HAL
open science

Quels sont les enjeux des achats hors production dans une entreprise industrielle ?

Emma Silvestre

To cite this version:

Emma Silvestre. Quels sont les enjeux des achats hors production dans une entreprise industrielle ? . Gestion et management. 2016. dumas-01428055

HAL Id: dumas-01428055

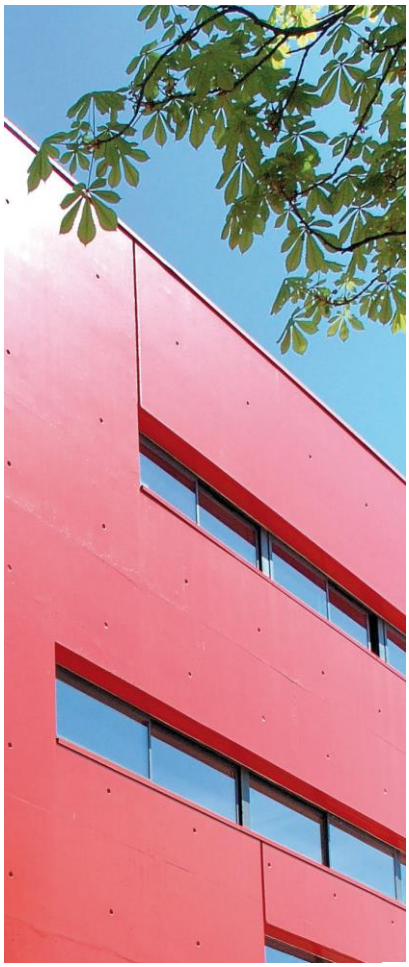
https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01428055

Submitted on 6 Jan 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Rapport de diagnostic

Quels sont les enjeux des achats hors production dans une entreprise industrielle ?

Présenté par : SILVESTRE Emma

Nom de l'entreprise : Fournier
Tuteur entreprise : LEVET Audrey
Tuteur universitaire : MERCIER Pauline

Master 1 Pro.
Master Management
Parcours Achats
2015 - 2016

Rapport de diagnostic

Quels sont les enjeux des achats hors production dans une entreprise industrielle ?

Présenté par : SILVESTRE Emma

Nom de l'entreprise : Fournier
Tuteur entreprise : LEVET Audrey
Tuteur universitaire : MERCIER Pauline

Master 1 Pro.
Master Management
Parcours Achats
2015 - 2016

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

DECLARATION ANTI-PLAGIAT

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

NOM, PRENOM
SILVESTRE, EMMA

DATE, SIGNATURE
13/06/2016

Autorisation de diffusion électronique d'un travail universitaire de niveau Master

L'AUTEUR

Je soussignée Emma SILVESTRE

Courriel pérenne : emma_silvestre@hotmail.fr
Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

[ ] **N'AUTORISE PAS** la diffusion de mon mémoire

[X] **AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS
(Diffusion sur le web et accessibilité libre et universelle)

[X] Diffusion immédiate du mémoire

[ ] Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne : .....
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempte d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Thônes, le 13 Juin 2016

Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »
Bon pour accord

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier chaleureusement **l'ensemble de l'équipe Achats du groupe Fournier**, pour leur accueil et pour avoir favorisé mon intégration au sein de leur service.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à mon tuteur d'entreprise, Madame **Audrey LEVET**, pour ses divers enseignements et pour avoir rendu mon stage enrichissant.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude à mon tuteur école, Madame **Pauline MERCIER**, pour son soutien et son accompagnement durant cette période de stage.

FICHE D'IDENTITE

Lieu du stage : Thônes

Entreprise : Groupe Fournier

Site : Site du Bray

Adresse : 18 rue des Vernaies, 74230 Thônes

Durée et dates : du 18 Avril 2016 au 31 Aout 2016 soit 4 mois et demi.

Nom et coordonnées du maître de stage : Audrey Levet, Acheteur Hors Production, Site du Bray, 74230 Thônes – 04 80 48 03 21

Nom et coordonnées de l'enseignant-tuteur : Pauline Mercier, Acheteuse Mobilité, Tour Neptune – 20 place de Seine – 92086 Paris la Défense – 01 58 85 63 69

Missions réalisées pendant le stage :

- Participation à l'appel d'offres chariots manutention, espaces verts, (AO, négociations, contractualisation)

- Participation à la mise en place d'un plan de communication (refonte Intranet achats)

- Participation à la construction d'une bibliothèque de template et outils méthodologiques (CDC, contrats, matrice de décision, guide éthique, code bonne conduite…)

- Participation à la création d'outils de reporting et tableaux de bord (gestion relation et performance fournisseurs)

- Participation à la mise en place d'indicateurs hors production

RESUME DU MEMOIRE

Dans le contexte économique actuel, nous nous intéressons de plus en plus aux achats hors production, comme leviers stratégiques et économiques.

Toutefois, dans l'industrie notamment, leur place est encore à démontrer et ils manquent souvent de visibilité et de reconnaissance en interne.

Nous nous focalisons alors sur les différents enjeux de la fonction achats hors production dans l'industrie.

Notre réflexion commence par une analyse détaillée de la situation actuelle des achats hors production dans l'industrie, puis plus particulièrement chez Fournier, avec une analyse terrain.

Par la suite, nous développons le pilotage de la fonction achats hors production avec certains outils potentiellement utilisables et ceux mis en place chez Fournier.

Enfin, un diagnostic futur de la fonction est exposé et, plus spécifiquement, nous abordons l'avenir des achats hors production chez Fournier.

MOTS CLES

Achats hors production ou achats indirects - Pilotage des achats hors production - Taux de couverture – Professionnalisation – Montée en maturité/compétences

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS **6**
INTRODUCTION **11**
PARTIE 1 : - LES ACHATS HORS PRODUCTION AUJOURD'HUI **13**
CHAPITRE 1 : ETAT DES LIEUX GENERAL 14
I. Difficile position de parent pauvre 14
II. Développement stratégique de la fonction 14
III. L'organisation achats hors production 15
CHAPITRE 2 : ETAT DES LIEUX CHEZ FOURNIER 17
I. Achats au sein du groupe 17
II. Définition des achats hors production chez Fournier 18
III. La politique d'achats hors production chez Fournier 18
PARTIE 2 - LE PILOTAGE DES ACHATS HORS PRODUCTION **20**
CHAPITRE 1 – OUTILS UTILISABLES 21
I. Externalisation 21
II. Communication 23
III. Tableaux de bord 25
CHAPITRE 2 – OUTILS MIS EN PLACE CHEZ FOURNIER 29
I. Externalisation 29
II. Communication 29
III. Tableaux de bord 31
PARTIE 3 - DIAGNOSTIC FUTUR **33**
CHAPITRE 1 – EVOLUTIONS POSSIBLES DE LA FONCTION 34
I. Développement d'une politique rse 34
II. Evolution de la relation fournisseur et l'innovation 35
III. Evolution de la fonction 37
CHAPITRE 8 – PERSPECTIVES D'EVOLUTION CHEZ FOURNIER 38
I. Evolution des ressources 38
II. Développement de l'externalisation 38
III. Développement d'outils internes 39
CONCLUSION **41**

AVANT-PROPOS

Présentation de l'entreprise

Le groupe Fournier Habitat est un groupe français créé en 1907 par Eugène Fournier à Thônes en Haute-Savoie. A l'origine il s'agissait d'un atelier d'ébénisterie puis, l'entreprise familiale a su grandir rapidement et se spécialiser autour de trois métiers : la cuisine, la salle de bain et le rangement.

Depuis ses origines, la société Fournier a conservé les atouts qui font sa réussite : son ancrage local (le siège social et les usines sont toujours à proximité du site historique), sa stratégie d'entreprise dynamique et un niveau élevé d'investissements.

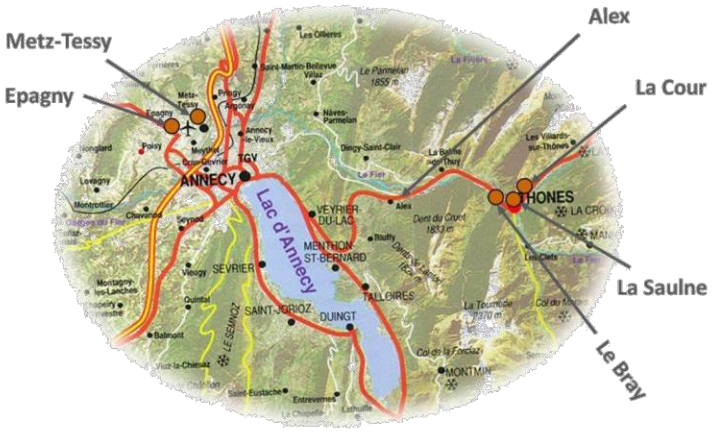


Figure 1- Emplacement géographique des sites du groupe FOURNIER

Entre 1948 et 2007, trois enseignes sont créées à commencer par **l'enseigne Mobalpa** créée en 1948 et intégrant le métier de la cuisine, de la salle de bains et du rangement sur-mesure. L'enseigne possède 270 points de vente en France et 100 à l'international.

Son chiffre d'affaires s'élève à 450 M€ en 2015, c'est une marque leader sur le marché français.

En 1986, l'**enseigne Pérène** est créée en remplacement de la marque Henri Fournier. Pérène présente sur le segment du premium intègre les trois métiers (cuisine, salle de bains et rangement) et possède un peu plus de 130 concessionnaires en France, Belgique, Suisse et Luxembourg. Son chiffre d'affaires s'élève à 80 M€ en 2015.

La plus récente marque du groupe Fournier est l'**enseigne SoCoo'c**, créée en 2007, qui se distingue des enseignes Mobalpa et Pérène car cette dernière ne distribue que des cuisines. Suite à l'acquisition de **Hygéna** par le groupe en 2015, la marque possèdera plus de 100 magasins en France à fin 2016. Le chiffre d'affaires de SoCoo'c s'élève à 67 M€ en 2015.

