



**E S C**

**L'Esprit d'Entreprise!**

**AWARE S.A.**

**Amélioration  
de la performance globale  
de l'entreprise**

Suite à votre demande de soutien dans la création d'un service achat, notre cabinet a étudié la situation de votre société.

Nous vous présentons les recommandations répondant à vos besoins spécifiques et vos interrogations, notamment :

- La contribution que peut apporter une fonction achats digne de ce nom
- La mission d'un service achats dans l'entreprise
- Comment est organisé un service achats et son positionnement dans l'entreprise
- Le déroulement de la mise en place de cette fonction achats

# **SOMMAIRE**

## **I - Les Achats : Le nouveau levier de gains**

- Impact des achats dans le CA
- Poids des achats dans le prix de revient
- Impact des gains sur achats au niveau du résultat

## **II - Contexte actuel de l'organisation des Achats chez AWARE s.A.**

- Situation actuelle
- Points d'amélioration
- Les objectifs de la fonction achat

## **III – Recommandations**

- Première étape : *Création d'un poste d'Acheteur*
- Deuxième étape : *Mise en place d'un processus d'externalisation des achats*
- Troisième étape : *Formation de l'équipe dirigeante*

## **IV – Conditions de succès de la mise en place d'une fonction Achat**

## **V – Quelques notions de rentabilité**

- Budget prévisionnel simplifié

- Aspect de la rentabilité

## **I - Les Achats : Le nouveau levier de gains**

Toutes les actions mises en place dans les entreprises à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle que ce soit en réduisant les stocks, les gaspillages, en augmentant la productivité ou la qualité avaient comme objectif principal de baisser le prix de revient des produits.

Cela a eu comme conséquence principale d'augmenter considérablement le poids des achats dans le prix de revient des produits.

Cette évolution a d'ailleurs été très bien résumée par Gordon CRICHTON, directeur de l'Institut du MAI de Bordeaux *"les entreprises avaient de plus en plus de mal à vendre et à gagner des parts de marché, elles ont donc cherché à faire des gains ailleurs. D'abord, dans la production, en améliorant la productivité, puis en rationalisant les achats. La part des achats dans le coût de revient du produit fini ayant beaucoup augmentée, les entreprises se sont rendus compte qu'il y avait là un levier sur lequel elles pouvaient agir".*<sup>3</sup>

Nous allons voir plus précisément l'impact des achats dans le chiffre d'affaires, le prix de revient et la formation du résultat.

### → Impact des achats dans le CA

La diminution des prix de revient couplée avec des stratégies de plus en plus fréquentes d'externalisation et de sous-traitance ont vu le poids des achats sans cesse augmenter dans la composition du chiffre d'affaires.

Il y a 35 ans, la part des achats, dans le chiffre d'affaires des entreprises industrielles françaises se situaient entre 30 et 35%. Ce montant dépasse même largement les 50% actuellement.

Voici quelques exemples plus précis du pourcentage des achats dans le chiffre d'affaires de très grands groupes. Ces chiffres sont tirés de diverses éditions des Echos :

- 46,3% pour Essilor.
- 72,4% pour PSA.
- 81,1% pour Pinault-Printemps-La Redoute (PPR)

Tous ces chiffres montrent à quel point les achats lorsqu'ils sont correctement rationalisés peuvent être un levier de gains très important.

### → Poids des achats dans le prix de revient

Nous avons vu que les achats représentent un pourcentage conséquent du chiffre d'affaires, il en est de même pour la composition du prix de revient.

Effectivement, il est logique que les achats représentant plus de 50% du chiffre d'affaires, soient aussi le poste de dépense le plus important dans le prix de revient d'un produit.

De plus, on sait que le prix de revient d'un produit évolue à l'inverse de sa courbe de vie. C'est le phénomène insidieux mais inéluctable d'érosion de la valeur ajoutée de l'activité. Cette dégradation résulte de l'augmentation de la productivité du métier et de la diminution de la marge nette. Par conséquent, la plus grande part du prix de revient résulte des achats de matière et de composants dont la proportion augmente avec l'âge du produit. Il est donc vital de maîtriser ses achats pour obtenir un prix de revient compétitif lorsque la concurrence est la plus féroce c'est-à-dire lorsque le produit est dans sa phase de maturité sur sa courbe de vie.

