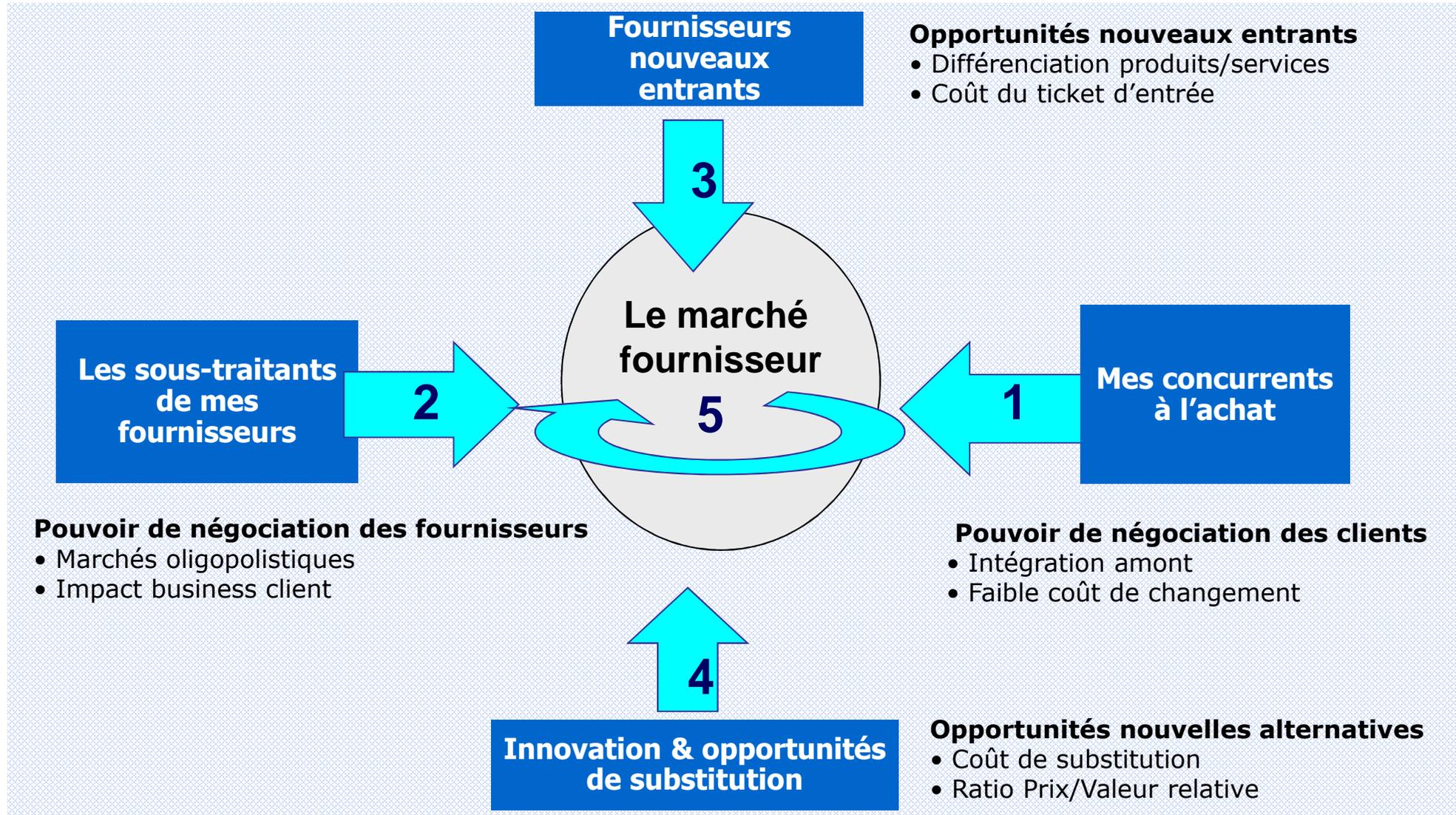
Relancer, suivre en interne
comme en externe

Ordonnancer les factures

Gérer les stocks

Moyen Terme

La démarche marketing achats : le modèle des 5 forces de Porter



Les différents « métiers » de l'achats dans la vision CT/MT/LT

	COURT TERME	MOYEN TERME	LONG TERME
TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Ordonnancement • Demandes d'appro • Commande • Dépannages • Régularisations • Relance • Litiges (quantité, qualité, coût, délais) • Liaison avec le demandeur 	<ul style="list-style-type: none"> • Demande de prix et délais • Consultation • Evaluation des fournisseurs • Suivi des fournisseurs • Négociation des contrats • Négociation interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage de la définition des besoins • Analyse de la valeur • Travail en équipe sur la veille technologique • Analyse du marché • Recherche de nouveaux fournisseurs
VALEUR AJOUTEE	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation disponibilité • Service utilisateur • Optimisation des flux d'approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution des risques • Réduction des prix et délais • Rationalisation des bases fournisseurs • Rationalisation des flux administratifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts • Réduction du cycle d'achat • Réduction du cycle d'appro • Optimisation des flux internes et externes
	APPROVISIONNEMENT LOGISTIQUE	ACHAT	MARKETING ACHAT