En plus de ces trois enseignes, le groupe Fournier possède deux réseaux de distribution dont **Delpha** créé en 1994 et dédié à la salle de bains : marque numéro 1 de la salle de bains en France dans la filière professionnelle. Son réseau compte 550 distributeurs en France et en Belgique (grossiste en chauffage, sanitaire, carrelage...).

Le second réseau de distribution est **Domactis,** créé en 1998, qui développe une activité en marque distributeur auprès des enseignes liées à l'aménagement intérieur de l'habitat.

La force de Fournier Habitat c'est un territoire dédié à chaque enseigne dotée d'un concept de distribution qui lui est propre.

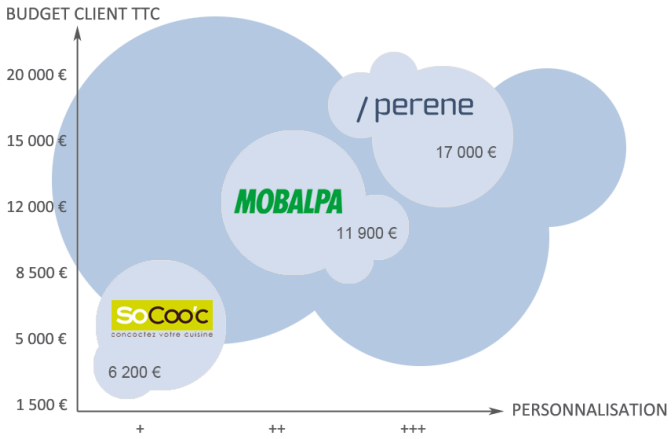


Figure 2 - Un territoire pour chaque enseigne

La cuisine représente la part la plus importante du chiffre d'affaires de l'entreprise suivie de la salle de bain puis du rangement.

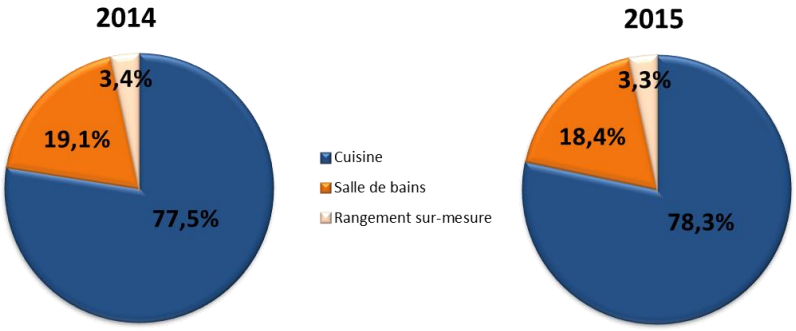


Figure 3 - Ventilation du chiffre d'affaires par métier

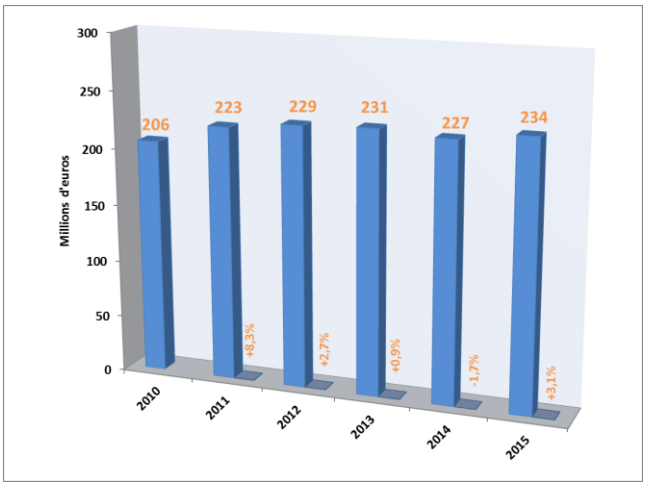


Figure 4 - Evolution du chiffre d'affaires HT consolidé du groupe Fournier

Analyse concurrentielle

FORCES	FAIBLESSES
Entreprise: Entreprise agile sachant être inventive et prendre des risques Maîtrise des processus de fabrication et de l'outil logistique permettant la gestion de fabrication à la commande	**Logistique :** Coûts import très important : pas de maîtrise de la supply chain
Finance : Bonne santé financière Capacité d'investissement (autofinancement)	**Export :** Part du chiffre d'affaires réalisé à l'export très faible
Image : Forte notoriété en France (notamment pour Mobalpa) Bonne image des produits de qualité Bonne image auprès des fournisseurs	
Distribution : Réseaux de distributions intégrés avec de nombreux services proposés Présence de réseaux variés	
Gamme de produits : Largeur et profondeur de gamme Complémentarité des métiers (cuisines, salles de bains, rangements)	
Certifications : Certifications qualité et environnement des sites de production ISO 9001 et 14001	

OPPORTUNITES	MENACES
Marché : Le marché est demandeur de produits de qualités et de services Le marché français et international est en progression Les cuisinistes représentent encore la majorité du marché des cuisines en France (33%)	**Marché :** Les exportations de meubles allemands vers la France ont augmenté de 24% en deux ans Augmentation de la part de meubles en kits vendus et baisse du nombre de meubles montés
Réglementation : TVA à 5,5% reconduite en France	**Concurrence :** Des concurrents offrant des produits de bonne qualité à des prix concurrentiels (du fait d'outils industriels très développés) Stratégie agressive à l'export du concurrent direct de Fournier (SALM)

Le service Achats

Le service achats est composé de 6 acheteurs, dont le directeur Achat et 5 approvisionneurs.

Les Achats représentent 75 % du chiffre d'affaires de Fournier en 2015. Ils sont répartis en quatre segments bien distincts : les achats de production (matière première), les achats de marchandises dits « de négoce », les achats CAPEX et les achats hors production. Ils se répartissaient en 2015 de la manière suivante :

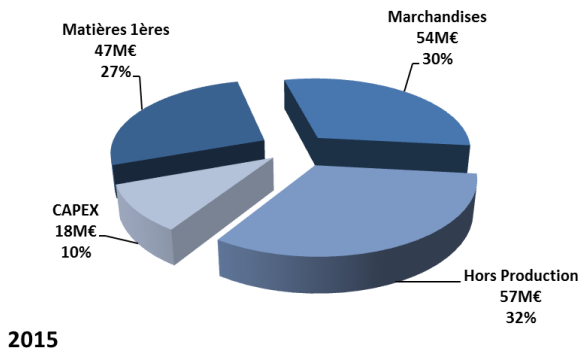


Figure 5 - Répartition des achats de Fournier en 2015

A l'origine, les achats de matières premières étaient les seuls effectués par le service achats (service incluant un directeur achats, un responsable achats et quatre acheteurs).

Le segment hors production était jusqu'à l'année dernière géré par les utilisateurs eux-mêmes. Cependant, les achats hors production ainsi que les CAPEX sont en cours de structuration, un acheteur a été intégré dans le service achats début 2015 afin de gérer ces dossiers. Les achats de négoce sont effectués par les chefs de produits du service Négoce.

Politique Achats

« La politique d'achats est définie par le Directeur Achats en collaboration avec la Direction Générale, et s'inscrit donc, avec cohérence, dans la politique générale qualité totale et environnement de l'entreprise, ainsi que dans son plan de développement. Ceci passe notamment par l'adaptation des approvisionnements à l'organisation de production qui est désormais orientée à la fabrication des composants au besoin réel. »

INTRODUCTION

Dans un contexte économique incertain où la croissance est en stagnation, la réduction des coûts, la maîtrise des risques et la satisfaction des clients internes sont une priorité pour de nombreuses entreprises. De ce fait, les achats hors production qui représentent « 15 à 50% du volume total des achats et 10 à 25% du chiffre d'affaires [1]», sont considérés comme des leviers économiques considérables. Ainsi, « 10% d'économies sur les achats indirects peuvent produire jusqu'à 50% d'augmentation de la marge brute[1] ». Aujourd'hui, ces achats sont donc tout aussi stratégiques que les achats de production.

Pourtant il est vrai que les organisations achats hors productions se sont souvent développées avec un temps de retard en comparaison aux achats de production. Loin du cœur de métier, ces derniers souffrent très souvent d'un manque de visibilité, de légitimité et de reconnaissance au sein des entreprises. Dans l'industrie, les achats hors production couvrent tous les achats qui ne sont pas intégrés directement dans le cycle de production et donc dans le produit final vendu, tels que des achats de prestations intellectuelles, de maintenances, d'énergies, d'informatiques ou de ressources humaines par exemple. Ainsi, ce sont des achats qui ont un caractère très hétérogène, qui rendent leur gestion difficile.

Bien que ces achats ne soient pas considérés comme à forte valeur ajoutée, ils participent fortement au bon fonctionnement général de l'entreprise et constituent un levier non négligeable dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises. La montée en maturité de ces achats semble ainsi inévitable aujourd'hui et ce notamment dans l'industrie, où les achats représentent une grande partie du chiffre d'affaires, en moyenne 60%.

Nous nous demanderons alors **« Quels sont les enjeux des achats hors production pour une entreprise industrielle ? »**

Dans un premier temps, nous aborderons un état des lieux des achats hors production, puis nous étudierons le pilotage des achats hors production et enfin nous établirons un diagnostic futur de la fonction.

[1] Hett Patrick, « Optimiser les achats indirects : un levier sur la marge brute largement inexploité par les entreprises ! », *Les Echos,* le 17/06/14, http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2014/06/17/cercle_99943.htm

PARTIE 1 :
-
LES ACHATS HORS PRODUCTION AUJOURD'HUI

CHAPITRE 1 : ETAT DES LIEUX GENERAL

I. DIFFICILE POSITION DE PARENT PAUVRE

Les achats indirects se battent encore pour « sortir du cliché du parent pauvre [2]» et de l'achat de seconde zone dans l'industrie aujourd'hui. La légitimité d'un acheteur hors production est « à démontrer au quotidien[2] ». Pour Daniel Weber, vice-président achats indirects de Faurecia, « les achats indirects sont souvent perçus comme une prestation de service, pas toujours comme un centre de profit. On ne se pose pas systématiquement la question de la performance[2]». Le service achats hors production doit donc « faire ses preuves », optimiser ses dépenses, être source de performance économique et de ce fait, étendre son champ d'actions afin d'acquérir plus de reconnaissance. De plus, les achats hors production ont une position nouvelle et transversale au sein des entreprises car ils affectent tous les services et toutes les activités. Ces clients internes étaient jusqu'à peu, dans la majorité des cas, totalement autonomes quant à leurs achats. Ainsi, la différence entre les achats de production et hors production, aujourd'hui, « c'est surtout une question de maturité et de légitimité vis-à-vis des interlocuteurs. [2]». Ainsi, la mise en place de cette fonction nécessite l'élaboration, le pilotage et la communication d'une stratégie achat importante afin de démontrer la légitimité du service, de le « vendre » et d'éviter ainsi un sentiment de perte de pouvoir de la part des clients internes. Le rôle de l'acheteur hors production est alors « multi casquette ».

II. DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DE LA FONCTION

Les achats indirects sont de plus en plus stratégiques pour les entreprises aujourd'hui et « 76% des organisations ont une direction propre des achats indirects [3]». Les entreprises ont donc la volonté de maîtriser leurs achats généraux et ce notamment dans l'industrie. Ces dernières souhaitent ainsi améliorer leur compétitivité et mettre en place des stratégies et systèmes plus efficaces. L'objectif de réduction de coûts est très présent en cette année 2016, les entreprises veulent donc « acheter moins, mieux et moins cher. [4]» Pour cela, elles doivent gagner en expertise.

---

[2] Bontron Cécile, « Industrie, les achats indirects vers la maturité », *la lettre des achats,* n 248, avril 2016, 65p

[3] Fenoll Marie-Amélie, « achats directs ou indirects : même combat ! », *décision achats,* 06/07/2015, http://www.decision-achats.fr/Thematique/tendances-achats-1039/Breves/Achats-directs-indirects-meme-combat-257261.htm

[4] Helmer Annelies, «Toutes les familles d'achats hors production seront représentées », *Workplace magazine,* le 24 mars 2016. http://workplacemagazine.fr/Actualites/Profession/Fiche/6307/%2522Toutes-les-familles-d%2592achats-hors-production-seront-representees%2522#.V0cFX_7UjmI

Actuellement, il y a de très gros écarts selon les typologies d'entreprises concernant le degré de maturité de leurs services achats hors production. Pour mesurer ce degré de maturité, le taux de couverture des achats hors production est un bon indicateur. C'est un ratio qui permet de ramener le volume pris en charge par le service achats hors production par rapport au volume total des achats hors production effectué par l'entreprise. Plus ce ratio est important, plus le service achats est mature. « Ce dernier aurait beaucoup évolué ces dernières années, de l'ordre de 60 à 80%[5]», les achats hors production connaissent donc une forte progression. Ce développement a généré la création de nombreux postes stratégiques au sein des entreprises et la création de structure à part, très transverses et souvent ayant un fort soutien de la direction dans le secteur industriel.

III. L'ORGANISATION ACHATS HORS PRODUCTION

Ainsi, pour pallier au manque de visibilité des achats hors production, qui est un enjeu majeur pour les entreprises, les achats directs et indirects ont été séparés dans la majeure partie des entreprises industrielles « en créant une direction hors production à part entière [6]». Souvent, les achats indirects, considérés comme transverses, ont été placés au plus haut niveau dans l'organisation des groupes afin d'être « au même niveau que ses prescripteurs, et de discuter d'égal à égal[6]». Une transformation est donc en cours quant à la place des achats hors production dans la stratégie des entreprises. D'un point de vue organisationnel, une forte tendance à la centralisation se confirme mais cela dépend bien sûr de la culture et du niveau de maturité des entreprises. Ainsi, les entreprises dans l'industrie sont majoritairement passées d'achats « extrêmement décentralisés où chaque site et service gérait lui-même ses besoins et ses fournisseurs, à une situation un peu plus centralisée.[7] » Le service achats est de plus en plus impliqué dans les achats indirects, contribuant à la professionnalisation de ces achats. Une étude montrait qu'en 2010 « 52% des entreprises interrogées avaient mis en place une centralisation des achats ; 42% fonctionnaient selon une organisation mixte centralisée-décentralisée et seulement 6% étaient totalement décentralisées. [8]»

Les achats hors production sont également caractérisés par la diversité des domaines qui entrent dans leurs périmètres, ainsi cela nécessite une certaine polyvalence et la capacité de gérer des risques très variés. De plus, on compte souvent un grand nombre de fournisseurs et de petites

[5] Majirus Alexandre, « L'externalisation des achats hors production », Le nouvel Economiste, 2012 http://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/lexternalisation-des-achats-hors-production-14957/

[6] Bontron Cécile, « Industrie, les achats indirects vers la maturité », *la lettre des achats,* n 248, avril 2016, 65p

[7] Baril Olivier, « Pour faire évoluer les achats indirects, il faut leur accorder plus de visibilité », *la lettre des achats,* n 248, avril 2016, 65p

[8] Boghos Robert*, La fonction Achats hors production,* Paris, Groupe Eyrolles, 2012, 210p

commandes au sein de ces achats, ce qui entraîne une forte charge administrative. Pour cette raison notamment, la pratique de l'externalisation s'est développée dans les achats hors production, considérée comme un levier d'optimisation, un choix stratégique afin de monter en maturité ces achats, de réduire les coûts et de gagner en productivité et en flexibilité. Nous développerons cet outil dans la seconde partie de ce rapport.

CHAPITRE 2 : ETAT DES LIEUX CHEZ FOURNIER

I. ACHATS AU SEIN DU GROUPE

En 2015, les achats Hors Production représentent 75M€ CA dont 18M€ de CAPEX (immobilisations), contre 47M€ CA pour les Achats de Matières Premières et 53M € CA pour les Achats de Marchandises Négoce. Ainsi, les Achats Hors Production sont considérés comme étant le plus gros budget de dépenses pour l'entreprise.

Au sein des Achats Hors Productions, on dénombre 1 728 fournisseurs actifs, soit 6 fois plus de fournisseurs que pour les Achats de Matières Premières et jusqu'à 29 passeurs de commandes peuvent être impliqués pour un seul fournisseur, ce qui est considérable. Dans le Groupe, on compte plus de 150 personnes dans 31 services qui passent régulièrement des commandes. Ces personnes n'ont aucune formation achats. Parmi ces passeurs de commandes, le top « 20 » représentent 76% du CA d'Achats Hors Productions total. Une acheteuse a été embauchée depuis Février 2015 au sein du service Achat afin de travailler sur ces problématiques Achats Hors Production.

Un audit a ainsi été réalisé en 2014 afin de présenter et de faire parler des données quant aux volumes engagés dans les familles d'achats les plus importantes. Cela a pour but de sensibiliser les clients internes et les passeurs de commandes. En effet, ces achats hors production sont totalement décentralisés, les passeurs de commande ont une autonomie totale ainsi qu'une grande liberté et, pour la plupart, le service achats est uniquement synonyme de négociation. Or, il est nécessaire aujourd'hui de dépasser ces préjugés, de les faire réagir face aux problématiques achats et à l'importance de l'implication du service en amont. Le but premier est, d'abord, pour le service achats hors production, de venir en support, dans un rôle pédagogue, afin « d'éduquer » ces passeurs de commandes et cela passe par la mise en place de différents outils, comme nous l'aborderons dans la seconde partie. Cela devra notamment passer par une intensification des processus, des suivis et contrôles mais dans l'immédiat, l'important est de donner des clés aux passeurs de commandes, car le service achats hors production n'est pour l'instant pas en mesure de contrôler tous ces achats, et cela n'est d'ailleurs pas envisagé.

Par conséquent, il y a un fort besoin de structuration du service, de réduction du panel fournisseur ainsi que d'accompagnement des passeurs de commandes afin de créer une démarche achat. L'objectif est de monter en maturité et en compétences le service, qu'il soit plus visible et plus reconnu au sein du Groupe. La professionnalisation des Achats Hors Production chez Fournier doit

devenir l'affaire de tous puisqu'une économie de 5% dans le budget des Achats Hors Production entraînerait une hausse de 43 % du résultat.

II. DEFINITION DES ACHATS HORS PRODUCTION CHEZ FOURNIER

« Appelés aussi achats généraux, indirects ou de fonctionnement, les achats hors-production regroupent les prestations de services, les prestations intellectuelles et les consommables utilisés dans le fonctionnement quotidien de notre entreprise. Ils intègrent également les commandes liées aux infrastructures comme le bâtiment, les machines, l'informatique. [9]»

Au sein du groupe FOURNIER, voici quelques exemples de catégories d'achats hors-production :

Dépenses de fonctionnement **OPEX**	**Dépenses d'investissements** **CAPEX**
•Matériels, outillage •Toner, papier •Communication •Locations •Transports •Fournitures •Energies •Sous-traitance	•Machines de production •Copieurs / Imprimantes •Logiciels •Ordinateurs •Chariots élévateurs •Eclairages

III. LA POLITIQUE D'ACHATS HORS PRODUCTION CHEZ FOURNIER

« La politique d'Achats hors-production représente un levier stratégique non négligeable : en effet, ces achats constituent 46 % des dépenses de l'entreprise et leurs impacts sur les résultats sont très importants. La politique d'achats hors-production est guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise.

Elle s'articule autour des points suivants :

- l'amélioration des coûts : ces dépenses sont considérées comme des charges fixes et l'objectif ne se réduit pas à la négociation des prix mais s'étend aussi à la mise en place de meilleures pratiques de consommation,

[9] Intranet Fournier

- La gestion des risques : la diversité des sujets couverts par les achats hors-production étant large et les fournisseurs intervenant souvent sur les sites, les types de risques pour l'entreprise sont variés. On peut citer les risques économiques, financiers, légaux ou industriels (ex : taux de dépendance fournisseur, non-conformité de la prestation, engagement de la responsabilité sociétale de l'entreprise ...),

- Le contrôle des dépenses : déclenchées en fonction des besoins des utilisateurs, ces dépenses doivent être soumises à approbation, selon des procédures spécifiques pour garantir le contrôle du budget, le respect des règles d'appel d'offres et la transparence des décisions.