L'autre incidence des achats sur le prix de revient est due au fait que la fonction achats est en connexion directe avec tous les services de l'entreprise. Lorsqu'un service met en œuvre une action pour diminuer le prix de revient du produit, il existe une forte probabilité pour que le service achats soit impliqué directement ou indirectement.

## → Impact des gains sur achats au niveau du résultat

Nous avons vu précédemment à quel point les achats étaient devenus une fonction stratégique au sein des entreprises du 21<sup>ème</sup> siècle. Maintenant, nous verrons comment on peut facilement augmenter la rentabilité de l'entreprise

Voici le compte de résultat simplifié d'une entreprise, comme la votre, réalisant un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros et dont la moitié est consacrée aux achats.

	Charges	Produits
<b>Chiffres d'affaires</b>		<b>100 000 000</b>
<b>Achats (biens et services)</b>	<b>50 000 000</b>	
<b>Frais de personnel</b>	<b>35 000 000</b>	
<b>Autres charges (impôts, taxes, amortissements, ...)</b>	<b>5 000 000</b>	
<b>Résultat (Bénéfices)</b>	<b>10 000 000</b>	

A l'heure actuelle cette entreprise dégage de son activité, un résultat de 10 millions d'euros. En admettant qu'au cours de l'exercice suivant cette entreprise fasse l'effort de mieux maîtriser ses achats et qu'elle parvienne à réaliser une diminution de 5% de ses achats (à périmètre constant sur les produits et autres charges), on obtient le compte de résultat suivant:

	Charges	Produits
<b>Chiffres d'affaires</b>		<b>100 000 000</b>
<b>Achats (biens et services)</b>	<b>47 500 000</b>	
<b>Frais de personnel</b>	<b>35 000 000</b>	
<b>Autres charges (impôts, taxes, amortissements, ...)</b>	<b>5 000 000</b>	
<b>Résultat (Bénéfices)</b>	<b>12 500 000</b>	

On s'aperçoit que cette diminution de 5% des achats a permis d'améliorer le résultat de 25%. Si l'entreprise avait voulu atteindre cet objectif par l'augmentation de son activité elle aurait dû accroître ses ventes d'environ 25%. Effectivement, l'augmentation de l'activité entraîne une augmentation des charges quasi équivalente.

Ce constat a été réalisé que tardivement par les entreprises mais apporte aujourd'hui encore un peu plus d'importance à la gestion de ce poste de charge (qui est même perçu par certains financiers comme un centre de profit à part entière).

Dans son ouvrage "L'entretien d'achats : tactiques et négociation", Roger PERROTIN a établi un comparatif démonstratif de la nouvelle importance des achats : "*Pour une entreprise moyenne on admet qu'il y a une équivalence de résultats sur le profit entre :*

- \_ Un accroissement des ventes de 20%*
- \_ Une amélioration de la productivité de 5%*
- \_ Un gain de 2% sur les achats".*

De plus, il est bien moins coûteux en moyens et en énergie de réduire les achats de 2% que d'augmenter les ventes de 20% et surtout une diminution des achats n'entraîne pas de bouleversements importants (ni investissement, ni augmentation du personnel...) dans la structure d'une entreprise.

**Maintenant que nous avons vu à quel point la fonction achats est devenue importante et stratégique nous allons voir quelles sont les méthodes et les outils permettant de consolider les achats au sein de votre entreprise.**

## **II - Contexte actuel de l'organisation des Achats chez AWARE s.A.**

→ Situation actuelle (Voir Schématisation de l'organisation des Achats)...

Chaque département gère ses propres besoins et fait ses achats sans se préoccuper de ceux des autres départements.

Aujourd'hui où les achats représentent 50 % du chiffre d'affaires des entreprises, les maîtriser est donc indispensable.

