

400 PARTNERS

# ACHATS

ACHETER MIEUX  
QUE VOS CONCURRENTS

**C'EST POSSIBLE**



GUIDES 400  
C'EST POSSIBLE

COLLECTION DE GUIDES PRATIQUES  
PAR **400** MANAGERS DE TRANSITION

## COPYRIGHTS

Editeur et auteur : SAS 400 Partners

Directeur de la publication : Bruno Calbry

Rédacteurs : Laurent Frédéric et Isabelle Préhost

Directrice de la collection : Fanny Neveu

PAO : Marion Borelle et Valentin Petit

Edition : Décembre 2021

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

Dépôt légal : Décembre 2021



# ACHETER MIEUX QUE VOS CONCURRENTS C'EST POSSIBLE

Avec la contribution de

Virginie Bergeron Frédéric Bureau Gwen Chapman  
Christophe Deloy Philippe Tura

Membres 400 Partners



**GUIDES 400  
C'EST POSSIBLE**

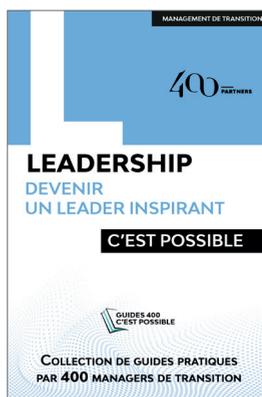
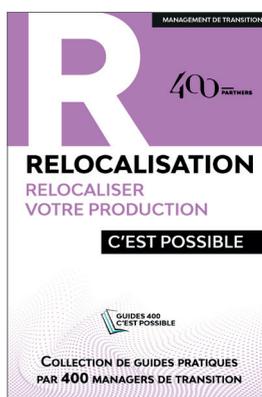
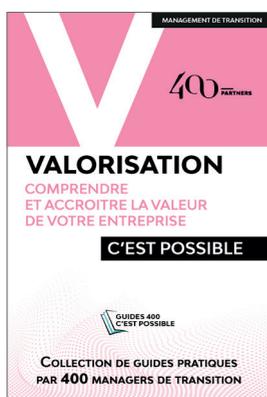


## DANS LA COLLECTION

La collection de guides intitulée "Guides 400 c'est possible" est une œuvre collective de managers de transition créée sur l'initiative et sous la direction de 400 Partners.

Faciles à lire, ces guides illustrés sont destinés aux managers et dirigeants d'entreprise souhaitant mieux appréhender les enjeux opérationnels en dehors de leur propre champ d'expertise.

GUIDES PARUS OU À PARAÎTRE PROCHAINEMENT



# SOMMAIRE

---

**0**

INTRODUCTION

**1**

LES ACHATS,  
À QUOI ÇA SERT ?

**2**

LES ACHATS,  
COMMENT ÇA  
MARCHÉ ?

**3**

LES ACHATS,  
QUELLE  
ORGANISATION ?

**4**

LES ACHATS  
ET LA POLITIQUE RSE

**5**

LES ACHATS  
ET LA DIRECTION  
FINANCE

## INTRODUCTION



Le poids des achats dans le compte d'exploitation, jusqu'à 50% dans l'industrie manufacturière, n'est plus à démontrer.

Les actions coup de poing des "cost killers" laissant la place à des actions plus proches du terrain, les fondamentaux de la fonction Achats redeviennent d'actualité :

- La sécurisation des approvisionnements : respect des délais de livraison, des quantités livrées ou de la qualité des produits et des services
- Les coûts logistiques ou de non respect de la qualité
- La contractualisation, protectrice des intérêts de l'entreprise
- Les relocalisations que l'on appelle désormais de nos vœux, après avoir pris conscience de notre exposition stratégique à telle ou telle pénurie
- La dimension sociétale de nos Achats, aujourd'hui responsables et durables

Faire des économies reste au cœur des préoccupations de la direction Achats. Cependant, cela ne saurait être au détriment de la qualité de la relation fournisseurs.

Voici cinq axes d'exploration pour aider à établir un diagnostic et revisiter son propre département Achats en autonomie ou dans le cadre d'un accompagnement spécifique.

Les Achats, à quoi ça sert ?  
Les Achats, comment ça marche ?  
Les Achats, quelle organisation ?  
Les Achats et la politique RSE  
Les Achats et la Direction Finance



**1**



**LES ACHATS,  
À QUOI ÇA SERT ?**

## A FAIRE DES ÉCONOMIES ...

### LA PREUVE PAR LES CHIFFRES

L'exemple ci-contre est suffisamment parlant : une économie de 3% aux Achats permet d'augmenter son résultat de 30% !

Chiffre d'affaires	100	100	
Achats	50	48.5	-3%
Autres charges	45	45	
Résultat	5	6.5	+30%

**UN ACHETEUR DOIT RAPPORTER  
10 FOIS  
CE QU'IL COÛTE !**

Pour y parvenir, l'acheteur dispose de plusieurs leviers :

- Sa connaissance du marché fournisseurs permettant d'anticiper le besoin
- Sa réactivité et son agilité dans ses relations avec ses "clients internes" dans les autres départements
- Et, facteur-clé de succès, sa capacité à faire préciser l'expression du besoin : plus une question est claire, plus la réponse est claire !