Les achats hors-production sont communs à toutes les activités. Ils se positionnent transversalement et doivent collaborer avec les différentes directions de l'entreprise.[10]»

Le Service Achat hors production devient de plus en plus stratégique pour les entreprises, comme levier économique notamment, toutefois sa maturité est très variable selon les entreprises. De manière générale, les achats hors production manquent de reconnaissance et de visibilité. Pour pallier à cela, ce service est donc souvent séparé des achats de production et on tend à une centralisation de ces achats afin de gagner en professionnalisation. Chez Fournier, le service est en construction mais ces achats représentent le premier budget de l'entreprise et une structuration est donc en cours. Pour cela, le pilotage des achats hors production est nécessaire.

[10] Intranet Fournier

PARTIE 2

-

LE PILOTAGE DES ACHATS HORS PRODUCTION

CHAPITRE 1 – OUTILS UTILISABLES

L'analyse globale en termes de processus est similaire pour les achats de production et hors production mais « l'organisation, la mise en place et le management de la fonction « hors production » font apparaître de nombreuses spécificités qui nécessitent des outils ainsi que des compétences ad hoc.[11] » Nous allons alors nous concentrer principalement sur certains outils spécifiques des achats hors production dont l'externalisation, la communication et les tableaux de bords peuvent être utilisés dans tous les services.

I. EXTERNALISATION

L'externalisation est un levier d'optimisation des achats hors production. L'externalisation se fait principalement sur des produits à faible valeur ajoutée et permet de limiter la charge de travail administrative des entreprises, de réaliser des gains financiers et de bénéficier de reporting de qualité. « Les études menées ces dernières années sur l'externalisation des achats font globalement état d'un marché dont la croissance avoisine les 10% et grimpe au-delà des 20% pour les achats à faibles montants, moins intrusifs pour l'entreprise et dont l'externalisation n'engendre pas de risques critiques.[12]» Toutefois, l'externalisation des achats stratégiques semble également s'accélérer depuis deux ans, toujours selon la lettre des achats. De ce fait, l'externalisation des achats est « protéiforme », c'est-à-dire quelle est très variable afin de répondre au mieux aux demandes des entreprises et aux différents marchés, du fait notamment de l'hétérogénéité des achats indirects. Le secteur industriel est celui où les entreprises externalisent le plus, avec les services financiers.

Ainsi, l'externalisation de ces achats permet de limiter les coûts de structure et de gestion des commandes ; qui sont optimisés au sein des centrales d'achats. En effet, les achats indirects externalisés sont souvent des familles d'achat très diverses, à faible valeur financière et parfois achetés à faible fréquences. Ainsi, ces achats représentent des coûts indirects de passation, de gestion et de suivi des commandes, soit des actions à valeur ajoutée limitée qui peuvent consommer une partie importante des ressources du service achat hors production. En les externalisant, les acheteurs en interne se concentrent sur leur cœur de métier et sur des actions à plus forte valeur ajoutée, c'est la raison principale pour laquelle le marché de l'externalisation des achats hors production est en croissance selon la lettre des achats d'avril 2016. Comme cela, les entreprises

[11] Boghos Robert, *La fonction Achats hors production,* Paris, Groupe Eyrolles, 2012, 210p
[12] Le Roux François, « Externalisation sous-traiter pour maîtriser », *la lettre des achats,* n 248, Avril 2016, 65p

disposent d'une plus grande flexibilité afin d'adapter leurs équipes à la fluctuation de la charge de travail.

En externalisant, l'entreprise bénéficie également d'économies d'échelle puisque « se mettre à plusieurs pour créer du volume est une démarche pertinente pour les achats indirects. [13]» En effet, les volumes d'achats hors production sont souvent assez faibles et massifier les volumes permet ainsi d'obtenir de meilleures conditions financières en consolidant ces volumes d'achats avec d'autres entreprises. Il est possible d'intégrer des modèles type « centrale d'achats » qui négocieront au mieux pour les entreprises. En adhérant à des centrales d'achats, « les sociétés bénéficient de tarifs négociés aussi intéressants que ceux normalement réservés aux grandes entreprises, ce qui leur permet d'être compétitifs sur le marché fournisseurs. [14]» Les adhérents peuvent ainsi bénéficier de 15 et 20% d'économies sur leurs achats hors production. De plus, le mandataire devient acheteur famille et gère et optimise son panel fournisseurs. Il « effectue les taches de suivi de contrat, reporting des consommations, veille du marché des fournisseurs, renégociation ou relance d'appels d'offres.[15] »

Ainsi, l'externalisation permet de bénéficier de l'expertise de spécialistes qui connaissent très bien le marché et les familles d'achats du fait de la diversité des situations que ces mandataires ont à gérer en fonction de leurs différentes sociétés clientes. Selon l'ouvrage La fonction Achats Hors Production de Robert Boghos, il est plus fréquent de faire appel à de l'externalisation de manière ponctuelle, sur des opérations ciblées. Toutefois, établir une relation sur du long terme avec ces mandataires, dans des domaines où les besoins sont répétitifs, est également possible. « Il s'agit alors d'un apport de ressources pour traiter les demandes (…). On externalise donc le traitement d'un processus qui reste interne et inchangé et l'équipe en interne peut se concentrer sur les actions à plus grand enjeu.[15]» Lorsque les besoins sont ponctuels, le partenaire va « sourcer ce besoin ponctuel, trouver un ou plusieurs fournisseurs, faire une demande de prix, négocier. Le partenaire joue alors le rôle d'un service achats externalisé.[15]» De plus, lorsque les entreprises ont une volonté de limiter le panel fournisseurs, le prestataire va acheter et leur revendre le produit ponctuel, sans que ces dernières n'aient le besoin de créer un nouveau fournisseur dans leurs bases. Ainsi, le partenaire répond aux demandes variées et les processus administratifs des entreprises en sont

[13] Le Roux François, « Externalisation sous-traiter pour maîtriser », la lettre des achats, n 248, Avril 2016, 65p
[14] Majirus Alexandre, « L'externalisation des achats hors production », Le nouvel Economiste, 2012 http://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/lexternalisation-des-achats-hors-production-14957/
[15] Boghos Robert, *La fonction Achats hors production,* Paris, Groupe Eyrolles, 2012, 210p

simplifiés. « Pour ce type de prestataire « *procurement service provider* », le critère de performance sera la réactivité par rapport aux demandes, plutôt que l'économie financière.[16]»

Toutefois, l'externalisation peut également être contestée du fait du risque de perte de compétences en interne et donc de perte d'autonomie. Cela peut entraîner plusieurs risques stratégiques telles qu'une dépendance, une moins bonne gestion de la confidentialité des informations ou une perte de visibilité. Cependant, cela peut être évité si les entreprises mettent en place une véritable réflexion sur les catégories d'achats à externaliser sur du long terme, hiérarchisent leurs motivations et si elles maintiennent une expertise interne afin de rester maîtres de leurs achats.

II. COMMUNICATION

Dans le domaine des achats hors production ; la communication interne est essentielle du fait de la place nouvelle de cette fonction au sein des entreprises. Une démarche de collaboration doit donc être mise en place auprès des clients internes, qui, jusqu'à présent, étaient autonomes. En effet, ce transfert de gestion peut être perçu comme une perte de pouvoir de la part des clients internes et il est donc très important de fédérer et de communiquer. De plus, il est essentiel de faire comprendre aux services qu'ils sont les clients internes des achats hors production, service créé notamment pour mieux les satisfaire et apporter un contact permanent. Ce changement conduira à plus de stratégies achats, des évolutions en terme de procédures et naturellement des résultats économiques. Un plan de communication vers les clients internes est souvent important, pouvant prendre différentes formes, selon les besoins et la culture de l'entreprise.

Voici les différentes formes de communication :

- « Le road show ou tournées
- Les revues et plans d'actions
- Le rapport d'activité et les tableaux de bord
- L'intranet [16]»

Le road show est un outil qui permet de présenter et mettre en avant différents axes d'achats ainsi que leurs fondements auprès des clients internes et des différentes directions. C'est une action qui permet « d'accompagner le transfert de gestion de ce domaine vers les achats.[16]» Le but premier est donc d'établir un contact et une communication entre les achats et leurs potentiels utilisateurs. Ainsi, il est possible de développer des domaines variés tels que la stratégie achats, des sucess stories achats, de nouvelles procédures, des conclusions de benchmarks, etc.

[16] Boghos Robert, *La fonction Achats hors production*, Paris, Groupe Eyrolles, 2012, 210p

Les revues et plans d'actions achats ont pour objectif de répondre au mieux et de manière régulière aux besoins internes grâce à une « approche bottom up », soit de la base vers la direction, ce qui est essentiel aux achats hors production, mais également de coller aux objectifs stratégiques achats dans une « approche top down », soit de la direction vers la base.

Le rapport d'activité et les tableaux de bord sont également des outils de communication puisqu'ils permettent de suivre de manière factuelle les objectifs, les actions en cours ainsi que leurs impacts et les économies réalisées. Ces données sont communiquées facilement au plus grand nombre et très parlantes pour effectuer un suivi systématique. Cela est notamment essentiel en achats hors production, fonction nouvelle qui doit encore faire ses preuves. Ainsi, il est important de communiquer ces résultats aux clients internes afin qu'ils adhèrent à l'importance des achats hors production.

L'intranet permet une communication interne permanente, immédiate et élargie. Il est utilisé quotidiennement comme un support collaboratif avec des accès différents en fonction des services, ou destiné à tous les membres de l'entreprise selon les cas. Il permet de publier des documents de travail commun aux équipes ou de partager des informations quotidiennes. C'est donc un très bel outil interactif interne qui sert également aux achats hors production, « centre de services partagés », afin d'être plus visible au sein des entreprises, d'être présent quotidiennement auprès des services et donc de professionnaliser la fonction. C'est un lien direct avec les clients internes, un outil facilitant l'interaction, enjeu très important aux achats indirect, qui souffre de déficit de reconnaissance. Quand cela est possible, ouvrir l'intranet aux clients internes permet de renforcer « l'orientation clients » du service, afin de vendre les achats hors production en interne. De plus, cela permet à ces interlocuteurs de prendre connaissance des bonnes pratiques achats, de news achats, de possibles success stories ou de s'enrichir mutuellement d'expériences variées. L'intranet doit être également une référence en terme de communication en interne au service, afin de se tenir informés des spécificités métiers, des actualités achats, des bonnes pratiques et aussi comme base de données pour un grand nombre d'informations.