**Dans cet esprit l'instauration d'une fonction achat est incontournable.**

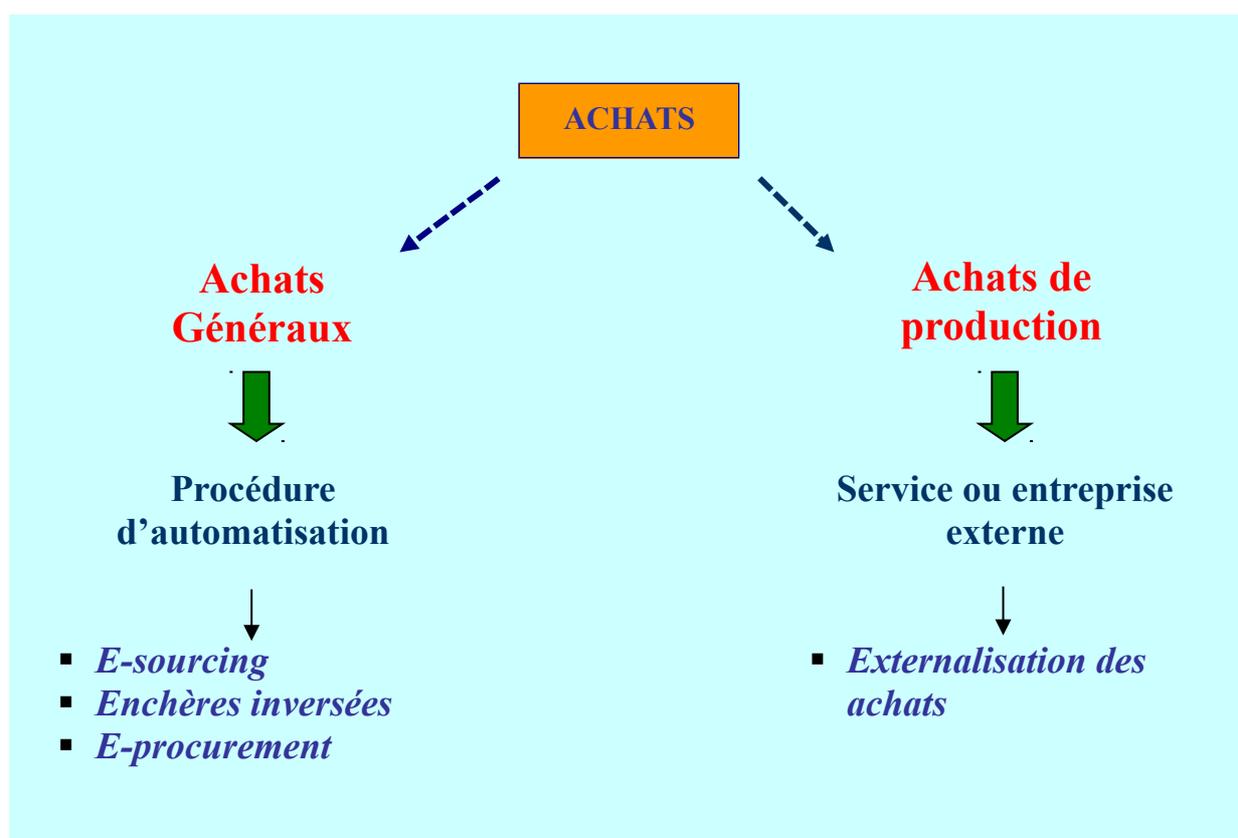
### **Comment mettre en place une fonction Achat efficace ?**

