

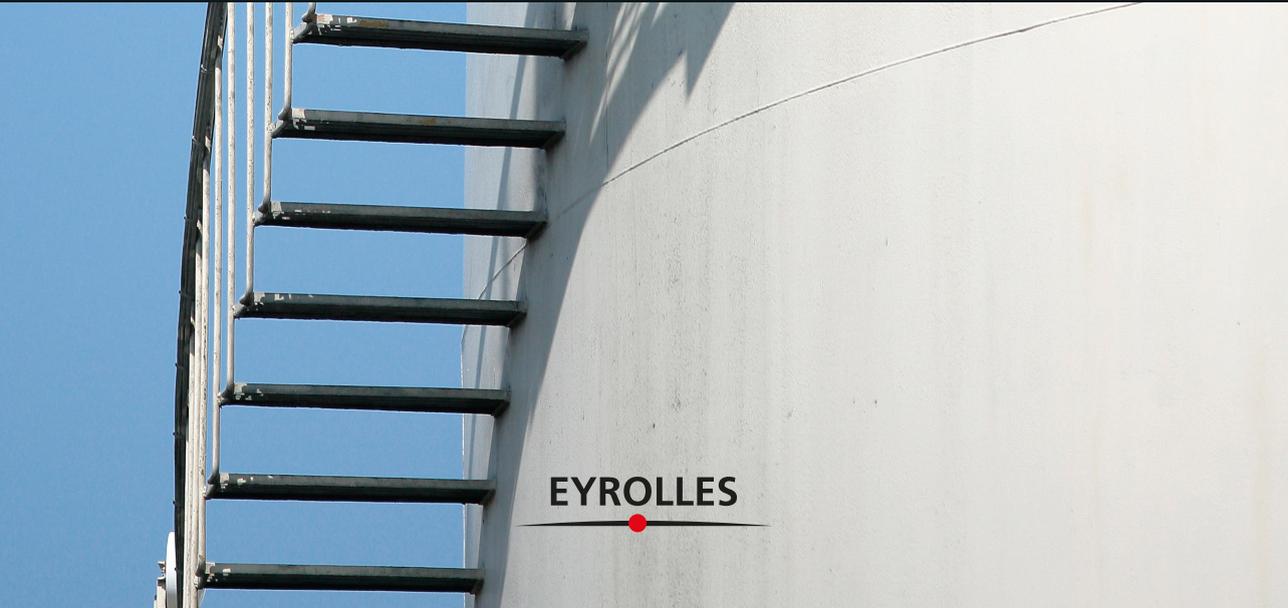


■ Robert **BOGHOS**

avec la participation de

Olivier **MENUET** et Luc **MORA**

La fonction Achats hors production



EYROLLES

Un panorama de toutes les dimensions de la fonction

Un retour d'expérience issu du milieu industriel

Les Achats hors production, ou Achats indirects, prennent une place croissante dans les entreprises, notamment en raison de leur impact sur la réduction des coûts. Mais la fonction Achats hors production dépasse les achats proprement dits, car elle intègre d'autres dimensions :

- contribution à l'optimisation des dépenses, au-delà de la réduction des prix ;
- contrats plus complexes du fait de la diversité des sujets et des risques ;
- intégration dans les procédures de contrôle interne ;
- positionnement transversal, au service de tous les départements de l'entreprise ;
- gestion du changement et mise en place d'organisations,
- prise en compte du développement durable et des achats responsables,
- poids important des processus administratifs et des systèmes d'information.

Comment mettre en place cette nouvelle fonction ? Suffit-il simplement d'étendre le processus déjà bien rodé des achats de production ? Si la démarche achat est identique, l'organisation, le développement et le management de cette fonction nécessitent une approche et des méthodes spécifiques. Cet ouvrage développe chacune d'entre elles, de manière très opérationnelle et illustrée d'exemples concrets.



Robert BOGHOS est directeur des Achats hors production du groupe FAURECIA (équipementier automobile) et précédemment du groupe PPG-Europe (peinture industrielle). Il intervient également à Grenoble-Ecole de Management et fait partie du comité de direction de la CDAF-Ile de France (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France).