Les différents « métiers » de l'achats

Activités achat et activités approvisionnement : savoir qui fait quoi ?

Achat

Analyse des besoins :

- Définition des produits
- Formalisation des spécification
- Prévisions
- Standardisation / substitution

Marketing achats :

- Analyses de marché
- Analyses des risques
- Sélection fournisseurs

Négociation / contrats :

- Négociation, élaboration des contrats
- Analyse des performances (produits, fournisseurs)
- Visites fournisseurs

Approvisionnement

Passation des commandes :

- Elaboration des demandes d'achat
- Passation des commandes
- Suivi et traitement des litiges (Qualité)

Traitement des factures / Paiements :

- Liquidation / mandatement
- Traitement des litiges (facturation / paiements)
- Suivi du paiement

Divers administratif / Suivi :

- Suivi des marchés
- Suivi des budgets
- Classement

Les résultats attendus de la fonction achats

Réaliser des gains quantitatifs et qualitatifs

Gains en prix : Plan de réduction des coûts, suivi des gains,...

Gains en coûts : Réduction du nombre de commandes, factures,..

Gains en prestations : Conditions de paiement, garanties, options supplémentaires ...

Gains en temps : Réduction des délais d'approvisionnement (hors prod)

Mettre en œuvre une déontologie achats

MAITRISE de la mise en concurrence

CONFIDENTIALITE des dossiers

JUSTIFICATION des choix du couple produit / fournisseur à partir de critères objectifs

Contribuer à la maîtrise des risques à l'achat

Maîtrise du **RISQUE FOURNISSEUR**

Maîtrise du **RISQUE PRODUIT**

Maîtrise du **RISQUE LOGISTIQUE**

Maîtrise du **RISQUE JURIDIQUE**

La mission des achats : exemple de « lettre de mission »

- Rechercher et acquérir les biens et services demandés (définition fonctionnelle) :
 - au niveau de qualité requis, assuré et maintenu (cahier des charges précis)
 - dans les quantités nécessaires (sous réserve de la liberté de décision en matière de stock et de politique d'approvisionnement)
 - au coût global d'acquisition le plus bas
 - dans les délais nécessaires
 - en assurant les conditions de services associés
- Contribuer à améliorer la compétitivité
- Assurer la sécurité - pérennité à court et moyen terme (maîtriser et gérer les risques d'approvisionnement)
- Gérer / développer la relation avec les fournisseurs
- Contribuer à l'innovation permanente
- Contribuer à la création de valeur (valeur ajoutée)

La mission des achats

Anticiper vis-à-vis des marchés fournisseurs les besoins à moyen et long terme de l'entreprise

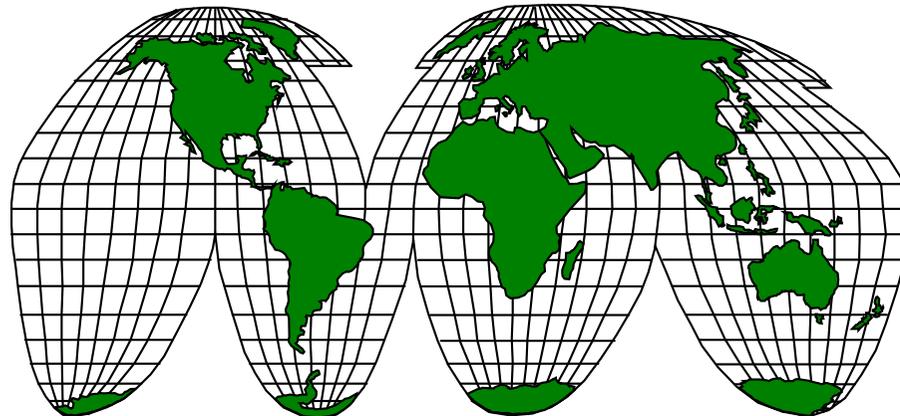


La mission des achats

Explorer les marchés fournisseurs afin de trouver les meilleures sources d'approvisionnement pour l'entreprise qui lui permettront de conserver un avantage concurrentiel sur le marché