## ... MAIS PAS QUE

### Innovation

Le service R&D des fournisseurs travaille pour leurs clients !

L'innovation qui émane du travail en commun est souvent celle qui permet au client de se différencier de ses concurrents.

Encore faut-il que les conditions soient réunies pour que les fournisseurs collaborent.

### Quantité

Les quantités minimales d'approvisionnement, les coûts de possession (dont on néglige souvent l'importance), la fréquence des livraisons, le respect scrupuleux des délais influencent positivement le BFR.

### Qualité

La qualité des produits entrants détermine en grande partie celle des produits finis. Par exemple, les constructeurs automobiles n'achètent contractuellement que des pièces respectant le cahier des charges, ce qui les affranchit des contrôles qualité !

### Contractualisation

Essentielle, la contractualisation protège l'entreprise : elle définit clairement les responsabilités et les obligations de chacun ainsi que les actions en cas de difficultés.



Économies, innovation, qualité, délais, BFR : les Achats agissent sur de nombreux leviers de performance.

# LES ACHATS, À QUOI ÇA SERT ?

LES ACHATS SERVENT À FAIRE DES ÉCONOMIES, MAIS PAS QUE.

## CE QU'IL FAUT RETENIR

- LES ACHATS SONT UN CENTRE DE PROFIT.
- LES ACHATS SERVENT LA PERFORMANCE.
- LE MANAGEMENT DE LA RELATION FOURNISSEURS EST ESSENTIEL.

# 2

## LES ACHATS, COMMENT ÇA MARCHE ?



## LE MAÎTRE-MOT : NÉGOCIATION

VOUS N'OBTENEZ PAS CE QUE VOUS MÉRITEZ MAIS CE QUE VOUS NÉGOCIEZ

Bien menées, les négociations fournisseurs aboutissent à un avantage concurrentiel.

- Les conditions tarifaires : au delà du prix, les conditions de paiement, les pénalités de retard ou de non qualité
- Les quantités minimales de commande et d'approvisionnement
- Les conditions d'accès à l'innovation des fournisseurs

L'acheteur peut également orienter les négociations clients (mais oui!).

Certaines entreprises se dotent même d'un "Contract Manager" chargé de négocier lors du processus de vente puis de celui d'achat.



Aux Achats, plus qu'ailleurs, 1 + 1 fait plus que 2 !

# ANTICIPATION & COLLABORATION

L'ACHETEUR SE DOIT D'ÊTRE CONSTAMMENT VIGILANT

## L'ANTICIPATION

L'acheteur est "dans la boucle" le plus en amont possible pour solliciter les futurs partenaires avant la concurrence, grâce à sa veille marketing.

Dans un esprit de collaboration de projet avec les meilleurs fournisseurs, il identifie les possibilités souvent insoupçonnées du marché et devient force de proposition en interne.

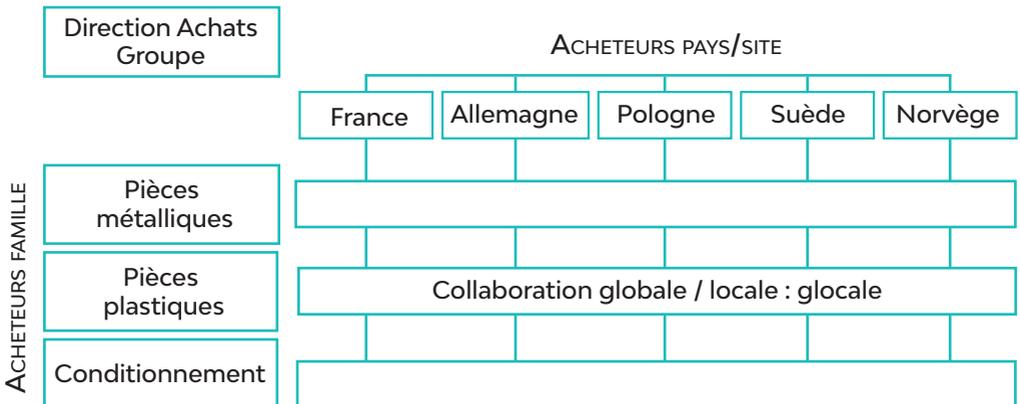
En planifiant les besoins selon un processus "Sales & Opération Planning", il évite les tensions inutiles dans la chaîne logistique.

## LA COLLABORATION

Au cœur de l'organisation, l'acheteur est informé de tout, tant en interne que via les fournisseurs.

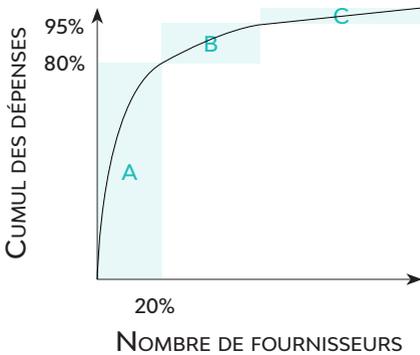
Si la taille de l'entreprise le justifie, il organise un "réseau d'acheteurs" en structure matricielle. Cela permet d'anticiper les grandes tendances et d'être prêt quand les concurrents galèrent encore !