Olivier MENUET est directeur des Achats Durables et Solidaires de SNCF. Il intervient à HEC, à l'Ecole Centrale, à l'ESCP Europe, à l'EM Lyon et au DESMA Grenoble. Il est également membre du comité de pilotage de la chaire Achats responsables d'Euromed Management Marseille et du conseil d'administration de la CDAF.



Luc MORA est aujourd'hui directeur associé de Big Fish, cabinet en ressources humaines spécialisé dans les achats, après une carrière dans l'informatique et la vente puis dans les achats à l'international.

Code éditeur : G55365
ISBN : 978-2-212-55365-9
barbarycourte.com | Photo de couverture : phovoir.fr

La fonction Achats hors production

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-eyrolles.com

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

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

Robert Boghos

Avec la participation de
Olivier Menuet et Luc Mora

La fonction Achats hors production

EYROLLES



Thanks & Remerciements

Some of the components presented in these pages have been extracted from work produced with the management team of Faurecia's Non-Production Purchasing Department, whom I want to thank here for their collaboration and contribution. Thank you to Sandrine CORTES, Antonio BATTISTA and Jean RICHARD who share the management of the various commodities at a global level, as well as to Philippe GNEMMI, Doug MAYNOR and Nick SUN who are in charge of the organization and the management of the European, American and China regions respectively. All of them have developed methodologies, defined strategies, and applied them in the field.

Une partie des éléments présentés dans ces pages est extraite du travail avec l'équipe de direction des Achats hors production de Faurecia, que je tiens à remercier ici pour cette collaboration et leur contribution. Merci à Sandrine CORTES, Antonio BATTISTA et Jean RICHARD, qui se répartissent la gestion des différentes familles d'achats au niveau global, ainsi qu'à Philippe GNEMMI, Doug MAYNOR et Nick SUN qui ont en charge l'organisation et la gestion des régions, l'Europe, l'Amérique et la Chine, respectivement. Ils ont chacun, dans leur domaine de responsabilités, développé les méthodologies, défini les stratégies et appliqué celles-ci sur le terrain.

Je tiens à remercier également deux amis qui ont apporté leur expérience pour compléter cet ouvrage sur deux aspects essentiels :

Olivier MENUET, directeur achats durables et solidaires de la SNCF, qui a mis en pratique les principes du développement durable et des achats responsables dans son entreprise, et a constitué ainsi un laboratoire en la matière.

Luc MORA, directeur associé de Big Fish Executive Search, cabinet en ressources humaines spécialisé dans les achats, qui a suivi l'évolution des achats hors production sur le marché de l'emploi.

Merci enfin à tous ceux, familles et amis, qui m'ont encouragé et accompagné dans cette aventure, sans qui cet ouvrage n'aurait pas été possible, ils se reconnaîtront : Christian, Jean-Pierre, Françoise, Mélanie, Delphine, Daniel et Dominique.

Sommaire

THANKS & REMERCIEMENTS	V
PRÉFACE	IX

I – Le virage stratégique des achats hors production	1
---	---

Partie 1

Une démarche adaptée et complète pour répondre aux besoins de l'entreprise

CHAPITRE II – Une vision générale de la démarche	11
CHAPITRE III – Une méthodologie adaptée au contexte en évolution	33
CHAPITRE IV – Une intégration plus forte de la gestion des risques externes	55
CHAPITRE V – Un maillon important dans la gestion des risques internes	73

Partie 2

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

CHAPITRE VI – Les tendances du marché confirment une fonction émergente	93
CHAPITRE VII – Les modèles d'organisation évoluent avec la maturité de l'entreprise	105

CHAPITRE VIII – Être vendeur avant d’être acheteur	123
CHAPITRE IX – L’intégration du développement durable : une « nouvelle frontière »	129