Global sourcing



La mission des achats

Etablir les conditions nécessaires à l'acquisition des biens et services dont l'entreprise a besoin, et ce, sur des bases pérennes

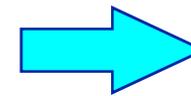
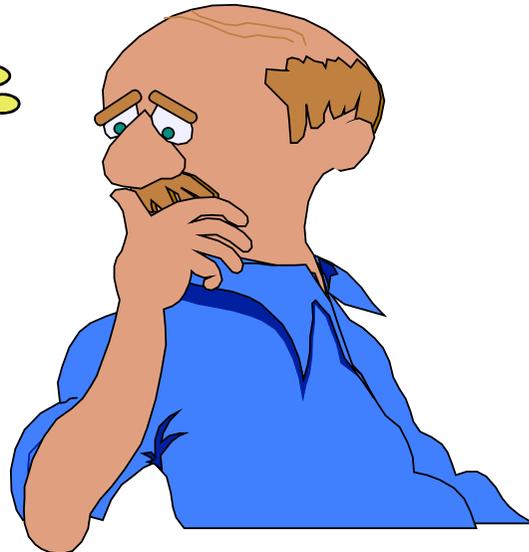
*Maîtrise des risques contractuels
et gestion du risque fournisseur*



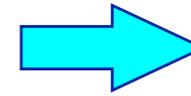
La mission des achats

Contribuer aux choix stratégiques de l'entreprise afin qu'elle conserve une position dominante sur ses marchés par une action continue d'optimisation de sa valeur ajoutée

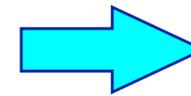
*Approche
make or buy ?*



main d'oeuvre :
sous traitance ou
délocalisation



gestion des moyens :
sous traitance industrielle



savoir-faire :
partenariat industriel

La mission des achats

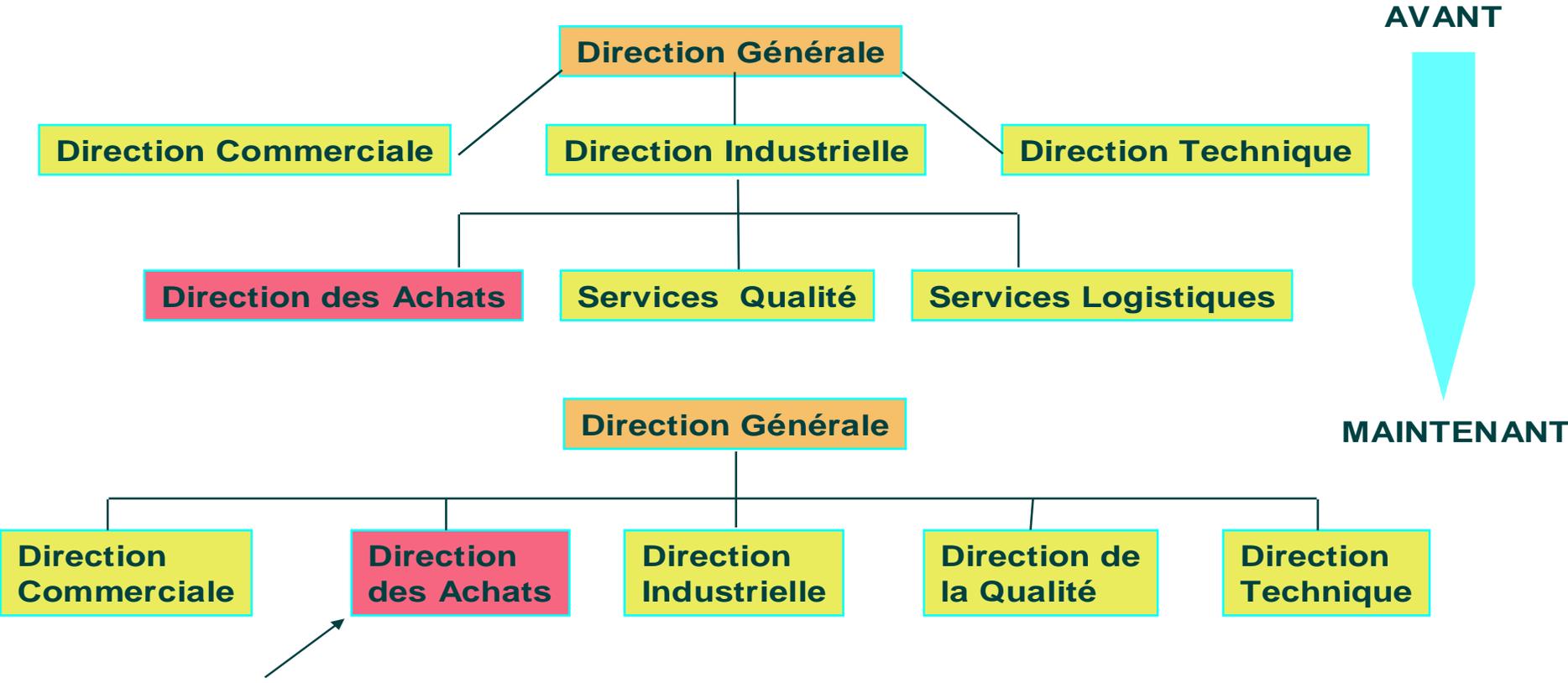
Consolider en interne avec l'ensemble des directions opérationnelles, et mettre en oeuvre un marketing achats adapté aux choix techniques, industriels et commerciaux à court, moyen et long terme