### EXEMPLE DE RÉSEAU D'ACHETEURS EN STRUCTURE MATRICIELLE



## LES MEILLEURS AMIS DE L'ACHETEUR

Le sociologue et économiste Italien Vilfredo Pareto (1848-1923) est l'un des meilleurs amis de l'acheteur. Il éclaire notamment la notion de gestion active des fournisseurs.



80% de la dépense est concentrée sur 20% des fournisseurs stratégiques. Il s'agit de la fameuse classe A, dont on s'occupe toujours, parfois contraint et forcé, mais ...

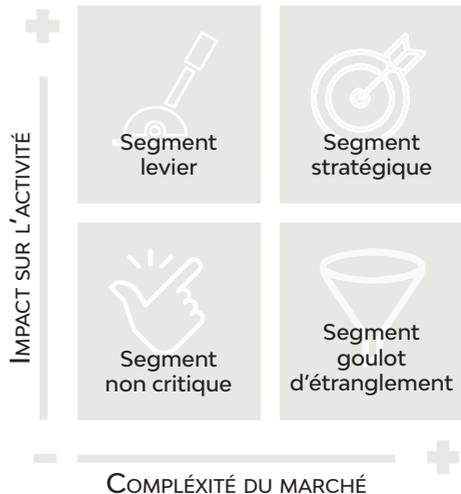
... ce sont les fournisseurs de la classe B qui seront en classe A demain !

Un écrou comme un grain de sable peut impacter l'activité.

Kraljic ou Porter, autres amis de l'acheteur, permettent de compléter Pareto en poussant l'analyse au delà des montants d'achat.

### MATRICE DE KRALJIC

On ne traite pas un fournisseur de produit ou service stratégique comme un fournisseur non critique.



## LES MEILLEURS AMIS DE L'ACHETEUR

Avec la crise, de nouveaux fournisseurs voient le jour, d'autres se révèlent par leur comportement, leur professionnalisme, leur résilience, leur inventivité à trouver des solutions "out of the box".

Autant de candidats naturels à la mise en mouvement de la base fournisseurs !

Chaque type de fournisseur est traité suivant les enjeux qu'il représente en collaboration avec les parties prenantes de l'entreprise.

- Produits critiques : devenir le client préféré des fournisseurs stratégiques en créant de la valeur et en progressant main dans la main
- Produits du segment levier : créer les conditions de la compétition en sécurisant la chaîne d'approvisionnement et réduisant les coûts
- Classe C de Pareto : ne pas oublier de la traiter car fortement consommatrice de ressources administratives



L'entreprise est plus performante grâce à ses fournisseurs : réduction des coûts, innovation, excellence opérationnelle.

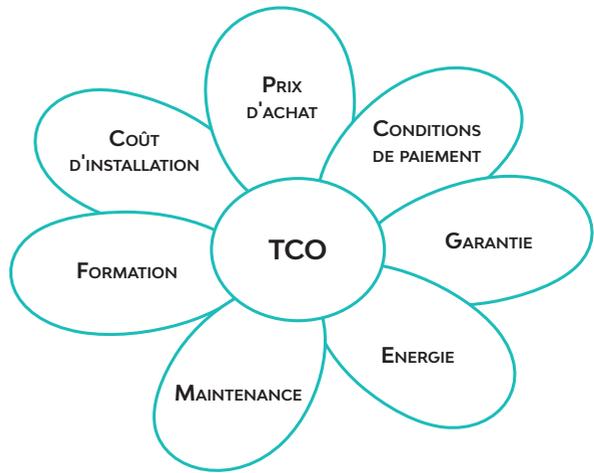
# OPTIMISER LES COÛTS OUI, MAIS COMMENT ?

## COÛT TOTAL DE POSSESSION

S'assurer que l'ensemble des coûts liés au produit ou service acheté sont maîtrisés : c'est le fameux "Total Cost of Ownership" ou TCO.

### TOTAL COST OF OWNERSHIP

Les coûts à prendre en compte dans le cas d'un achat d'équipement, par exemple.



Une prise en compte partielle sera source de mauvaises surprises en cours ou en fin de projet. Les achats structurés limiteront les surcoûts "inévitables".



Économies + coûts évités = Cash !