La communication en interne passe également par la mise en place de procédures internes afin de rationaliser les demandes. En effet, il est important de répondre au juste besoin et non à des désidératas superflus. Ainsi, une « stratégie de sourcing via des fournisseurs sélectionnés dont les

prix et les délais ont été pré-négociés, peut également générer de 10 % à 40 % d'économies.[17] » Un contrôle interne et une gestion externe sont donc à mettre en place. Les achats hors production doivent ainsi communiquer à leurs clients internes les pratiques à suivre afin d'optimiser leurs achats, tels que la mise en place de demande d'achats, de contrats cadres, de contrôle des budgets, de respect du processus achats, des règles d'appels d'offres ou de transparence. Plus précisément, « toute transaction d'achat doit être soumise à deux types d'approbation » *:*

- Une autorisation de dépense accordée par le responsable du budget est nécessaire.

« Cette dernière est accordée par la ligne hiérarchique du service utilisateur, selon une délégation fonction du montant de la dépense. [18]»

- Une autorisation d'engagement contractuel délivrée par le service achats démontre que tous les aspects de l'acte d'achat ont étés contrôlés, en impliquant les différents utilisateurs, afin de garantir les intérêts de l'entreprise.

Le Service Achats hors production dispose également de moyens de communication en externe afin de promouvoir leurs valeurs auprès des fournisseurs avec notamment la mise en place d'une charte ou d'un code éthique. Ces outils permettent de régir la qualité des relations entre les entreprises et leurs fournisseurs, en mettant en avant divers sujets tels que « les relations durables avec les fournisseurs, la collaboration avec les fournisseurs stratégiques, le partage de bonnes pratiques, prendre en compte l'impact éthique et environnemental, apprécier le cout total de l'achat… .[18]» Cela permet d'établir des règles, des codes de conduite, afin de cadrer et de limiter les risques potentiels autours de la relation fournisseur et du processus achat. Le but est également de réduire les incertitudes concernant les différents comportements en formalisant la politique de l'entreprise auprès des fournisseurs.

III. TABLEAUX DE BORD

Les tableaux de bord sont des outils managériaux, c'est la base d'un bon diagnostic afin d'émettre et de suivre des plans d'actions cohérents pour piloter l'organisation. Ils sont donc essentiels à l'optimisation des fonctions au sein des entreprises. Cela est également valable pour les achats hors production, puisque « toutes les entreprises considèrent aujourd'hui les achats comme

[17] Hett Patrick, « Optimiser les achats indirects : un levier sur la marge brute largement inexploité par les entreprises ! », *Les Echos,* le 17/06/14
http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2014/06/17/cercle_99943.htm

[18] Boghos Robert, *La fonction Achats hors production*, Paris, Groupe Eyrolles, 2012, 210p

une fonction fortement contributive à leur performance et à leur compétitivité [19]». Les achats hors production étant de plus en plus importants et confrontés à de nombreux enjeux, ils représentent une part croissante des ressources des entreprises et de ce fait, les décisions achats hors production engagent l'entreprise. Il est donc nécessaire, pour la montée en maturité de ce service, que les directions disposent de données clés, ce qui n'est encore pas systématique, d'où l'importance des tableaux de bord. Or, « bon nombre d'acheteurs se plaignent que les achats ne passent pas toujours par eux. Certaines équipes n'ont pas de tableaux de bord à leur disposition, ce qui est le premier écueil qui complique toute recherche d'efficacité.[20] » Ainsi, ils permettent notamment :

- « la mesure de la performance économique, première attente de l'entreprise
- Le suivi de la couverture du domaine progressivement pris en charge.[21] »

La mesure de la performance économique est essentielle dans les achats hors production où la difficulté majeure vient du fait que ces économies n'apparaissent pas directement dans le compte d'exploitation. En effet, contrairement aux achats de production très codifiés dans les systèmes de gestion informatique, la plupart des achats hors production n'en fait pas partie tels que « les services, informatique, énergie, voyages… »[21] C'est une fonction moins structuré en données, où il est donc difficile d'avoir des informations fiables à leur sujet. « Dans le domaine des services par exemple, est-ce le service utilisateur qui a révisé sa spécification à la baisse et le service achats a donc obtenu un prix plus bas ou est-ce le service achats qui l'a poussé dans cette voie en le sensibilisant par quelques benchmarks ? [21]» Toutefois, il est possible de mettre en place des suivis et des mesures tels que :

- Le calcul des montants d'économies suivant deux mesures :
  - « L'impact comptable théorique et constaté [21]» au fur et à mesure des dépenses, les clients internes déterminent et suivent leur budget et notent ensuite les économies réalisées.
  - « mesurer la performance achats par rapport à un prix de référence.[21]» Ici, on note les économies faites grâce à la négociation. Lorsqu'il y a des fluctuations des prix de marché, il faut trouver une base à laquelle se référer.

[19] Mendoza Carla, Delmond Marie-Hélène, Loning Hélène, Besson Madeleine, Bonnier Carole, Bruel Olivier, *Tableaux de bord, donnez du sens à vos indicateurs,* Paris, Groupe Revue Fiduciaire, « Collection les essentiels RF », 2011, 268p

[20] Neu Mathieu, « Quels tableaux de bord pour garantir des achats performants ? », *Décisions achats,* 09/05/2016
http://www.decision-achats.fr/Thematique/tendances-achats-1039/Breves/Quels-tableaux-bord-garantir-achats-performants-304401.htm

[21] Boghos Robert, *La fonction Achats hors production*, Paris, Groupe Eyrolles, 2012, 210p

- « L'indice des prix afin de suivre les évolutions par rapport au prix de l'année précédente[22] », ce prix de référence est à déterminer selon les besoins de l'entreprise.

- « L'analyse de la variation des dépenses [22]» est importante lorsqu'il est difficile d'établir une corrélation entre les résultats achats hors production et ceux comptables. On « décompose la variation de dépense totale, constatée entre deux périodes, selon les paramètres : prix, taux de change, mix produit, volume… .[22]»

Le suivi de la couverture du domaine, comme expliqué en première partie, est important pour évaluer le niveau de maturité de la fonction et son évolution. Ce suivi s'effectue tout au long du processus achats, à savoir :

Dans un premier temps, la « définition des panels et accords-cadres[22] », ou les tableaux de bord mesure par exemple le nombre objectif de panels en fonction du nombre de panels établis réellement, c'est un ratio fonctionnel, on peut également mettre en place un ratio financier, avec le pourcentage du montant des dépenses que chaque panel peut couvrir.

- Ensuite, il faut contrôler « l'utilisation effective des panels et accords-cadres [22]», le tableau de bord reprendra donc l'utilisation effective du panel grâce aux données issues des systèmes de gestion informatique ainsi que le suivi de la part du chiffre d'affaires passée sur les fournisseurs du panel.

- Il est également nécessaire de contrôler « les créations des nouveaux fournisseurs dans les systèmes de gestion informatique »[22].En effet, il est essentiel de gérer ce paramètre et de rationaliser le panel fournisseur pour appliquer la stratégie achats. Les tableaux de bord doivent prendre en compte « le suivi de la prise en charge de la gestion des fichiers fournisseurs, le nombre de créations de fournisseurs approuvé et traité, le nombre de demandes de création de fournisseurs non approuvé. » [22]

- « L'élimination dans les systèmes des fournisseurs anciens non homologués [22]» est un travail fastidieux car il y a souvent un panel fournisseur très important et il est primordial de contrôler que le fournisseur ne soit pas utilisé ailleurs avant de le supprimer. Cela permet d'interdire toute nouvelle

[22] Boghos Robert, *La fonction Achats hors production*, Paris, Groupe Eyrolles, 2012, 210p

commande avec un ancien fournisseur plus utilisé et donc de rationaliser le panel. Le tableau de bord s'intéressera alors au « nombre de fournisseurs bloqué dans les systèmes, pour suivre la démarche de « nettoyage » des fichiers » ou au « pourcentage du nombre de fournisseurs homologué par rapport au nombre actif total. [23]»

- « Le taux de régularisation des factures sans fournisseurs existants [23]», dans les achats hors production, il est très fréquent de trouver des factures sans commandes principalement à cause du non-respect des procédures achats par les clients internes. Dans ce cas, soit le fournisseur est existant et alors le problème réside dans le manque de commande et donc une facture potentiellement non approuvée, ou soit un fournisseur non existant et dans ce cas, le processus achat n'a pas été suivi du tout. « Le tableau de bord suivra alors les indicateurs suivants : le nombre/montant de factures sans fournisseur existant, avec service d'origine » ou « le nombre de fournisseur finalement créé » ou « le nombre/montant de factures transférées pour régularisation. »[23]

[23] Boghos Robert, *La fonction Achats hors production*, Paris, Groupe Eyrolles, 2012, 210p

CHAPITRE 2 – OUTILS MIS EN PLACE CHEZ FOURNIER

I. EXTERNALISATION

Chez Fournier, plusieurs outils sont mis en place afin de développer les achats hors production. Notamment, l'utilisation de l'externalisation avec le GIE Aujourd'hui 74, Groupement d'Intérêt Economique, créé en 1991. Le groupe Fournier a rejoint le GIE il y a une vingtaine d'années grâce à l'initiative des dirigeants. Ils ont notamment pris conscience que l'externalisation était un levier concurrentiel très performant et générait une réduction des coûts d'achats. En effet, ce groupement économique permet de mutualiser les volumes d'achats de différentes entreprises en Haute-Savoie « afin de bénéficier de meilleures conditions auprès des fournisseurs et d'optimiser leur organisation achats. [24]» Une vingtaine d'entreprises adhère au GIE, de secteurs d'activité et de tailles variés, entre 50 et 3 000 salariés. Ces entreprises « passent par le GIE pour des familles d'achats dans lesquelles elles n'ont pas suffisamment de poids pour avoir de bons tarifs.[24] »

Pour Fournier, il a été impératif de sélectionner avec soins les activités d'achats à externaliser, de se concentrer sur une externalisation d'une partie de ses achats hors production. En effet, ils représentent pour l'entreprise un risque stratégique plutôt faible mais des volumes d'achats assez importants et surtout un nombre considérable de fournisseurs. L'externalisation pour Fournier est ainsi une solution pour diminuer les coûts d'achats, libérer du temps pour des achats à forte valeur en interne et donc optimiser la performance de l'entreprise. Dans un contexte économique plutôt difficile, les entreprises et notamment Fournier, développent l'externalisation de leurs achats. Actuellement nous passons par ce GIE pour différentes typologies d'achats tels que les déchets dangereux, les fournitures de bureaux, les contrôles règlementaires, les fournitures industrielles ou les locations de courte durée par exemple.