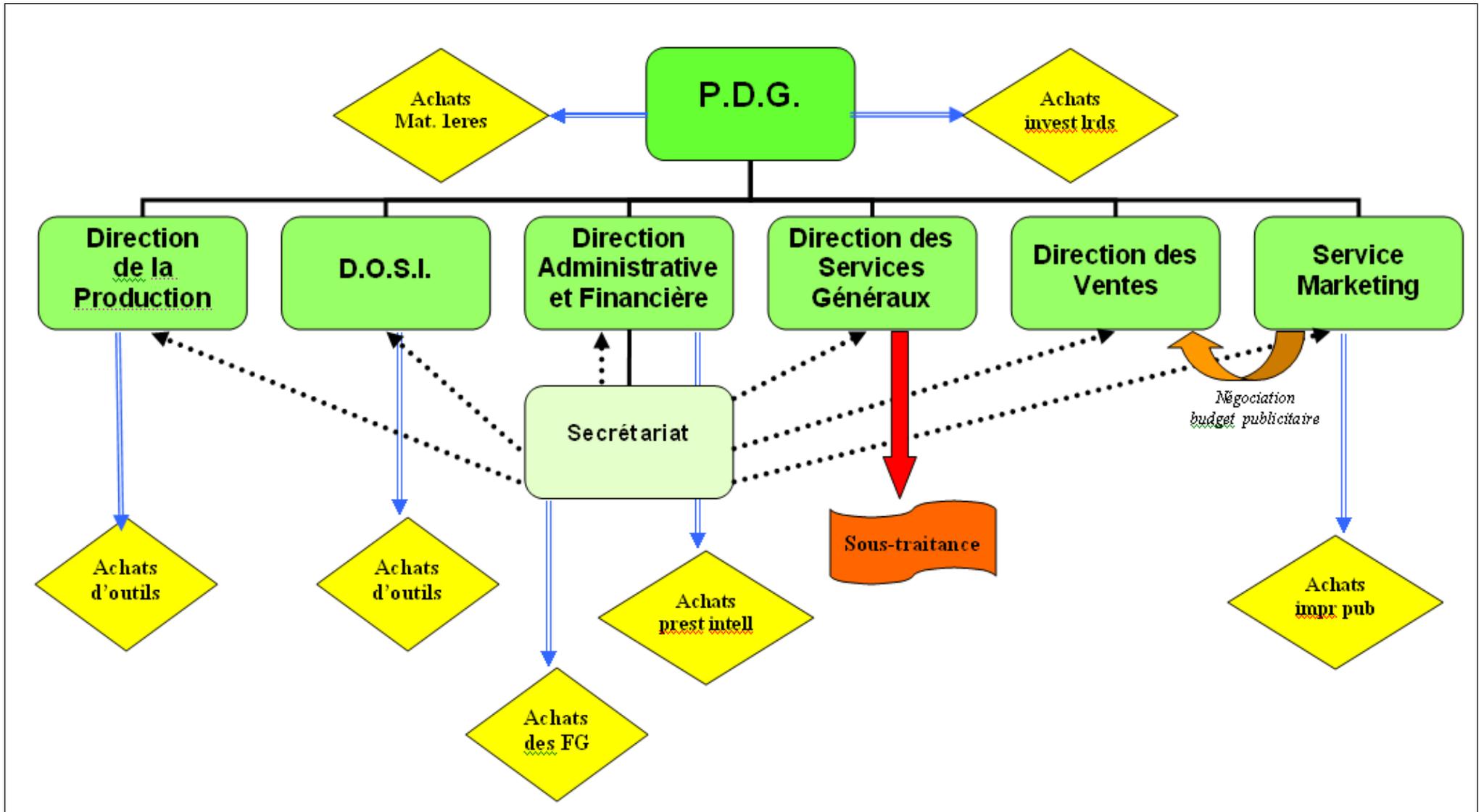
→ Points d'amélioration

Voici quelques points qu'il paraît évident d'améliorer pour mettre en place une démarche achat au vu de l'organisation actuelle de votre processus :

- Amélioration de la communication entre les départements de la société afin de mettre en commun leurs besoins et réaliser des achats groupés.
- Regroupement des achats de même type pour négocier de gros volume et donc diminuer le coût d'achat, sans forcément en modifier la qualité.

Pour ce faire, il semble nécessaire de distinguer deux types d'achats.





Schématisation de l'organisation des Achats chez AWARE S.A.

## → Les objectifs de la fonction achat

Pour mettre en place la fonction achat, il faut se fixer trois types d'objectifs : **objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels.**

◇ **Les objectifs stratégiques**, fixés sur du long terme, permettent d'anticiper l'évolution du marché et des différentes tendances du processus.  
Ainsi, on entre dans une démarche globale de réduction de coûts.

◇ **Les objectifs tactiques**, fixés sur du moyen terme, permettent d'évaluer le marché actuel en s'adaptant aux situations imposés par l'offre et la demande.  
Dans ce cas, il s'agit de travailler, en étroite collaboration, avec des fournisseurs présélectionnés.