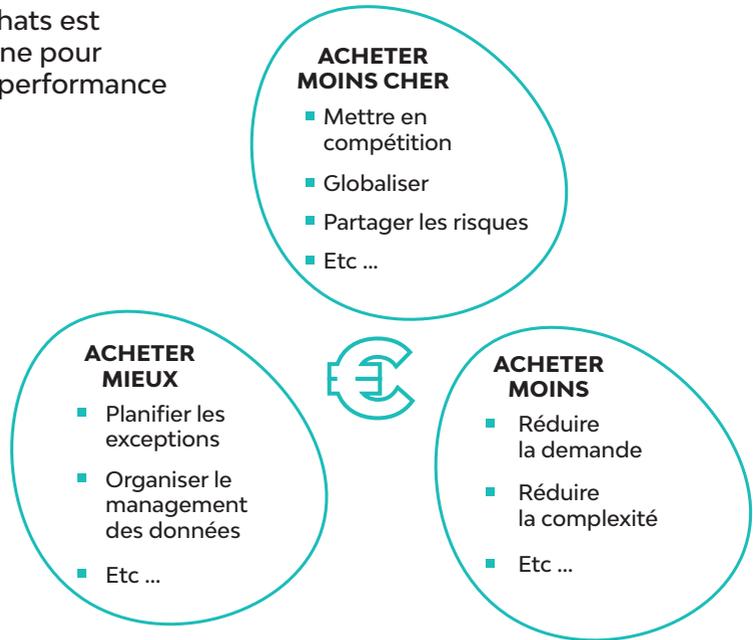
# OPTIMISER LES COÛTS OUI, MAIS COMMENT ?

DES LEVIERS PLUS SOPHISTIQUÉS POUR ACHETER MIEUX ET DURABLEMENT

- Agir sur l'ensemble des leviers de coûts
- Piloter en mode collaboratif les plans d'économie
- Mesurer les progrès réalisés

## LES 3 LEVIERS DE LA DIRECTION ACHATS

La direction Achats est en première ligne pour contribuer à la performance de l'entreprise.



L'acheteur connaît les méthodes et leviers de contribution à une performance économique durable.

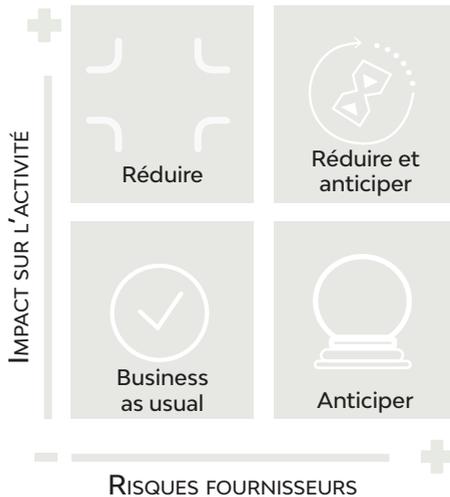
## LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS

Les risques fournisseurs sont nombreux :

- Risques industriels
- Fiabilité des fournisseurs
- Risques macro-économiques

### IMPACT DES RISQUES FOURNISSEURS

L'impact sur l'entreprise est très variable.



Piloter une entreprise, c'est identifier les risques affectant sa stratégie, les traiter et les assumer.

La crise Covid a montré que les risques fournisseurs ont été insuffisamment identifiés.



Sécuriser sa supply chain permet de créer un avantage concurrentiel.

# LES ACHATS, COMMENT ÇA MARCHE ?

LA DIRECTION ACHATS EST EN PREMIÈRE LIGNE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DURABLE DE L'ENTREPRISE.

## CE QU'IL FAUT RETENIR

- NÉGOCIER CHAQUE ÉLÉMENT CONTRACTUEL AVEC LES FOURNISSEURS ET LES CLIENTS.
- TRAITER LES FOURNISSEURS SELON LEURS NIVEAUX DE CRITICITÉ ET DEVENIR LE CLIENT PRÉFÉRÉ DE SES FOURNISSEURS STRATÉGIQUES.
- MAÎTRISER L'ENSEMBLE DES COÛTS LIÉS À UN SERVICE OU UN PRODUIT POUR ÉVITER LES IMPRÉVUS.
- GÉRER LES RISQUES FOURNISSEURS CRÉE UN AVANTAGE CONCURRENTIEL.

# 3

## LES ACHATS, QUELLE ORGANISATION ?



## LES ACHATS AU CŒUR DE L'ENTREPRISE

Pour être efficace, la direction Achats doit être membre du CoDir, rattachée à la direction générale, au plus près des décisions.

L'acte d'achat n'est que la partie visible de l'iceberg. Il ne faut pas oublier :

- La veille marketing, fonction des besoins à venir, pour dénicher les partenaires de demain, vérifier leur solidité, maîtriser les risques surtout en période difficile
- La prise en compte de certains éléments au plus tôt (coûts de développement, propriété intellectuelle, brevets, investissements ...) en les contractualisant
- L'instauration indispensable d'un climat de confiance
- La contribution au "make or buy", tout en veillant à la préservation des intérêts économiques de l'entreprise par une productivité négociée pour les années à venir

Au-delà, l'organisation des Achats s'adapte à la taille, l'activité, l'environnement concurrentiel : dans certains cas, l'approche matricielle fera sens ; dans d'autres, celle des "acheteurs-vendeurs".

Le type d'achat doit être pris en compte :

<p><b>Achats directs</b></p> <hr style="width: 20%; margin: 5px auto;"/>	<p>Liés à la production, souvent spécifiques, représentant les achats significatifs auprès des principaux fournisseurs (la classe A).</p>
<p><b>Achats indirects</b></p> <hr style="width: 20%; margin: 5px auto;"/>	<p>Généralement non liés à la production, moins stratégiques, moins sensibles, souvent moins travaillés dans les organisations moins matures (à tort).</p> <p>Des mutualisations sont possibles entre branche d'un même groupe, voire entre sociétés différentes mais évoluant dans le même secteur d'activité ou la même zone industrielle.</p>



Votre direction Achats ronronne ?  
Alors vos fournisseurs ronronnent avec elle !