Partie 3

**Un pilotage, des outils et des processus au service
de l’efficacité de l’organisation**

CHAPITRE X – Des tableaux de bord pour piloter l’organisation, sa performance et sa mise en place	149
CHAPITRE XI – Vue d’ensemble des outils	169
CHAPITRE XII – Optimiser les processus d’approvisionnement pour améliorer la productivité des Achats hors production	175
CHAPITRE XIII – La gestion des référentiels, fondations de l’édifice	201
TABLE DES MATIÈRES	211
TABLE DES FIGURES	221
BIBLIOGRAPHIE	225
INDEX.....	229
BIOGRAPHIES.....	233

Préface

Enfin un ouvrage complet et pragmatique qui traite spécifiquement des achats indirects ! Maintenant, toutes les entreprises s'intéressent aussi à ce type d'achats. Qu'elles aient une maturité Achat déjà forte ou qu'elles découvrent tout juste le domaine, elles visent les mêmes objectifs, avec en tête et par ordre de priorité : réduire les coûts, maîtriser les risques et assurer la satisfaction des clients internes. Cela est confirmé chaque année par les enquêtes effectuées à l'échelle internationale par de grands cabinets de conseil et de formation. Les pionniers, grosses entreprises industrielles ou de la distribution, leaders depuis à peine plus de trente ans sur les achats directs (dits « de production » ou « marchands »), se tournent depuis peu vers un nouvel eldorado. En effet, bien que représentant à peine 20 % du montant total de leurs achats, des gains à deux chiffres sont immédiatement réalisables. Quant au secteur tertiaire qui professionnalise à son tour sa fonction Achats, il englobe, dès le départ, toutes les catégories d'achats directs et indirects, et ce d'autant plus facilement que, par essence, il sous-traite beaucoup de prestations de services.

La question cruciale qui se pose alors pour chacun est : comment s'y prendre ? Suffit-il d'étendre le processus déjà bien rodé des achats de production ? Doit-on simplement transposer la démarche Achats éprouvée par d'autres secteurs matures ? Si l'analyse globale en termes de processus, grâce notamment au marketing Achats est identique, 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*.

Cet ouvrage permet de gagner en temps et en pertinence en visant d'emblée l'efficacité. Ainsi, les méthodes similaires aux achats directs sont juste rappelées pour se consacrer, très en détail, aux approches spécifiques que nécessite ce domaine. L'auteur remarque, à juste titre, que les achats hors production couvrent un très large spectre de familles et que, par ailleurs, la fonction Achats hors production déborde le domaine strict des achats. Ses acteurs se situent par exemple très à proximité des ressources humaines, de la finance et des services généraux. En outre, les questions de délégation en interne, voire

d'externalisation de tout ou partie de la fonction (« acheter ses achats ») peuvent assez rapidement être soumises à la direction générale. Cette double diversité fait tout l'intérêt de ce métier.

Le but ici n'est pas de chercher à être exhaustif ni à couvrir toute cette diversité. Il s'agit surtout d'un retour d'expérience méticuleux qui, par définition, est limité au vécu des auteurs, et est marqué par les secteurs dans lesquels ils ont œuvré, principalement des grands groupes industriels.

Les idées et principes généraux apparaissent cependant extrapolables et adaptables aux entreprises de taille moyenne, ainsi qu'à d'autres secteurs d'activité.

Illustré d'exemples concrets, cet ouvrage sait rester très pragmatique et opérationnel pour apporter une contribution à l'évolution de cette fonction en développement.

Philippe PETIT

CEGOS

Manager de l'offre Achats

Grenoble École de Management

Codirecteur du mastère spécialisé

Executive Responsable de la fonction Achats

I

Le virage stratégique des achats hors production

Les achats hors production, ou achats indirects, prennent une place de plus en plus importante dans les grands groupes. Leur définition est assez large. Dans les groupes industriels, ils couvrent tous les achats qui ne sont pas intégrés dans la production du produit final vendu et qui contribuent au fonctionnement des différents départements de l'entreprise :

- construction des bâtiments et gestion immobilière ;
- énergie et autres utilités ;
- maintenance des sites et fournitures industrielles ;
- informatique, services généraux ;
- ressources humaines : travail temporaire, recrutement, formation ;
- prestations intellectuelles : conseil, bureau d'études, marketing ;
- voyages ;
- etc.