II. COMMUNICATION

La communication interne est essentielle afin de développer la visibilité et la reconnaissance des achats hors production du Groupe. Cet outil est utilisé afin d'accompagner les clients internes pendant cette évolution des achats hors production complètement décentralisés, vers une plus grande centralisation.

Dans l'entreprise, un travail de recherche est toujours en cours afin d'identifier les donneurs d'ordres derrière les passeurs de commande et proposer une formation achats leur permettant de

[24] Devillers Sébastien, *Optimiser l'externalisation des activités d'achats dans le cadre d'un groupement d'intérêt economique,* Mémoire de Master 2. IAE Savoie Mont Blanc, 2012. 51p

monter en maturité et donc d'optimiser les achats hors production. L'entreprise a initié en 2015 la mise en place de formations achats. D'une durée de deux jours, elle semble nécessaire pour expliquer l'intérêt des achats auprès des clients internes et les former à une méthodologie Achats. Ces prescripteurs sont ceux qui définissent les besoins et prennent les décisions finales d'achats. Ils sont sélectionnés selon leur portefeuille d'achats, proviennent de services variés qui n'ont pas forcément les mêmes pratiques/habitudes achats, ce qui permet également de confronter les points de vue. Les objectifs de cette formation sont variés, implanter le process gains sur achats et monter en compétences les achats hors production afin d'obtenir des gains. Un prestataire externe vient effectuer cette formation afin que le message soit perçu de la manière la plus neutre possible afin de fédérer le plus grand nombre. Au début et à la fin de chaque session de formation, l'acheteur hors production se déplace. En début de session, cela permet de communiquer sur l'importance et les enjeux, notamment financiers, des achats hors production chez Fournier. Dans un second temps, cela permet de communiquer sur l'état actuel de la situation, notamment grâce à une analyse SWOT.

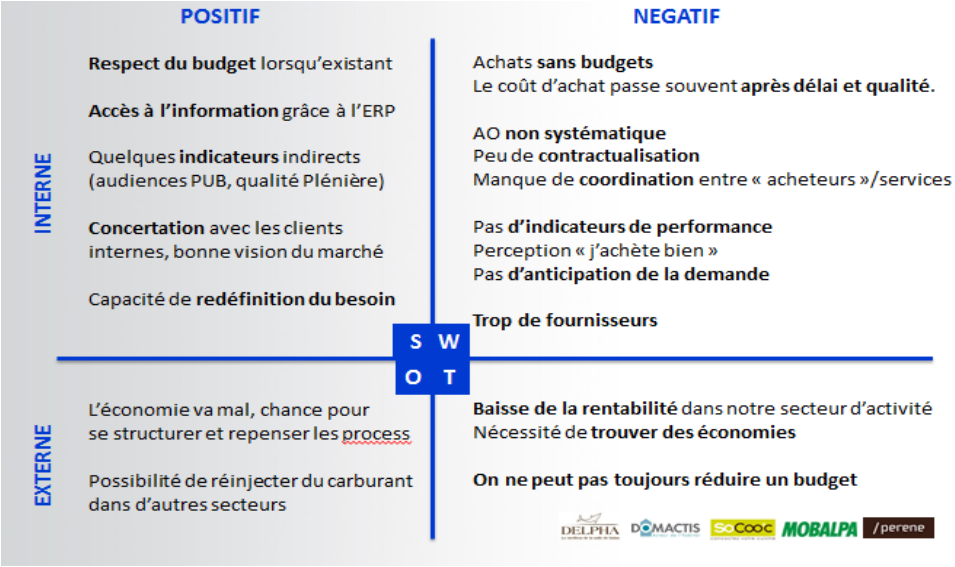


Figure 6 - SWOT Achats hors production Fournier

En fin de session, l'acheteur revient pour faire un débriefing des apports et des voies d'améliorations de la formation afin de rappeler que « la manière de consommer est tout aussi importante que le prix de ce que l'on consomme. [25]» De plus, un des objectifs de la formation est d'impliquer tous ces acteurs et de les sensibiliser à l'importance de ces achats afin de créer de la valeur. La communication dans ce projet est donc essentielle.

Chez Fournier, la communication passe également par l'Intranet, il permet de se tenir informé des actualités du groupe, des différents services et des achats en particulier. C'est un lien

[25] Boghos Robert, *La fonction Achats hors production*, Paris, Groupe Eyrolles, 2012, 210p

interservices mais également une plateforme de stockage d'informations accessibles selon les droits de chacun. Les achats hors production utilisent, bien sûr, cet outil, faisant partie de leur plan de communication, mais il est perfectible dans le but d'une meilleure utilisation. L'intranet permet de mettre en avant l'actualité du groupe mais aussi achats, présenter le service achats aux autres fonctions, parcourir les « bonnes pratiques » achats ainsi que lire des conseils achats. C'est un outil très dynamique. Nous disposons également d'une GED, gestion électronique de documents, considérée comme une grande base de données achats.

La communication quant aux achats hors production, se fait également entre les différents acheteurs. En effet, chacun des 6 acheteurs production dispose d'une partie d'achats hors production, afin d'éviter les habitudes entre fournisseurs et acheteurs. Ainsi, les portefeuilles d'achats hors production « tournent » de temps en temps et passent entre les mains de nouveaux acheteurs. Ce partage permet à tous les acheteurs du groupe d'être également impliqués dans les achats hors production ; ce qui contribue à la montée en maturité de la fonction.

Afin de cadrer le processus achats, il est important de créer des outils méthodologiques communs, dans le but notamment d'aider les passeurs de commande dans leur quotidien. Ainsi, nous mettons en place actuellement des contrats types, une matrice de décision, un guide éthique ou un code de bonne conduite etc. Ce dernier est surtout un outil de communication externe, afin d'expliciter à nos fournisseurs nos valeurs et nos attentes en terme d'éthique.

III. TABLEAUX DE BORD

Des tableaux de bord sont aussi utilisés au sein des achats hors production afin de délimiter le périmètre de ces achats, de comprendre notamment quels services dépensent le plus, quels sites, pour quelles familles d'achats, qui sont les passeurs de commande, quels sont nos principaux fournisseurs, combien de commandes passées en moyenne, pour quels montants etc. Il est aujourd'hui fondamental, disposant de ces données, d'instaurer des stratégies répondant aux différents enjeux et à une volonté de réduction des coûts et de rationalisation des fournisseurs. Un autre outil est communément utilisé au sein du groupe et notamment pour les achats hors production, c'est l'OBEYA, « grande salle » en japonais. C'est une pratique issue du Lean Management utilisée pour piloter des projets ; un mode de management visuel qui favorise la collaboration, « l'information est disponible et gérée collectivement via des réunions courtes et périodiques. C'est un outil simple et efficace pour répondre aux enjeux de performance. [26]»

[26] Coupé Christophe, « L'obeya, une pratique Lean pour dynamiser votre management », *l'Usine Nouvelle,* le 11/12/2014

L'Obeya est, en général, mis en œuvre pour suivre et piloter un projet, soit plusieurs taches dans un cadre spatial-temporel. Cela permet, de façon régulière, de noter les retards ou les dérives possibles afin de mettre en place des plans d'actions correctifs, de piloter l'avancée des achats hors production dans le groupe, actuellement en pleine construction. Des réunions ont lieu chaque semaine avec le directeur des achats et l'acheteur hors production afin d'évaluer les avancées et de définir des priorités. Cet outil est donc un levier de transformation de la fonction avec une volonté d'amélioration continue.

De nombreux outils permettent le pilotage des achats hors production, nous en avons développé particulièrement trois, l'externalisation, la communication et les tableaux de bord. L'externalisation est particulièrement adaptée aux achats hors production, notamment afin de générer des gains et de limiter la charge administrative des entreprises, qui pourront ainsi se consacrer à des taches à forte valeur ajoutée. La communication est également un outil phare des achats hors production afin de gagner en visibilité et en reconnaissance, principalement auprès des clients internes. Les tableaux de bord sont utilisés dans tous les services, ils sont essentiels à la prise de décision dans les achats hors production, puisque cette fonction est un poste de dépenses important pour les entreprises et qui contribue fortement à la performance et à la compétitivité de ces dernières. Chez Fournier, ces mêmes outils sont mis en place afin de développer et professionnaliser la fonction. Nous allons maintenant aborder le diagnostic futur des achats hors production.