# LES ACHATS, QUELLE ORGANISATION ?

LA DIRECTION ACHATS EST MEMBRE DU CoDIR ET EST AU PLUS PRÈS DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE.

## CE QU'IL FAUT RETENIR

- PRÉSERVER LES INTÉRÊTS ÉCONOMIQUES DE L'ENTREPRISE PAR UNE PRODUCTIVITÉ NÉGOCIÉE SUR LE LONG TERME.
- ADAPTER L'ORGANISATION DES ACHATS SELON SA TAILLE, SON ACTIVITÉ, SON MARCHÉ.
- OPTIMISER LES ACHATS DIRECTS, STRATÉGIQUES ET GÉNÉRALEMENT LIÉS À LA PRODUCTION. ILS DÉTERMINENT VOTRE PROPOSITION DIFFÉRENCIANTE FACE À VOS CONCURRENTS.
- MUTUALISER LES ACHATS INDIRECTS.

# 4

## LES ACHATS ET LA POLITIQUE RSE



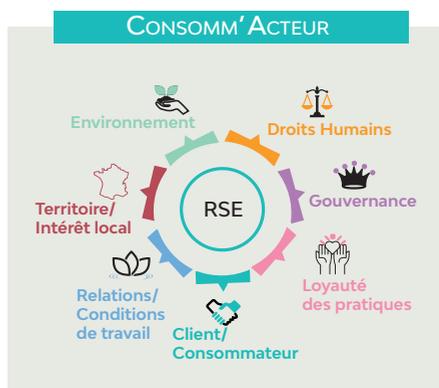
## UN CADRE LÉGAL CONTRAINT

Le cadre légal concernant la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) a beaucoup évolué depuis la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (CNUED, 1992) :

- Le Protocole de Kyoto (COP 3, 1997) pose pour la première fois des bases contraignantes
- La Loi Grenelle II (2010) porte sur l'obligation aux entreprises d'une certaine taille de publier leurs émissions de gaz à effet de serre
- La fameuse COP 21 (Paris - Le Bourget, 2015) lors de laquelle la France s'engage à réduire de 40% ses émissions de CO<sub>2</sub> en 2030 (vs 1990)
- La loi Sapin II (2016), qui adresse les obligations de transparence, de lutte contre la corruption et instaure la modernisation de la vie économique
- La loi "devoir de vigilance" (2017), qui impose le respect des droits humains et des libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et de l'environnement, et ce, pour toutes les filiales, les sous-traitants et les fournisseurs de l'entreprise

C'est dire si les obligations sont nombreuses...

LES ENJEUX SOCIÉTAUX ET ENVIRONNEMENTAUX SONT UNE PRÉOCCUPATION MAJEURE DES "CONSOMM'ACTEURS".



Un cadre légal contraint cache toujours de formidables opportunités.

## LA RSE COMME LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ

La norme ISO 26000 couvre l'ensemble de l'entreprise en matière de RSE. Elle offre pour les Achats une possibilité réelle de différenciation. Ainsi, avec le label relation fournisseurs et achats responsables correspondant (et l'ISO 20400), le gain de compétitivité est obtenu grâce aux leviers suivants :

- Gouvernance du sourcing fournisseurs : développement local, respect des droits de l'homme et des conditions de travail et de l'environnement
- Loyauté des pratiques commerciales : création d'un environnement propice au partenariat durable et donc à une performance durable.



Meilleure attractivité vis-à-vis des collaborateurs et des fournisseurs.

Ces derniers s'inscrivent dans un véritable partenariat : maîtrise accrue des risques fournisseurs.



Les échanges de données informatisées (EDI) permettent une fiabilité appréciée des demandes et un plus grand respect des délais et quantités de livraison.

La digitalisation des achats entre de plein pied dans ce cercle vertueux.

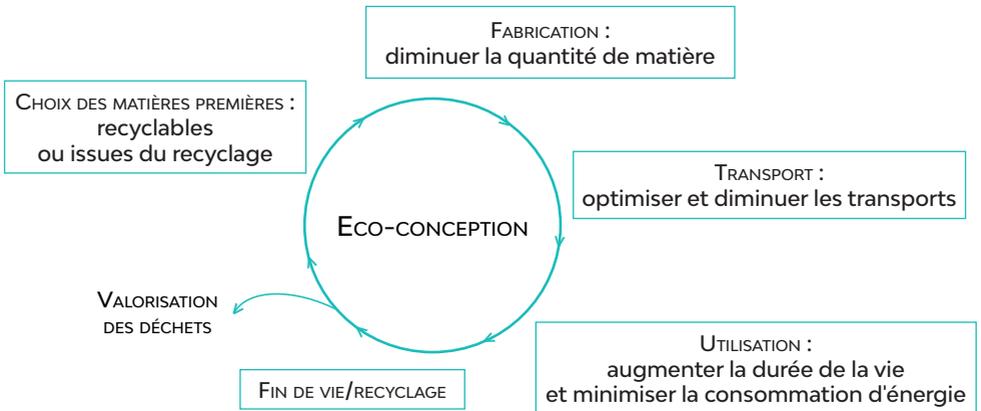


Une politique Achats responsable permet de partager la vision stratégique de l'entreprise.