Marketing achats



La positionnement des achats dans l'organisation

La montée en puissance des Achats se traduit dans les organigrammes :



Le Directeur des Achats est au Comité Exécutif de la Direction Générale et participe aux décisions stratégiques de l'entreprise

La positionnement des achats dans l'organisation

Cela dépend de la manière dont les Achats sont perçus dans l'entreprise, mais cela est souvent lié au type d'activité et à la taille de l'entreprise

Fonction de rattachement des Achats et “perception”

Direction générale

Position stratégique des achats : le Directeur des Achats participe au Comité Exécutif

Direction financière

Les Achats sont vus comme un centre de profit

Direction Industrielle

Les Achats sont liés à l'activité de production ; il s'agit avant tout d'approvisionner dans le respect des objectifs QCD (qualité/coût/délais)

Direction Administrative

Les Achats administrent les besoins d'achats nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (achats de frais généraux)

Les différentes typologies d'organisation achats

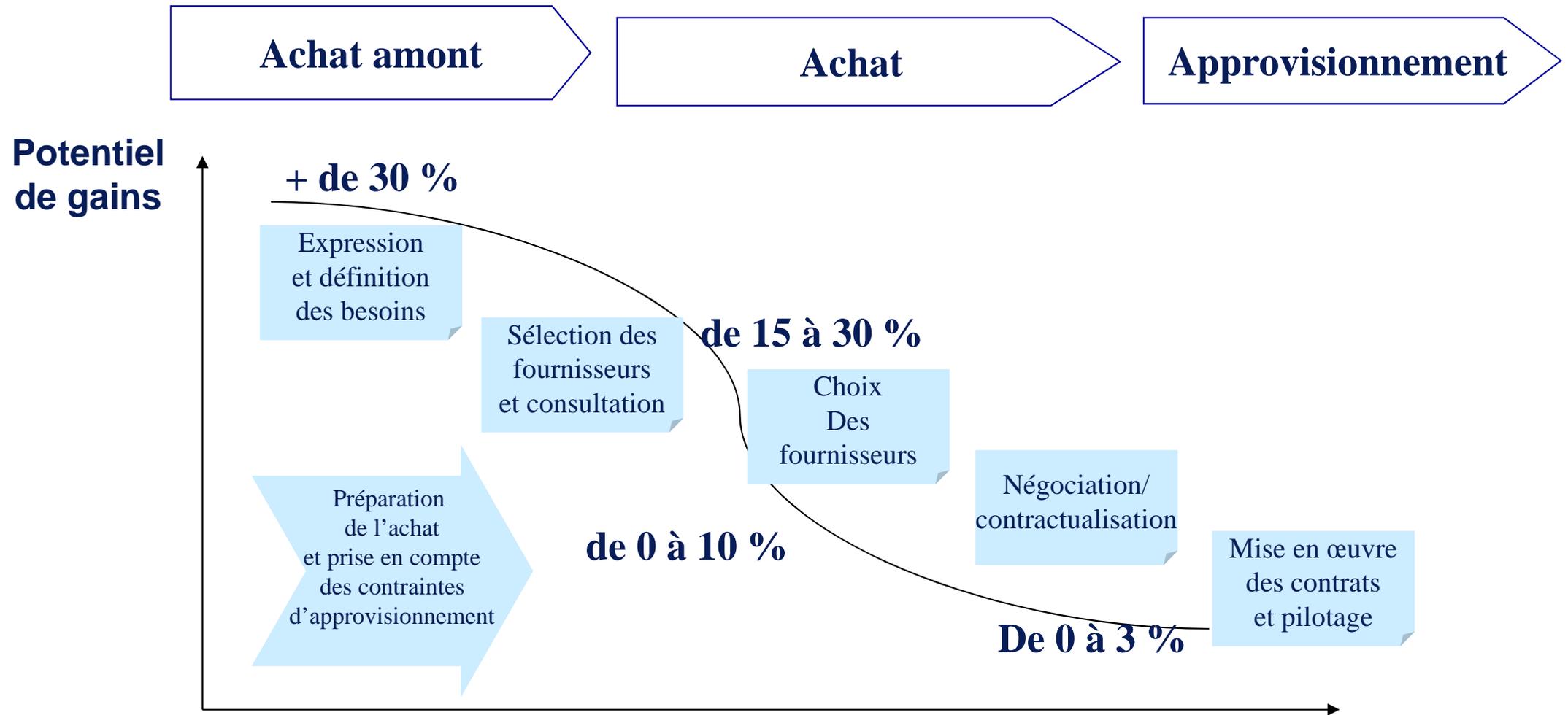
■ **Selon la culture de l'entreprise (centralisée, décentralisée), sa taille (multi-sites, périmètre européen ou mondial) et son niveau de maturité dans la mise en œuvre d'une politique achats, on trouve différents types d'organisation achats :**