---

http://www.usinenouvelle.com/article/l-obeya-une-pratique-lean-pour-dynamiser-votre-management.N302892

PARTIE 3
-
DIAGNOSTIC FUTUR

CHAPITRE 1 – EVOLUTIONS POSSIBLES DE LA FONCTION

Il existe différentes grandes tendances au niveau des achats hors production, nous expliciterons notamment :

- Le développement des politiques RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises
- L'évolution des relations fournisseurs et l'innovation
- L'évolution des compétences achats et de l'organisation des services

I. DEVELOPPEMENT D'UNE POLITIQUE RSE

« Croire que l'on pourra continuer à avoir une croissance infinie dans un monde fini, c'est certainement cela la véritable très grande utopie. [27]» Ainsi, d'après le rapport de Crop and Co et Acxias de 2015, 54 % des services achats ont des objectifs RSE en 2016, soit une augmentation de 9 % par rapport à l'année 2015. De ce fait, « acheteurs et responsables de l'environnement de travail ont des rôles clés et de plus en plus stratégiques dans le développement des entreprises. [28]» L'intégration du développement durable et des achats responsables sont donc en forte croissance et représentent un enjeu grandissant pour les entreprises, notamment du fait de l'évolution et du durcissement des normes, d'une prise de conscience générale d'évolution de l'opinion publique ainsi que de la volonté de communication des entreprises, notamment concernant leur image. La prise en compte de la RSE au sein des achats, notamment hors production, se traduit par différentes typologies d'achats, on dénombre ainsi des « achats éthiques, achats efficients, achats verts, achats solidaires et achats équitables[26]». Pour les entreprises, on anticipe par exemple le développement de l'intégration des travailleurs handicapés, soutenu par le gouvernement, ou de travailleurs en réinsertion, phénomène en croissance selon la revue décisions achats de mai 2016. Cette typologie d'employés est réellement favorisée en achats hors production, où les prestations sont généralement moins stratégiques, pour du packaging, dans certaines entreprises comme Fournier, du nettoyage ou des prestations d'espaces verts par exemple.

L'utilisation de matières recyclées est également de plus en plus envisageable, et ce notamment pour les achats hors production qui gèrent, dans de nombreuses entreprises, les suivis des déchets,

[27] Boghos Robert, *La fonction Achats hors production*, Paris, Groupe Eyrolles, 2012, 210p

[28] Helmer Annelies, «Toutes les familles d'achats hors production seront représentées », *Workplace magazine,* le 24 mars 2016
http://workplacemagazine.fr/Actualites/Profession/Fiche/6307/%2522Toutes-les-familles-d%2592achats-hors-production-seront-representees%2522#.V0cFX_7UjmI

et ce, notamment chez Fournier. En effet, « les acteurs du recyclage anticipent une forte hausse d'activité dans la foulée de la loi de transition énergétique [29]» qui fixe l'objectif de réduire de 50 % les mises en décharge à l'horizon 2025. [30]» De plus, les taux de collecte et de recyclage imposés sur les produits en fin de vie sont en croissance.

La RSE passe également par le comportement des acheteurs et des clients internes, vers une démarche plus éthique, comme l'explicite le neuvième Forum des achats responsables qui a eu lieu début mars 2016. Ainsi, il faut tendre vers des démarches plus responsables et diminuer les relations de « copinage », voire la corruption, encore très présente dans les achats hors production, achats trop peu professionnalisés.

Enfin, il est important de développer ces démarches RSE car cela est créateur de valeurs, d'après une étude récente de PriceWaterhouseCoopers en association avec EcoVadis et l'INSEAD, qui dévoile les bénéfices d'une démarche d'achats RSE dans les achats hors production, avec une « réduction de coûts, réduction de risques et augmentation du chiffre d'affaires [31]». De ce fait, « les critères RSE jouent indiscutablement un rôle grandissant dans les organisations et les services achats en tiennent désormais compte. Il ne peut y avoir de pilotage efficace sans l'intégration de ces critères [32]».

II. EVOLUTION DE LA RELATION FOURNISSEUR ET L'INNOVATION

Le neuvième Forum des achats responsables « a mis en lumière (…) les initiatives incarnant le concept d'économie circulaire[33].» Ce concept d'économie circulaire concerne le développement de démarches coopératives avec les fournisseurs, de « co-développement » ; enjeu aujourd'hui grandissant notamment pour limiter les risques fournisseurs ou pour générer de l'innovation. En ce sens, l'acheteur dispose d'une grande marge de manœuvre quant à sa relation avec les fournisseurs

[29] Trécan Guillaume, « Mettre en contact utilisateurs et producteurs de matières recyclées », *la lettre des achats,* n 248, avril 2016, 65p

[30] Trécan Guillaume, « Mettre en contact utilisateurs et producteurs de matières recyclées », *la lettre des achats,* n 248, avril 2016, 65p

[31] Boghos Robert, *La fonction Achats hors production*, Paris, Groupe Eyrolles, 2012, 210p

[32] Neu Mathieu, « Quels tableaux de bord pour garantir des achats performants ? », *Décisions achats,* 09/05/2016
http://www.decision-achats.fr/Thematique/tendances-achats-1039/Breves/Quels-tableaux-bord-garantir-achats-performants-304401.htm

[33] Maury Matthieu, « Forum des achats responsables, plus d'éthique, plus de circularité », *la lettre des achats,* n 248, avril 2016, 65p

et est susceptible de générer de fortes évolutions. Ainsi, « c'est une manière de repenser la fonction achats, et plus largement la place et les relations qu'entretient l'entreprise dans son secteur : réputation, positionnement de la qualité de ses produits, vision de son mode de relation avec les parties prenantes et de son rôle dans le monde.[30] » La relation de l'acheteur avec ses fournisseurs tendrait également vers une égalité grandissante. Par exemple, Buy Made Easy, « société de conseil spécialisée dans les solutions de performance achats [34]», finalise un outil afin que les fournisseurs puissent noter les acheteurs, c'est une démarche innovante, afin de faire évoluer les relations avec les fournisseurs. Dans les achats hors production, le management de la relation fournisseur doit évoluer afin de tendre vers les pratiques explicitées, mais cela sera plus long que dans les achats de production. En effet, dans bon nombre d'entreprises industrielles, le service achats hors production doit se professionnaliser et une démarche de relations fournisseurs est à mettre en place. Pour le moment, on compte souvent de nombreux interlocuteurs en interne pour un même fournisseur, ce qui ne permet pas une optimisation.

L'innovation passe également par le développement de nouvelles technologies afin de faciliter le travail des acheteurs, avec le développement du digital, qui semble essentiel au niveau des achats hors production. En effet, comme explicité dans la deuxième partie, les achats hors production sont très hétérogènes et souvent caractérisés par de nombreuses commandes de faibles montants. Ainsi, le travail administratif représente une grande partie des ressources des achats hors production. De ce fait, l'utilisation de nouvelles technologies permettrait de simplifier et d'optimiser les processus achats, tels que la centralisation des demandes, la mise à disposition en ligne du Cahier des Charges, des appels d'offres ou le passage des commandes et la facturation automatisé etc. Tout cela permettrait donc de rationaliser une partie des achats hors production. Ainsi, les acheteurs gagneraient du temps grâce à une automatisation des process et cela permettrait également de favoriser la transmission et le partage des informations entre les différents services. De plus, ce type d'innovation faciliterait la collaboration interentreprises, qui disposerait de toutes leurs informations de façon dématérialisées et aussi la mutualisation d'achats entre différentes entreprises ; ce qui est important en achats hors production où les achats sont très variés. Ainsi, « la captation de l'innovation deviendrait finalement le savoir faire le plus valorisé [35]» entre 2016 et 2020.

---

[34] Neu Mathieu, « Quels tableaux de bord pour garantir des achats performants ? », *Décisions achats,* 09/05/2016
http://www.decision-achats.fr/Thematique/tendances-achats-1039/Breves/Quels-tableaux-bord-garantir-achats-performants-304401.htm

[35] Trécan Guillaume, « Compétences achats : vers une inversion des valeurs », *la lettre des achats,* n 248, avril 2016, 65p.

III. EVOLUTION DE LA FONCTION

La fonction évolue et cela entraîne également une transformation des compétences achats, tournées surtout sur des soft skills (savoir-être) plutôt que des hard skills (savoir-faire). En effet, d'après l'article « Compétences achats : vers une inversion des valeurs », dans la lettre des achats d'avril 2016, il est spécifié que les acheteurs manquent actuellement de savoir-être et de savoir-vivre. Or, « le sens de l'écoute active, la faculté de communication et de persuasion, le leadership, la gestion du changement sont devenus prépondérants dans les critères de choix des nouveaux acheteurs (…) et cela sera encore plus vrai dans le futur, d'ici à 2020. [36]» La fonction achats hors production se professionnalise et gagne en maturité entraînant ainsi de nouveaux besoins, notamment de ressources. Les compétences sont également différentes en achats hors production, du fait du nombre important des catégories d'achats, des différentes typologies des clients internes, de la pluralité des interlocuteurs et de la variété des processus. Les acheteurs hors production doivent essentiellement savoir être de bons communicants notamment auprès des clients internes, user de diplomatie, savoir accompagner, gérer le changement, s'adapter et valoriser leurs « success stories ». Il s'agit pour eux d'apparaître comme un support et non une menace auprès des clients internes.

Afin de monter en maturité, les achats hors production ont souvent été séparés des achats de production dans l'industrie, comme expliqué en première partie. Or, cette distinction achats production/hors production semble révolue, « la similitude des process et des métiers pose la question de la séparation (…) qui ne peut être que temporaire[37] ». Ainsi, la professionnalisation des achats hors production, devrait rapprocher les deux services, cela semble être un enjeu futur. Certaines entreprises ont déjà choisi de réintégrer les achats hors production avec les achats de production, au sein d'une même famille achats « pour éviter de générer des silos, les achats directs et indirects s'attachent à créer des passerelles au niveau des process ou des ressources humaines [36]». Ainsi, le cœur de métier étant le même, il parait important de rapprocher les services afin d'échanger notamment les bonnes pratiques, les méthodologies et de créer une communication intra service. Cela permet également « d'offrir des passerelles dans les carrières[36]». Toutefois, l'organisation est propre à chaque entreprise et au degré de maturité des achats hors production mais « la remise en cause régulière de l'organisation des achats indirects n'est pas prête de s'arrêter [36]».

[36] Boghos Robert, *La fonction Achats hors production*, Paris, Groupe Eyrolles, 2012, 210p
[37] Bontron Cécile, « Industrie, les achats indirects vers la maturité », *la lettre des achats,* n 248, avril 2016, 65p

CHAPITRE 2 – PERSPECTIVES D'EVOLUTION CHEZ FOURNIER

Les perspectives d'évolution chez Fournier sont variées du fait de la position nouvelle des achats hors production. Ainsi, les pistes évoquées dans la partie précédente, tels que le développement de la RSE, des relations avec les fournisseurs, l'innovation, l'évolution des compétences achats ou le rapprochement des achats de production et hors production, sont envisageables. Des objectifs plus spécifiques à l'entreprise sont également à prendre en compte.