Elle constitue un vecteur d'engagement et de fidélisation des fournisseurs, améliore notamment l'image et la réputation.

## LA RSE COMME LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ

La collaboration avec les fournisseurs associée au "sourcing vert" assure une maîtrise durable des coûts, notamment par l'éco-conception :



Source : ADEME

L'entreprise achète mieux et réduit ses coûts en consommant moins de matières, en utilisant des matières recyclées, en contrôlant l'usage de substances nocives et en optimisant ses process.

Son image auprès des actionnaires et sa visibilité auprès des investisseurs sont améliorées.



### AVANTAGE CONCURRENTIEL

Une démarche RSE aux Achats est une démarche vertueuse !

## LES ACHATS ET LA POLITIQUE RSE

MALGRÉ UN CADRE LÉGAL DE PLUS EN PLUS CONTRAINT,  
LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE AMÉLIORE  
LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES.

### CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE POLITIQUE RSE SELON LES STANDARDS INTERNATIONAUX PERMET DE :

- DÉVELOPPER SON ATTRACTIVITÉ AUPRÈS DES COLLABORATEURS ET DES FOURNISSEURS.
- CRÉER DES PARTENARIATS DURABLES PROPICES À DES PERFORMANCES DURABLES ET VECTEURS D'ENGAGEMENT.
- FAVORISER LE PRINCIPE D'ÉCO-CONCEPTION POUR AUGMENTER SA COMPÉTITIVITÉ.

# 5

## LES ACHATS ET LA DIRECTION FINANCE



# RELATION FINANCE/ACHATS

LE MAÎTRE-MOT EST LE PARTENARIAT

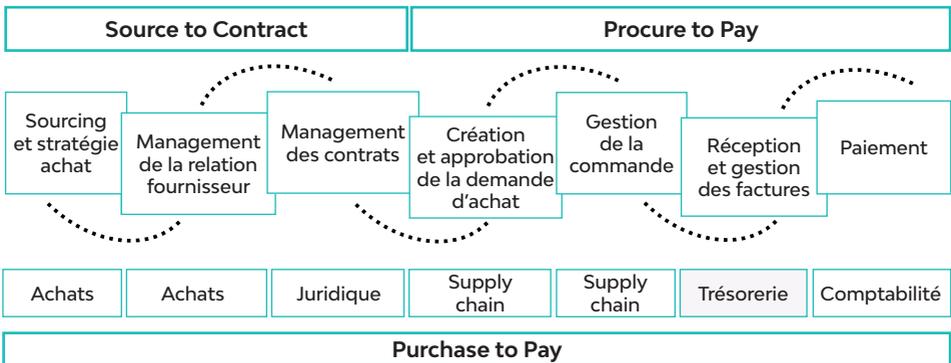
Les interactions et interdépendances sont multiples et structurantes.

La qualité de la collaboration affecte directement ou indirectement toute l'entreprise.

La Finance est au cœur du processus "Procure to Pay" (P2P). Cela implique une quantité de sous-processus en commun et d'éléments partagés :

- Un partage de données importantes
- Les projets budgétaires et de pilotage
- Les KPIs financiers et extra financiers
- Les choix d'outils de gestion et de pilotage de projets
- Le contrôle, la maintenance et l'évolution des systèmes de gestion

## PROCURE TO PAY – P2P



Il est utile de définir des points de contrôle à chaque étape et des audits périodiques.

## RELATION FINANCE/ACHATS

LE MAÎTRE-MOT EST LE PARTENARIAT

Au départ, sous l'angle du processus budgétaire de l'entreprise, on encourage les deux directions à co-construire leurs objectifs annuels, leurs budgets et leurs KPIs (mesures de la performance), afin de collaborer sur des objectifs communs, aussi bien quantitatifs que qualitatifs.

Ces objectifs s'inscrivent dans la stratégie globale et la reflètent. Lorsque les budgets sont révisés au cours de l'année, ou en cas d'évènement majeur, les deux directions réévaluent leurs réalisations et se réalignent.



**Co-pilotage  
du processus**

Les directions collaborent pour identifier les nombreuses interactions communes au coeur du processus.

Elles documentent ce qu'elles partagent dans le cadre des projets. Les équipes comprennent mieux leurs rôles dans chaque situation.



**Données  
partagées**

La Finance et les Achats sont propriétaires de données en commun. Le partage harmonieux de la maintenance et la circulation fluide de ces données contribuent à une bonne relation avec les fournisseurs.

Au-delà, la bonne maîtrise de ces données contribue à l'optimisation de la trésorerie et à l'identification des KPIs.