- > la structure achats centralisée
- > la coordination achats simple
- > la coordination achats hiérarchique
- > l'organisation par acheteurs pilotes
- > l'organisation en réseau

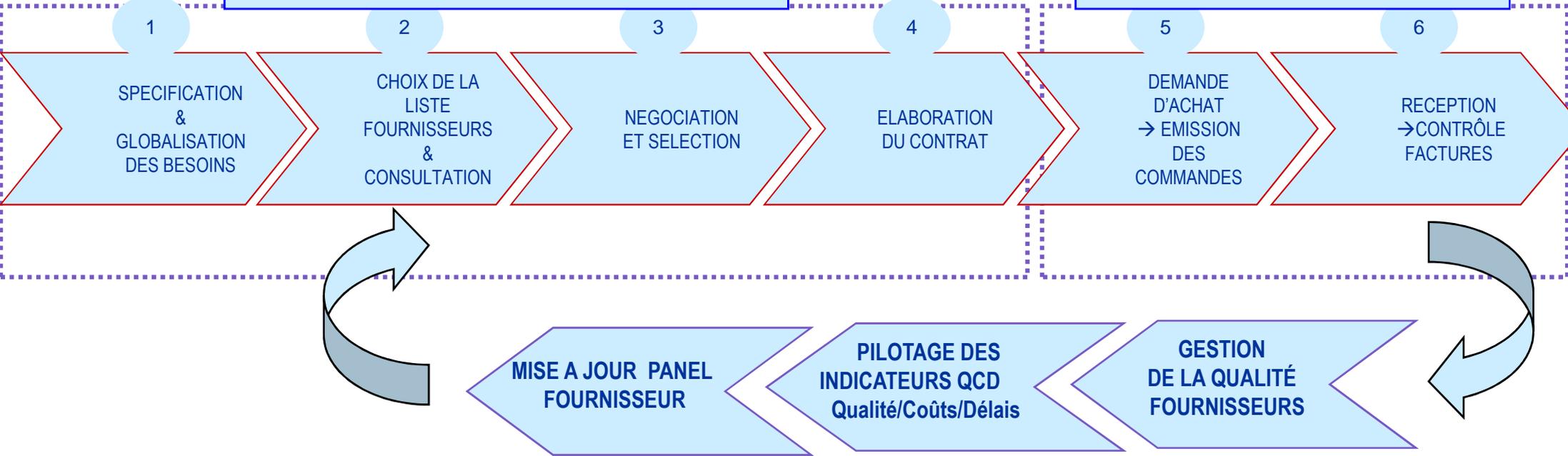
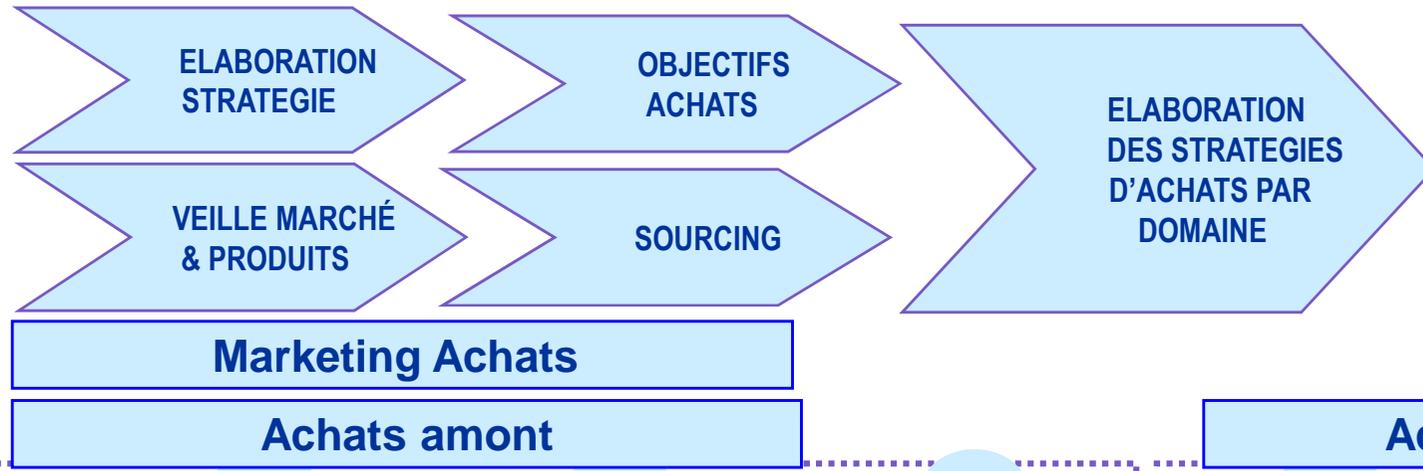
Les différentes typologies d'organisation achats