Une autre approche pour les cerner consiste d'abord à préciser ce que recouvrent les achats dits de « production », spécifiques à chaque processus de fabrication. C'est au moins tous les achats de produits ou services pris en compte dans les nomenclatures des produits fabriqués, mais ils incluent parfois d'autres domaines du fait de leur caractère stratégique, tels que les équipements de fabrication lorsqu'ils sont très spécifiques. Cela précisé, les achats hors production se définissent simplement comme étant « tout le reste » : du roulement à billes nécessaire au responsable de maintenance au conseil en stratégie du président.

Jusqu'à il y a quelques années, ils étaient traités de manière marginale et partielle par les acheteurs en charge des achats de production. Une partie

significative était gérée directement par les directions utilisatrices, de manière décentralisée, sans implication du service Achats.

Cette situation change progressivement. En termes d'organisation, les Achats hors production évoluent vers une fonction dédiée, se structurant au même titre que tous les autres domaines achat et parallèlement à ceux-ci.

DES VOLUMES CROISSANTS D'ACHATS HORS PRODUCTION, LIÉS À LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

La motivation initiale des directions générales est la réduction des dépenses. Elles se sont d'abord focalisées sur les achats couvrant les montants les plus importants, liés à la production. Elles ont ensuite pris conscience du volume que les achats hors production représentaient et surtout de leur accroissement rapide consécutif à certains choix stratégiques :

- politiques de sous-traitance pour faire face aux variations d'activité ;
- politiques d'externalisation des fonctions non « cœur de métier » pour concentrer ses ressources et compétences sur l'activité principale.

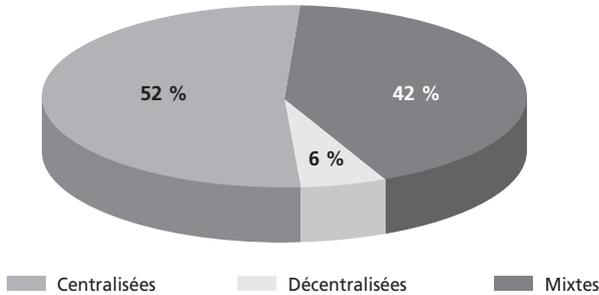
Deux constats ont aussi alimenté cette réflexion :

- Le manque de gestion de ces achats hors production, suite à leur décentralisation partielle dans les directions utilisatrices ; pas de massification de volumes, pas de gestion par des professionnels des achats, d'où sans doute des gisements d'économies à exploiter.
- La « rentabilité » des actions sur cette catégorie d'achats. En effet, dans les groupes industriels, les économies sur les achats de production sont de plus en plus « partagées » avec le client dans le cadre d'engagements contractuels de productivité. Les structures de coûts sont connues et les clients peuvent aller jusqu'à aider leurs fournisseurs dans l'optimisation de leurs coûts de revient. Les achats hors production ne rentrent pas dans cette démarche. Les économies réalisées sont transparentes pour les clients et impactent totalement sur les résultats de l'entreprise.

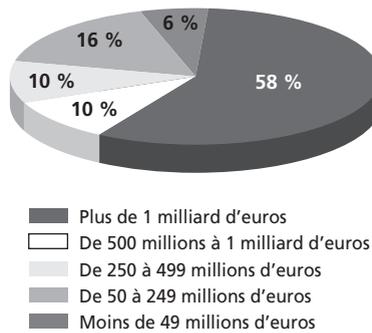
Cette situation a conduit à la centralisation progressive des achats, nécessaire à une gestion professionnelle. Par voie de conséquence, cette centralisation a accru la visibilité sur le volume des achats, sur les premiers gains et sur les enjeux. Le mouvement de centralisation s'est donc étendu peu à peu.