## RELATION FINANCE/ACHATS

LE MAÎTRE-MOT EST LE PARTENARIAT



**Achats**

Il est important que la Finance et les Achats définissent les achats centralisés et ceux laissés à la discrétion de chaque département. En sus des enjeux budgétaires, il s'agit d'équilibrer les enjeux opérationnels (satisfaction des opérationnels et des clients), les critères RSE, les indicateurs qualitatifs, etc...



**Ressources financières**

Dans "Procure to Pay", il y a "Pay", et la direction financière est bien entendu garante des ressources financières mises à la disposition des fournisseurs :

- Maîtrise des conditions de règlement : outils pour garantir les paiements tout en protégeant la trésorerie des deux parties (par exemple, reverse factoring)
- Évaluation en amont de la solvabilité et de la stabilité des fournisseurs.



### BESOIN EN FOND DE ROULEMENT

La gestion globale des encaissements clients et des décaissements fournisseurs est un impératif absolu !

## RELATION FINANCE / ACHATS

LE MAÎTRE-MOT EST LE PARTENARIAT

Quelques exemples de projets communs opérationnels et de transformation :

- La digitalisation, gestion et fiabilisation de l'information et des flux
- L'automatisation et l'optimisation du reporting
- La réflexion sur la supply chain
- La maîtrise des risques : évaluation de la solvabilité des fournisseurs, taux de dépendance, volatilité des prix des matières premières, évaluation RSE des fournisseurs, etc ...

LA FINANCE ENDOSSE SOUVENT LE RÔLE DE CHEF DE PROJET. DIRECTION TRANSVERSE S'IL EN EST, ELLE EST À MÊME DE PILOTER CE TYPE DE PROJETS, ET D'ASSURER ENSUITE LE RESPECT DES PROCESSUS DÉFINIS ET LE CONTRÔLE DE LA FIABILITÉ DES DONNÉES, À L'APPUI DES DÉPARTEMENTS CONCERNÉS.



Confiance et synergie : les bases d'une collaboration réussie !

## LES ACHATS ET LA DIRECTION FINANCE

LES ACHATS ET LA FINANCE TRAVAILLENT À DES OBJECTIFS COMMUNS.  
LA QUALITÉ DE LEUR COLLABORATION IMPACTE TOUTE L'ENTREPRISE.

### CE QU'IL FAUT RETENIR

- GÉRER ENSEMBLE LE PROCESSUS "PROCURE TO PAY".
- DÉFINIR LES OBJECTIFS COMMUNS EN RESPECTANT LA STRATÉGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE ET LES RÉALIGNER LORSQUE NÉCESSAIRE.
- ÉCHANGER DES DONNÉES ET FIABILISER LES FLUX.
- MAÎTRISER LES RISQUES.

## EN CONCLUSION, LE POINT DE VUE DE LA DG

### ACHETER MIEUX QUE VOS CONCURRENTS POUR MIEUX VENDRE

Les achats sont indéniablement une composante stratégique des activités de l'entreprise.

Au fil des réorganisations, des projets, ils sont parfois relégués à la dernière étape de la chaîne de décision, la négociation avec les fournisseurs.

Or les Achats constituent un outil d'optimisation de la stratégie d'entreprise.

Ils participent en amont à de nombreuses réflexions impliquant les fournisseurs, les clients et les promesses qui engagent l'entreprise.

Il est de la responsabilité du dirigeant de veiller à ce que son département ou service Achats participe à chaque fois que nécessaire à la co-construction des innovations de l'entreprise.

Un acheteur impliqué et écouté peut rapporter beaucoup.

L'objectif permanent au sein de l'entreprise doit être le partenariat entre les Achats et les autres départements ou services. Le département Achats ne doit pas se sentir isolé. Si tel est le cas, l'entreprise en paiera le coût, un jour ou l'autre.

La fonction doit donc être dirigée non seulement par un expert, mais surtout par une personne convaincue de l'ensemble des missions que les Achats doivent exercer, bien au-delà des conditions tarifaires.

Acheteur est un merveilleux métier, surtout si on lui laisse la place qu'il mérite.

# UN ACCOMPAGNEMENT POUR RÉUSSIR VOS ACHATS

## UN MANAGER DE TRANSITION POUR CONDUIRE VOTRE DÉMARCHÉ ACHATS

### EN AMONT

- Alignement de la fonction Achats avec la direction générale
- Évaluation de l'équipe en place : forces et faiblesses, capacité d'accompagner la stratégie, les projets et l'expansion
- Relations avec les autres départements : ce qu'ils attendent de la fonction, de l'équipe, de la manière d'interagir avec elle
- Management des fournisseurs : avantage concurrentiel et relais de croissance
- Analyse des contrats en cours : maîtrise des risques fournisseurs

### PENDANT

- Définition et accompagnement à la mise en œuvre du plan d'action
- Définition et mise en oeuvre d'un plan de réduction de coûts court terme et long terme
- Mise en place des indicateurs de performance
- Collaboration avec la direction financière, notamment pour les enjeux liés au BFR
- Animation du suivi et compte rendu mensuel permettant de mesurer les résultats et leur impact dans tous les domaines (financier, social et sociétal, management des ressources et protection juridique)

## UN ACCOMPAGNEMENT POUR RÉUSSIR VOS ACHATS

### DANS LA POURSUITE DE L'OBJECTIF

- Adaptation continue du plan d'action en fonction des résultats obtenus, de l'évolution de l'environnement (concurrence, clients, fournisseurs) et des restructurations (fusion, acquisition, cession)
- Transfert des compétences au fur et à mesure dans l'action et le traitement des situations concrètes : les équipes progressent et deviennent autonomes

### EN FIN D'INTERVENTION

Mise en place d'une organisation pérenne délivrant les résultats attendus avec de la visibilité pour les mois et les années à venir.