I. EVOLUTION DES RESSOURCES

A court et moyen terme, le but est de former certains prescripteurs à une méthodologie Achats, afin de structurer et d'optimiser les achats hors production du groupe. Ce sont eux qui disposent majoritairement du portefeuille d'achats hors production et il semble essentiel d'acquérir et de développer des pratiques achats qui permettraient d'implanter des processus, de monter en compétences l'ensemble de ces achats et donc d'obtenir des gains.

Dans le même temps, Fournier souhaite mettre en place des référents au sein de chaque service capables de promouvoir les « bonnes pratiques » et qui auront une relation privilégiée avec certains fournisseurs. En effet, actuellement, trop de personnes de l'entreprise sont en contact avec le même fournisseur ; ce qui engendre parfois des contradictions et des incohérences dans les messages délivrés. Cela permettra de créer des synergies et d'avoir une gestion interne et externe plus pertinente avec un « référent » par service. Le service achats souhaite également à l'avenir, mettre en place des binômes, entre acheteurs et clients internes, afin de partager des compétences techniques et achats mais également pour que les acheteurs commencent petit à petit à prendre le lead sur certains achats stratégiques.

Enfin à moyen/long terme, le service devrait s'accroître. Actuellement une seule personne est en charge de cette typologie d'achats hors production, les cinq autres acheteurs assurent une petite partie d'achats hors production, tandis qu'on dénombre plus de 150 passeurs de commandes. La fonction a donc un taux de couverture assez faible et du fait de la montée en maturité du service, le développement de celui-ci semble inévitable.

II. DEVELOPPEMENT DE L'EXTERNALISATION

Dans une dynamique de professionnalisation des achats hors production, Fournier souhaite conserver sa place au sein du GIE 74 et accroître ses familles ou volumes d'achats grâce à ce moyen. Cela permet une externalisation accrue et donc une économie d'échelle non négligeable pour

certains domaines d'achats, tels que les chariots de manutentions, le transport, le benchmark sur des pratiques d'achats ou le réseautage. D'autres pistes sont également envisageables à l'issue d'une analyse de certains portefeuilles, où le service se poserait la question du make or buy, faire ou faire faire, sur des thématiques telles que la maintenance industrielle ou la logistique, les plateformes etc.

III. DEVELOPPEMENT D'OUTILS INTERNES

Dans le contexte actuel, s'informer, échanger et partager semble essentiel chez Fournier, afin de développer les achats hors production et leur permettre d'acquérir une meilleure visibilité et reconnaissance. Recueillir les informations et les faire parler, notamment grâce à des statistiques, est un enjeu important pour les achats hors production.

La communication passe également par une refonte de l'intranet à court terme. Cet outil est très utile en interne mais l'entreprise dispose d'une GED (gestion électronique des documents) au sein de l'intranet qui n'est pas forcément actualisée et exploitée par tous les utilisateurs. A sein de cette GED, sont répertoriés tous les dossiers et fichiers utilisés par le service achats. Or, son classement est peu intuitif et ne permet pas de trouver rapidement de l'information. Le but serait de la rendre plus clair, plus lisible afin que le partage de données soit plus efficient.

Un objectif futur en terme d'outils est également la création d'une base de template ou supports, avec des modèles notamment de cahiers des charges, contrats, contrats de confidentialité, la création de matrice de décisions ou d'aide à la négociation etc. Ces trames auront pour but d'aider les clients internes dans leurs activités quotidiennes à prendre de bonnes décisions achats.

Dans le long terme, l'entreprise souhaiterait tendre vers une plus grande centralisation des achats afin d'avoir un meilleur contrôle des processus afin d'optimiser les achats hors production. Or, l'entreprise avance pas à pas dans une démarche délicate du fait de l'historique du groupe. Elle envisagerait de mettre en place des demandes d'achats sous sage X3, qui est le progiciel intégré utilisé actuellement chez Fournier. Cette demande permettrait de renseigner les informations nécessaires à l'acquisition d'un besoin, qui devrait être validée par un certain rang hiérarchique avant d'être proposée aux achats. C'est une démarche administrative importante afin de rationaliser le panel fournisseur et de limiter les achats non justifiés. Toutefois, sa mise en place demande du temps, afin d'éviter un changement radical, qui pourrait entraîner l'incompréhension et le mécontentement des clients internes. Des étapes restent donc à franchir avant ce passage crucial.

D’après l’article « transformation », dans la lettre des achats d’avril 2016, la fonction achats hors production est une fonction en constante évolution, qui se remet en cause et s’interroge quotidiennement sur sa place au sein des entreprises. Ainsi, les évolutions de la fonction sont très variées comme nous l’avons présenté. Pour Fournier, ces changements sont également à prendre en compte et une évolution des ressources et de l’organisation est à prévoir. Le développement de l’externalisation ainsi que le développement d’outils en interne sont également primordiaux à la montée en maturité du service.

CONCLUSION

Les achats hors production sont de plus en plus présents au sein des entreprises, comme levier économique et stratégique possible. Leur place reste malgré tout à conquérir, notamment dans l'Industrie où les achats de production sont grandement valorisés. Ainsi, nous avons pu développer de nombreux enjeux concernant cette typologie d'achats, notamment l'extension du taux de couverture achats qui passe par le développement de la visibilité et de la reconnaissance en interne, grâce à la communication, et qui permet aussi de répondre aux justes besoins des clients internes. Un autre enjeu primordial est la professionnalisation de ces achats, en créant de la valeur afin d'être source de gains économiques grâce notamment à l'externalisation, qui permet de mutualiser les achats, et aux tableaux de bords assurant un suivi.

Dans le futur, le développement des politiques RSE, de la relation fournisseur et l'évolution organisationnelle de la fonction, participeront au développement des achats hors production, en répondant aux attentes grandissantes des clients internes, en contribuant au développement de l'innovation et-en participant à la croissance durable de l'entreprise.

Les achats hors production sont donc dans une dynamique d'évolution croissante.

« En conclusion, les achats indirects sont plus que jamais le prochain gisement de productivité qui peut contribuer à la rentabilité et la performance des entreprises (…) [38]».

[38] Hett Patrick, « Optimiser les achats indirects : un levier sur la marge brute largement inexploité par les entreprises ! », *Les Echos,* le 17/06/14

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

BOGHOS Robert, *La fonction achats hors production*, Paris, Groupe Eyrolles, 2012, 210p

MENDOZA Carla et al. *Tableaux de bord donnez du sens à vos indicateurs,* Paris, Groupe Revue Fiduciaire, « Collection les essentiels RF », 2011, 268p

ARTICLES

Bontron Cécile, « Industrie, les achats indirects vers la maturité », *la lettre des achats,* n 248, avril 2016, 65p

Baril Olivier, « Pour faire évoluer les achats indirects, il faut leur accorder plus de visibilité », *la lettre des achats,* n 248, avril 2016, 65p

Le Roux François, « Externalisation sous-traiter pour maîtriser », *la lettre des achats,* n 248, Avril 2016, 65p

Trécan Guillaume, « Mettre en contact utilisateurs et producteurs de matières recyclées », *la lettre des achats,* n 248, avril 2016, 65p

Trécan Guillaume, « Compétences achats : vers une inversion des valeurs », *la lettre des achats,* n 248, avril 2016, 65p.

Maury Matthieu, « Forum des achats responsables, plus d'éthique, plus de circularité », *la lettre des achats,* n 248, avril 2016, 65p

MEMOIRE

Devillers Sébastien, *Optimiser l'externalisation des activités d'achats dans le cadre d'un groupement d'Intérêt Economique*, Mémoire de Master 2. IAE Savoie Mont Blanc, 2012. 51p

SITOGRAPHIE

ARTICLES EN LIGNE

HETT Patrick, « Optimiser les achats indirects : un levier sur la marge brute largement inexploité par les entreprises ! » [en ligne] *Les Echos*, le 17/06/14, [consulté en mai 2016]. Disponible sur : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2014/06/17/cercle_99943.htm

COUPE Christophe, « L'obeya, une pratique Lean pour dynamiser votre management », [en ligne] *l'Usine Nouvelle,* le 11/12/2014 [consulté en mai 2016]. Disponible sur :

http://www.usinenouvelle.com/article/l-obeya-une-pratique-lean-pour-dynamiser-votre-management.N302892

NEU Mathieu, « Quels tableaux de bord pour garantir des achats performants ? », [en ligne] *Décisions achats,* 09/05/2016, [consulté en mai 2016]. Disponible sur :

http://www.decision-achats.fr/Thematique/tendances-achats-1039/Breves/Quels-tableaux-bord-garantir-achats-performants-304401.htm

MAJIRUS Alexandre, « L'externalisation des achats hors production », [en ligne] *Le nouvel Economiste*, 2012, [consulté en mai 2016]. Disponible sur :

http://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/lexternalisation-des-achats-hors-production-14957/

HELMER Annelies, «Toutes les familles d'achats hors production seront représentées », [en ligne] *Workplace magazine,* le 24 mars 2016, [consulté en mai 2016]. Disponible sur :

http://workplacemagazine.fr/Actualites/Profession/Fiche/6307/%2522Toutes-les-familles-d%2592achats-hors-production-seront-representees%2522#.V0cFX_7UjmI

FENOLL Marie-Amélie, « achats directs ou indirects : même combat ! », [en ligne] *décision achats,* 06/07/2015, [consulté en mai 2016]. Disponible sur :

http://www.decision-achats.fr/Thematique/tendances-achats-1039/Breves/Achats-directs-indirects-meme-combat-257261.htm

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1- EMPLACEMENT GEOGRAPHIQUE DES SITES DU GROUPE FOURNIER 6
FIGURE 2 - UN TERRITOIRE POUR CHAQUE ENSEIGNE 7
FIGURE 3 - VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR METIER 7
FIGURE 4 - EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HT CONSOLIDE DU GROUPE FOURNIER 8
FIGURE 5 - REPARTITION DES ACHATS DE FOURNIER EN 2015 9
FIGURE 6 - MATRICE DES FAMILLES D'ACHATS HORS PRODUCTION ..... **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**