- **Depuis les années 90 se sont développées dans les grands groupes des organisations matricielles avec une organisation achats à “deux étages” :**
 - > des structures achats par filiale et/ou pays/région qui reportent auprès d'une Direction “locale”
 - > une structure achats au niveau “corporate” qui assure la coordination des achats mais sans lien hiérarchique avec les responsables achats “locaux”
- **Ce mode de fonctionnement requiert un mode de gouvernance bien adapté qui doit prendre en compte à la fois la culture de l'entreprise et prioriser les enjeux :**
 - > idée force : globaliser les achats qui peuvent l'être sans centraliser *via des acheteurs leaders qui pilotent des groupes de travail*
 - > autre idée force : mutualiser et partager ce qui peut l'être : outils & méthodes, référentiel métier,... *via l'animation d'une communauté achats*
- **Ce fonctionnement amène à créer des rôles et définition de postes spécifiques :**
 - > KCM : Key Commodity Manager
 - > KSAM : Key Supplier Account Manager

Le cycle achats et les enjeux associés



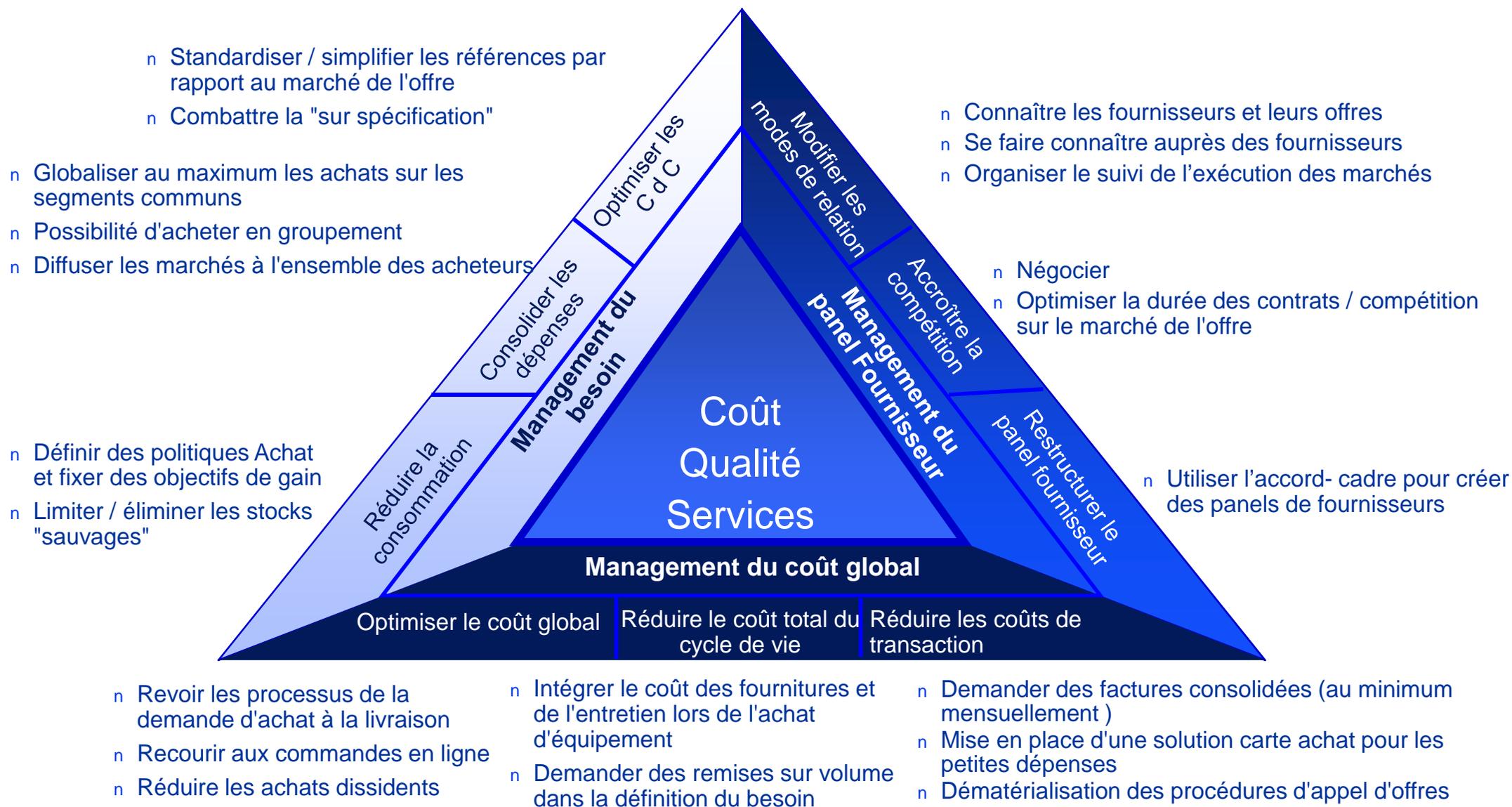
Le processus achats type



La mise en œuvre des « best practices » : les leviers d'achats

Etape	Action	Liste des leviers	
Analyse amont	Expression du besoin	1	Travailler en binôme prescripteur acheteur
	Marketing achats	2	Formaliser les analyses de marché
		3	Homologuer les fournisseurs avant l'achat
	Normalisation du besoin	4	Impliquer l'acheteur dans la définition du besoin
		5	Impliquer le fournisseur dans la définition du besoin
		6	Rédiger un cahier des charges fonctionnel
		7	Valoriser les contraintes
		8	Standardiser le besoin
Consultation		Effet volume	9
	10		Réduire le nombre de fournisseurs
	11		Effectuer des regroupements dans l'espace
	Mise en concurrence	12	Mettre en concurrence efficacement
		13	Formaliser la préparation de la négociation
Analyse des risques	Analyse et décomposition des coûts	14	Décomposer les coûts