Une étude récente, présentée figure 1.1, a montré que 52 % des entreprises interrogées ont mis en place une centralisation de ces achats ; 42 % fonctionnent selon une organisation mixte centralisée-décentralisée, et seulement 6 % sont totalement décentralisées.

ORGANISATION POUR LES ACHATS HORS PRODUCTION



**Panel interrogé
Sociétés internationales – Montant d’achat**



Source : Étude Resources Global Professionals, Lettre des Achats, mars 2010.

Figure 1 – Enquête sur les organisations Achats hors production

**LA FONCTION ACHATS HORS PRODUCTION
FACE À DES ENJEUX NOUVEAUX ET STRATÉGIQUES**

Les achats hors production restent majoritairement des achats non stratégiques. Cependant, l’accroissement des politiques de sous-traitance et d’externalisation rend certaines catégories d’achats critiques pour le fonctionnement de l’entreprise, ce qui aboutit à une gestion de ces catégories équivalente à celle d’achats stratégiques.

Mais l’évolution principale est ailleurs. Cette fonction prise dans son ensemble dépasse aujourd’hui les achats proprement dits. Elle intègre des missions et

des dimensions nouvelles, nécessaires à l'atteinte des objectifs et au fonctionnement de l'entreprise dans ce domaine :

- la contribution à l'optimisation des coûts qui ne sont pas automatiquement variables ;
- la gestion de contrats plus complexes du fait de la diversité des sujets et des risques ;
- la contribution aux procédures de contrôle interne ;
- le positionnement transversal, ayant un impact sur tous les départements de l'entreprise ;
- le poids important dans les processus administratifs.

L'internationalisation des entreprises accentue le poids de ces diverses dimensions et accélère la mutation :

- les pratiques dans les différents pays sont une source interne d'expérience, de *benchmark*, et donc d'enrichissement et de savoir. C'est une richesse à exploiter ;
- la diversité des contextes légaux et contractuels complexifie la mission des Achats ;
- le besoin de contrôle interne croît avec la diversité des pays et des cultures dans ce domaine traditionnellement peu formalisé, et donc peu transparent et potentiellement à risques ;
- la transversalité de la fonction par rapport aux différentes branches d'activité se double d'une transversalité par rapport aux différentes cultures. Les processus de collaboration avec les directions utilisatrices n'en doivent être que plus rigoureux.

C'est l'ensemble de ces dimensions qui caractérise désormais cette fonction, dépassant les achats proprement dits, et qui la positionne de plus en plus à un niveau tout aussi stratégique que les autres domaines des achats. C'est un « signal faible » qui va en se développant.

LES DIVERSES DIMENSIONS DE LA FONCTION ACHATS HORS PRODUCTION

La première dimension est représentée par les achats proprement dits : marketing achat, étude des besoins, définition d'une stratégie, *sourcing*, négociations... Ici s'appliquent toutes les méthodes et démarches standard. Il n'y a pas de particularités propres aux achats hors production. Cet ouvrage ne se focalisera pas sur cette partie commune à tous les domaines et nous renvoyons pour cela le lecteur à la bibliographie.

L'optimisation des dépenses

Les dépenses ne sont pas, dans ce domaine, proportionnelles à l'activité de l'entreprise, et ne varient pas automatiquement avec celle-ci, comme c'est le cas pour les achats de production. Elles sont souvent considérées comme des coûts fixes ; leur variabilité, pour les adapter à l'activité de l'entreprise, nécessite une démarche spécifique et volontariste. L'objectif de l'entreprise, en ce qui concerne l'optimisation des coûts, dans ce domaine ne peut être pleinement atteint qu'en étendant le champ d'action de la fonction au-delà de l'objectif premier de négociation des prix.

Une vision générale de la démarche préconisée est présentée au chapitre II.

La transversalité

Les achats de production sont spécifiques au processus de fabrication et donc souvent spécialisés par branche, dans les groupes ayant différentes activités. Les achats hors production, au contraire, sont communs à toutes les activités. Ils se positionnent transversalement et doivent interagir avec les divers départements de l'entreprise. Les processus de collaboration subissent cette situation « multiclient ». Les méthodes doivent donc intégrer cette dimension particulière.