◇ **Les objectifs opérationnels**, fixés sur le court terme, correspondent à des actions ponctuelles réalisées pour diminuer les coûts d'achats.

Dans une démarche d'achat pertinente, il convient de valoriser des objectifs stratégiques et tactiques qui vont assurer à l'entreprise une réduction des coûts, permettant l'amélioration de sa performance globale.

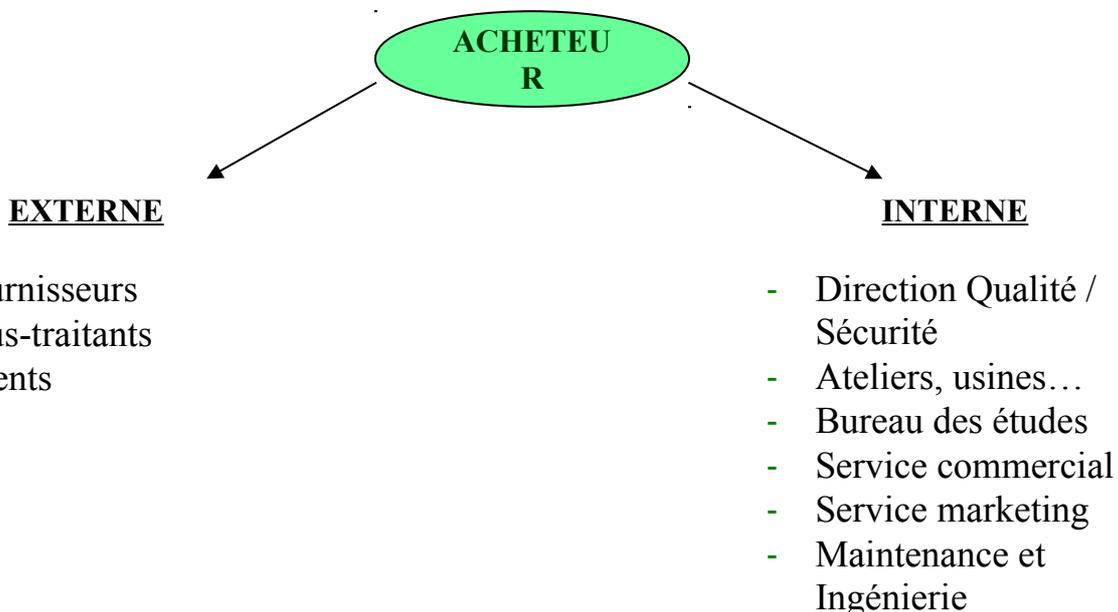
## **III – Recommandations**

### Première étape : Création d'un poste d'Acheteur

Dans l'optique de la démarche Achats il est nécessaire de créer un poste d'acheteur industriel.

L'acheteur est en position d'interface entre celui qui éprouve un besoin (demandeur, utilisateur) et celui qui apportera la réponse à ce besoin (concepteur, fournisseur).  
À ce titre, son rôle est de trouver à l'extérieur de l'entreprise, les biens et les services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise en maintenant et faisant progresser sa rentabilité et sa compétitivité présente et future. La fonction Achats a pour mission de maîtriser la part achetée par l'entreprise : elle doit se comporter en centre de profits et non en centre de coûts.

Par sa fonction et sa position très en amont dans la chaîne d'approvisionnement, l'acheteur côtoie tous les services de la société :



Grâce une démarche Achat traditionnelle, qu'il maîtrise parfaitement , il aura différents éléments qui lui permettront de mettre en place la fonction Achats au sein de AWARE S.A..

## **Démarche Achats Traditionnelle**

### **1. Les cahiers des charges**

Le cahier des charges est un support qui permet de transcrire et d'analyser les besoins de l'entreprise. Concrètement ce cahier est neutre et il ne propose pas de solutions mais des services. De plus, il détermine les règles générales imposées par l'entreprise aux fournisseurs. Le cahier des charges est un élément très important du marketing achats car il se situe très en amont de l'acte même d'achat : il s'agit de vendre le besoin.