Selon une étude annuelle AgileBuyer/CNA (2021), les dirigeants déclarent à 77% que l'amélioration de leur P&L reste l'enjeu prioritaire pour les Achats.

### *Avertissement*

*"Ce document regroupe un ensemble de suggestions mais ne saurait se substituer ni aux dispositions législatives et réglementaires, ni aux procédures en vigueur au sein de l'entreprise. En fonction de votre domaine d'activité, vous pouvez être soumis à un régime spécifique non répertorié dans ce document et, dans ce cas, vous devez vous référer aux lois et règlements en vigueur dans votre profession. Par ailleurs, ce document n'a pas pour objectif d'être exhaustif en ce qu'il ne peut envisager tous les cas de figure, et la mise en œuvre des suggestions reste de la responsabilité de l'utilisateur de ce document"*

## CONTRIBUTEURS, MEMBRES 400

Direction Finance

**Virginie Bergeron**

Spécialisée dans la DAF au sein d'entreprises cotées en environnement international, avec une double compétence en Finance et en Coaching. Manager de transition depuis 10 ans, son expérience lui permet de gérer les situations délicates sur les enjeux de transition.

06 87 04 33 50



Direction Achats

**Frédéric Bureau**

Spécialisé dans la mise en place, la montée en puissance et l'optimisation de la fonction Achats, clés en main : diagnostic, plan d'actions, indicateurs, accompagnement et négociations.

06 62 49 69 97



Direction Finance

**Gwen Chapman**

Spécialisée dans la direction financière de groupes cotés multi sites internationaux en mutation : nouveaux actionnaires, changement d'organisation, projets transverses et recherche de financements.

06 24 62 68 33



## CONTRIBUTEURS, MEMBRES 400

Direction Générale

### Christophe Deloy

Spécialisé dans la distribution omnicanal, les activités digitales sur des enjeux de performance opérationnelle, retournement, acquisition et gestion de crise.

06 52 56 41 76



Direction Achats

### Philippe Tura

Spécialisé dans les achats industriels et l'amélioration durable de la performance par la transformation des achats : achats responsables, production, hors production, qualité fournisseurs et projets.

06 52 67 29 54



## 400 PARTNERS

### LE MANAGEMENT DE TRANSITION NOUVELLE GÉNÉRATION

400 Partners propose une nouvelle vision du management de transition.

Le numerus clausus de 400 garantit aux organisations clientes la sélection des meilleures compétences.

Grâce à sa plateforme d'intermédiation, 400 Partners permet d'accéder à l'offre de services de spécialistes, managers et dirigeants, intervenants de Comex/Codir, sélectionnés et cooptés par leurs pairs sur la base de leurs compétences, expériences, savoir-être et valeurs communes.

Chez 400 Partners, ce sont avant tout les hommes et les femmes qui font le projet et non l'inverse, l'assurance d'un manager "augmenté" par la communauté de ses pairs.

[contact@400.partners](mailto:contact@400.partners)

T. 01 838 11 400

[www.400.partners](http://www.400.partners)

# ACHETER MIEUX QUE VOS CONCURRENTS

## C'EST POSSIBLE

**ACHAT** /afa/ nom masculin

Le poids des achats pouvant atteindre 50% des charges d'exploitation, une hausse ou une baisse aura un impact dramatique sur le résultat.

Ce guide met en perspective l'importance stratégique des achats et les clés d'une organisation idéale.

**Contractualisation, relocalisation, responsabilité sociétale et environnementale, risques fournisseurs, sécurisation des approvisionnements : autant d'enjeux à adresser au cœur de l'organisation.**

Les Achats, à quoi ça sert ? Comment ça marche ? Quelle organisation mettre en place ? Quel impact d'une politique RSE ? Quel partenariat avec la Finance ?

Mieux acheter pour mieux vendre.

400 PARTNERS

400 Partners propose une nouvelle vision du management de transition.

Le numerus clausus de 400 garantit aux organisations clientes la sélection des meilleures compétences.

Chez 400 Partners, ce sont avant tout les hommes et les femmes qui font le projet et non l'inverse, l'assurance d'un manager "augmenté" par la communauté de ses pairs.



Dans la même collection :

**VALORISATION** Comprendre et accroître la valeur de votre entreprise c'est possible

**RELOCALISATION** Relocaliser votre production c'est possible

**CASH** Optimiser votre trésorerie c'est possible

[www.400.partners](http://www.400.partners)

© 400 Partners

Tous droits de reproduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays

9€

ISBN : 979-8-773114-48-2



9 798773 114482