		15	Evaluer les risques et les prévenir
		16	Choisir en fonction du coût global d'acquisition
Suivi	Amélioration continue du besoin	17	Améliorer les coûts associés à l'achat
		18	Mesurer la performance globale de l'achat
		19	Mettre en place un plan de progrès

Les leviers d'achats : agir dans trois directions



Quelles sont les évolutions en cours ?

- **Du point de vue de la fonction achats**
- **Du point de vue des stratégies achats mises en oeuvre**

Les évolutions en cours de la fonction achats

La transformation de la fonction achat en centre de profit

Domaines clés	Achats traditionnels	Achats compétitifs
Objectifs de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Optimisation de la valeur ajoutée• Obtenir le prix le plus bas	<ul style="list-style-type: none">• Recentrage sur le métier pour être leader sur son marché• Optimisation du coût global
Nombre de fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">• Grand nombre de fournisseurs pour la mise en concurrence	<ul style="list-style-type: none">• Panel restreint de fournisseurs dont le nombre est optimisé par un processus de sélection
Sélection des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">• Dirigée par les contraintes et l'historique	<ul style="list-style-type: none">• Guidée par la stratégie d'entreprise• Relations partenariales à long terme
Négociation contractuelle	<ul style="list-style-type: none">• Contrat coup par coup• Accord cadre sans objectifs précis	<ul style="list-style-type: none">• Recherche commune des opportunités de développement d'activités• Contrats-cadres avec des objectifs précis
Relations avec les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">• Analyse interne, sélection et négociation• Réception des commandes puis facturation	<ul style="list-style-type: none">• Fixation du coût d'achats avec objectifs et indicateurs• Partages des prévisions de commandes