### **2. Le sourcing**

Un acheteur se doit de connaître parfaitement le marché, c'est-à-dire connaître les acteurs qui le compose – les fournisseurs , les clients-, la réglementation, les coûts d'entrée et de sortie de son entreprise, et les évolutions prévisibles de tous ces paramètres.

Il va alors chercher les meilleurs fournisseurs pour les produits dont à besoin son entreprise. Pour cela ils va mettre en confrontation les différents fournisseurs en tenant compte de plusieurs critères tels que la taille de l'entreprise , son emplacement géographique, ses capacités à livrer dans les délais...

### **3. L'appel d'offres**

L'appel d'offre permet de collecter des informations exhaustives sur le marché d'approvisionnement, en particulier sur les facteurs de coûts, les questions liées à la fixation des prix, les questions techniques et logistiques, les produits, les pratiques industrielles et les capacités des fournisseurs.

Le but est de demander aux fournisseurs des explications détaillées sur chaque point de leurs offres: composition du prix, prestations annexes, lois de dégressivité des prix en fonction des quantités... Cette décomposition permet d'expliquer les écarts entre les différentes propositions et elle peut être un atout pour mener à bien les négociations avec les fournisseurs

### **4. Le benchmarking**

Le benchmarking est une technique de gestion et de marketing qui consiste à comparer son entreprise à une ou plusieurs autres en cherchant des points de référence – et même des points de supériorité- afin d'essayer d'atteindre ces niveaux d'excellence dans le but de progresser

### **5. La négociation**

La négociation la plus intéressante porte bien sûr sur les prix. L'objectif étant de réduire et d'améliorer les coûts.

### **6. Les partenariats**

Les partenariats sont le fait que les entreprises et leurs fournisseurs collaborent entre eux. Ils permettent une résolution des problèmes plus rapide puisqu'entreprises et fournisseurs travaillent ensemble. Une fois ces problèmes résolus ces partenaires tentent , conjointement d'améliorer leurs aptitudes et leurs performances sans refaire les erreurs passées.

L'embauche d'un Acheteur peut être faite de deux manières différentes : Promotion interne et l'embauche d'un nouveau collaborateur.

Cependant l'embauche permettra de recruter rapidement un nouveau collaborateur qualifié qui sera immédiatement opérationnel

### **Répercussions Organisationnelles**

L'embauche d'un nouveau collaborateur nécessite une organisation du Service de Ressources Humaines qui devra organiser le recrutement.

De plus il faudra prévoir une formation pour présenter la réorganisation des Achats.

### **Répercussions Financière**

L'embauche d'un acheteur va entrainer des charges de personnel supplémentaires.

Salaire brut annuel	94 710 €
Cotisations patronales (45% du salaire brut annuel)	42 620 €
Frais pour la phase de recrutement (20% du salaire brut annuel)	18 942 €
<b>TOTAL</b>	<b>137 330 €</b>

## **Deuxième étape : Mise en place d'un processus d'externalisation des achats**

L'externalisation de la fonction achats est le résultat d'une opération de transfert total ou partiel d'activités achats vers un prestataire externe

### **Pourquoi externaliser les achats ?**

- Améliorer la productivité de la fonction Achats des clients.
- Réduction des tâches administratives.
- Réduction du nombre de vos fournisseurs
- Concentration des compétences internes de l'entreprise aux achats stratégiques.
- Transfert des coûts fixes de la structure achat en coûts variables.
- Mise en place avec un prestataire unique et professionnel des méthodes d'achats modernes.
- Prix d'achats plus compétitifs et fonction approvisionnement performante et fiable.
- Recentrage des effectifs achats.

La mise en place d'une stratégie d'externalisation entrainera des avantages plus ou moins directs pour l'entreprise.

### **Les avantages indirects**

- Réduction des tâches administratives
- Augmenter la valeur ajoutée du travail des acheteurs en consacrant leurs compétences aux achats stratégiques.
- Réduction du nombre de fournisseurs, commandes et factures tout en conservant l'accès à un large éventail de sources d'approvisionnement.
- Transformer les coûts fixes de la structure de l'entreprise en coûts variables.