Les évolutions en cours de la fonction achats

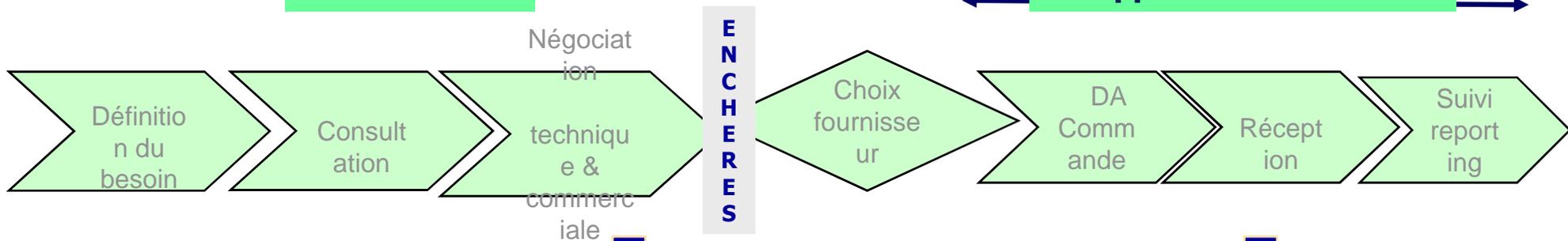
Le développement de nouveaux outils, dits de e-achats, qui s'appuient sur les technologies web et dédiés au métier achats

Solutions eSourcing

Solutions eProcurement

Achat

Approvisionnement



Négociations en ligne

e-Catalogues

Une partie des négociations peut se faire sous forme d'enchères



Les évolutions en cours du point de vue des stratégies achats

Une transformation rapide des règles du jeu du commerce international qui nécessite anticipation et adaptation continues

- **Augmentation de la pression concurrentielle par une offre mondiale diversifiée et globalisation des marchés**
- **Pression croissante sur les prix nécessitant des actions de réduction des coûts en rupture avec les politiques achats précédentes :**
 - approche LCC : Low Cost Countries
 - développement de l'offshore pour les prestations informatiques
- **Des cycles de développement de plus en plus courts : «Time-to-Market»**
- **Une concentration encore plus forte sur le «core business» :**
 - outsourcing important vers de gros acteurs spécialistes du FM (Véolia, Facéo,..) voire cession complète des moyens industriels auprès d'acteurs spécialisés comme Flextronic

Les évolutions en cours du point de vue des stratégies achats

Un cadre réglementaire qui évolue et imposera de plus en plus de nouveaux modes opératoires

- **Transparence financière**

- en France : loi de sécurité financière (LSF)
- aux USA et pour toute entreprise cotée au NYSE : loi Sarbanes-Oxley (SOX)

- **Responsabilité sociétale et environnementale (RSE)**

- renforcement des règles d'éthiques
- contrôle des conditions d'employabilité (travail des enfants,...)
- respect des normes environnementales
- respect des engagements du Global Compact Act
- contribution à la réduction des consommations et/ou au recyclage (reverse logistic)

Une tendance forte : l'importance de la part des achats de service

n Une évolution importante de la part achetée dans le domaine des services :

- **Années 70** : externalisation des prestations de moyens généraux : nettoyage,...
- **Années 80** : externalisation de prestations à forte valeur ajoutée (infogérance informatique,...) et développement de l'offre location évolutive,
- **Années 90** : développement de l'offre Outsourcing/Facility Management,
- **Années 2000** : développement des Centres de Services Partagés, extension de l'offre Facility Management au domaine industriel, nouvelles offres de service informatique : gestion de parc en full service, SaaS (Software as a Service),

n Un périmètre achats qui couvre un spectre très large de prestations :

prestations de moyens généraux, prestations d'assistance informatique, prestations intellectuelles d'expertise, prestations RH, études & développement, maintenance, marketing/communication, locations, FM, prestations logistique, voyages....

Les tendances actuelles

- n Démarche contrat de progrès
- n Engagement de moyens → engagement de résultats
- n Importance du contrat de service (SLA : Service Level Agreement)
- n Acquisition de capital intellectuel → valorisation du capital immatériel de l'entreprise
- n Approche buy or lease → full service/bundle services
- n Shared Services externalisés (Centre de Service partagés)
- n Offshore → nearshore

Impacts sur la gestion de la relation fournisseur

- n **Evolution des modes de rémunération**
- n **Evolution des contrats de service (SLA)**
- n **Approche SRM (Supplier Relationship Management) : Supplier Scorecard, KSAM (Key Supplier Account Manager)**
- n **Approche orientée client :**
 - Customer Commitment
 - Customer Intelligence
- n **Démarche achats Customer Value (incluant l'approche client interne)**