### **Les avantages directs**

- Diminution des « coûts produit » avec partage des gains sur achat.
- Obtenir des prix d'achats plus compétitifs grâce à la consolidation des volumes achetés par le prestataire.
- Mise en place d'une solution intégrée couvrant les opérations d'approvisionnement et d'achat, la gestion de stock et le portage financier de celui-ci, ainsi que les services en bord de ligne de production client.
- Réduction de la charge opérationnelle liée aux opérations externalisées.

- Bénéfices inhérents à l'assurance des stocks et des problèmes liés au transport (pertes et dommages)
- Réduction du stock
- Amélioration de la visibilité des coûts

**Nous vous proposons un partenariat avec LOGITRADE dont le but est d'offrir aux entreprises la possibilité d'externaliser leurs achats.**

	<p><b>LOGITRADE</b>  39, rue de l'industrie  Lieu-dit Téoulère  65420 Ibos  Tel.: +33-(0)5 62 90 10 62  Fax: +33-(0)5 62 90 10 73</p>
---	---

### **Répercussions Organisationnelles**

L'externalisation des achats va entraîner de profonde modification dans la gestion des achats.

Désormais, l'acheteur centralisera tous les besoins de l'entreprise.

### **Répercussions Financière**

L'externalisation permet de transformer les charges fixes de gestion des achats en charges variables.

Ainsi LOGITRADE propose des charges de l'ordre de 86% en fonction du volume qu'elle achète pour AWARE S.A., incluant les 15% de réduction gagnés avec la solution et les frais de gestion facturés par la société (soit 1%)

En conservant les mêmes prévisions des achats de l'an dernier, on arrive à un coût d'achat de production (55% des achats globaux) de **23 650 000 euros**.

### **Troisième étape : Formation de l'équipe dirigeante**

La mise en œuvre de la fonction Achat entrainera des modifications des pratiques habituelles de l'entreprise.

Il est donc nécessaire de présenter ces nouveautés pour éviter toutes réticences aux changements.

Il est bon de montrer l'intérêt de la mise en œuvre de la fonction Achats dans l'entreprise facteur clé de la performance de celle-ci.

### **OBJECTIFS DE LA FORMATION**

- Situer le degré de maturité en matières d'achats de son entreprise
- Mieux comprendre les techniques utilisées par les acteurs de l'achat industriel.
- Développer son efficacité commerciale et personnelle tout au long du déroulement d'une affaire.
- Maîtriser les méthodes de négociation nécessaires pour défendre ses prix et ses offres techniques.
- Préserver ou défendre efficacement les conditions financières et commerciales de ses offres.
- Connaître les facteurs clés de succès de la fonction achats.

### **Répercussions Humaines**

Cette formation vise dans un premier temps les directeurs des départements de l'entreprise ainsi que le PDG et le nouvel acheteur de l'entreprise.

La présence de tous est de rigueur pour étudier cette fonction et définir les objectifs stratégiques et tactiques à observer.

### **Répercussions Matérielles**

Il faudra prévoir des locaux pouvant accueillir les formateurs et l'ensemble de l'équipe durant deux journées.

### **Répercussions Financière**

La formation est un élément clé de la bonne mise en place de la fonction, dont il faut tenir compte du coût qu'elle représente.

Il faut compter **11 920 euros** pour l'ensemble des cadres concernés par la formation.

## **IV – Conditions de succès de la mise en place d'une fonction Achat**

Avant d'intégrer une fonction achat dans une entreprise, il faut être conscient que cette intégration se fera par étapes et que les bénéfices de cette dernière ne se ressentiront que sur le long terme.

Nous pouvons d'ailleurs décrire les différents stades de la fonction achat jusqu'à ce qu'elle devienne performante.

### **Stade 1 : PASSIVITE**

En réalité il n'y a pas de stratégie. L'acte d'achat est initialisé par les demandes des différents départements de l'entreprise. La sélection des fournisseurs est opérée essentiellement sur le prix (% remise) et la disponibilité.

### **Stade 2 : AUTONOMIE**

On optimise les techniques et pratiques d'achat. Il faut consacrer beaucoup de temps à professionnaliser la fonction notamment par l'introduction de l'informatisation des achats, la programmation des ordres, et la communication avec les fonctions techniques.

### **STADE 3 : CONTRIBUTION**

La fonction achat est soutenue par la Direction Générale. En effet la fonction est perçue comme une fonction opérationnelle essentielle. La Direction Générale en attend un support et un moyen pour renforcer la compétitivité en fournissant aux utilisateurs des informations régulières et fiables sur les modifications de prix et de disponibilité.

### **STADE 4 : INTEGRATION**

La fonction achat contribue activement à la stratégie générale de l'entreprise. Le rôle de la fonction a évolué de celui de « facilitateur » à celui de « contributif » à part entière. Ce nouveau rôle est essentiel dans la mise en œuvre de partenariats fournisseurs. De plus, la fonction fait le lien permanent avec les autres départements grâce aux systèmes d'informations.

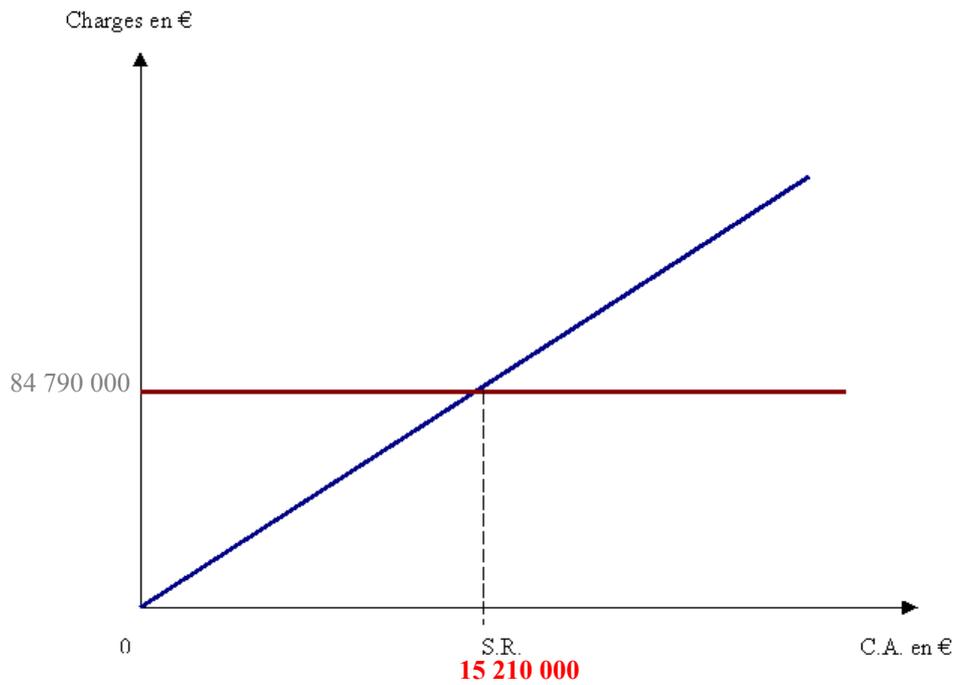
## V – Quelques notions de rentabilité

→ Budget prévisionnel simplifié

<u>CHARGES</u>		<u>PRODUITS</u>	
Achat de Matières premières	23 375 000	Vente de marchandises	100 000 000
Achat de Marchandises	20 250 000		
Services externes divers (LOGITRADE)	27 500		
Rémunération de personnel	35 137 000		
Autres charges	6 000 000		
<b>Bénéfice</b>	<b>15 210 500</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>100 000 000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100 000 000</b>

→ Aspect de la rentabilité

On observe ici une augmentation de 5 210 500 euros soit **52%** du Résultat de l'entreprise.  
On peut alors affirmer que l'opération est bénéfique et rentable dès lors qu'elle a produit **15 210 500 euros** de chiffre d'affaires.



### Graphique représentant le seuil de rentabilité de l'opération

En calculant le point mort de cette opération, vous pourrez facilement observer que cette opération vous permet de faire des bénéfices intéressants dès **55 jours** (comptables) d'activité.

Dès lors, nous vous assurons que cette solution répondra pleinement à vos attentes et nous restons à votre disposition, pour toutes questions supplémentaire.