La méthodologie pratique, adaptée à cette dimension, est développée au chapitre III.

Les contrats

L'achat de produits, cas relativement simple, est minoritaire en achats hors production. La diversité des domaines couverts est large. Par ailleurs, les fournisseurs interviennent souvent sur les sites. Les types de risques pour l'entreprise sont donc plus variés. Au-delà de l'aspect économique, les contrats doivent se focaliser sur la protection des intérêts de l'entreprise qui constitue une large part dans la négociation.

Un focus particulier sera porté au chapitre IV sur ces risques externes, plus complexes dans ce type d'achats que dans l'achat simple de produits.

Le contrôle interne

Les dépenses dans le domaine des achats hors production sont déclenchées à la demande, en fonction des besoins des utilisateurs, au contraire des achats de production où, une fois la sélection du fournisseur faite, les approvisionnements sont automatiquement déclenchés par les plans de production. Ici, chaque transaction doit être soumise à approbation, au moins au niveau budgétaire, sinon en termes de *sourcing*. Cela se concrétise par des procédures

spécifiques, visant à garantir le contrôle du budget, ainsi que le respect des règles d'appel d'offres et de transparence des décisions. La diversité des domaines touchés et des pays concernés multiplie ces risques.

La fonction Achats hors production devient un maillon clé du processus de contrôle interne. Ce point est développé au chapitre V sur les risques internes.

Les ressources humaines et l'organisation

Les profils évoluent et les structures sont variables selon les groupes. On rencontre plusieurs modes d'organisation, allant du modèle décentralisé au modèle centralisé, en passant par des organisations mixtes. Une forte tendance à la centralisation se confirme cependant. L'organisation dépend souvent de la culture de l'entreprise et du niveau de maturité en la matière, et selon les diverses dimensions identifiées ici.

À la lumière de celles-ci, l'ouvrage abordera l'évolution du marché et des profils, dégagera les fondamentaux et présentera les différents modèles d'organisation aux chapitres VI et VII.

La communication interne

Les Achats de production ont « pignon sur rue » de longue date. Ils font partie du processus de production au même titre que les départements techniques. Les Achats hors production sont plus jeunes. Leurs clients internes sont l'ensemble des départements de l'entreprise qui, récemment encore, étaient totalement autonomes dans ce domaine. Cette mise en place se traduit par l'élaboration d'une stratégie achats dans laquelle ils devront s'inscrire, par des procédures d'approbation et de contrôle qu'ils devront suivre. C'est un changement dans la culture d'entreprise qu'ils peuvent ressentir comme une perte de pouvoir.

La mise en place d'un tel changement nécessite donc un acte de vente interne important, une démonstration de la contribution économique, une communication régulière et adaptée à tous les niveaux de l'organisation. Ces points seront abordés au chapitre VIII.

Le développement durable et les achats responsables

Cette tendance s'est généralisée à tous les domaines, qu'elle soit poussée par une évolution des normes et réglementations, tirée par une prise de conscience individuelle ou résultant d'une volonté de communication de l'entreprise. Elle s'intègre progressivement aussi dans la problématique achat et connecte des préoccupations jusque-là indépendantes et considérées parfois incompatibles.

Comment intégrer cette démarche dans le cadre des achats hors production ? Cela sera l'objet du chapitre IX.

Le pilotage

Au-delà de la mesure de la performance économique, première attente des clients internes, la mise en place d'une fonction en développement requiert un pilotage des divers plans d'actions et de l'optimisation des ressources.

Le chapitre X présentera des exemples de tableaux de bord dans quelques volets du déploiement de la fonction.

Les outils et processus

Les dépenses en achats hors production se caractérisent par un grand nombre de fournisseurs et de petites commandes. Cette dimension administrative constitue une préoccupation importante de la fonction. Plusieurs modèles d'organisation se pratiquent. Plusieurs solutions informatiques existent sur le marché, abordant différentes parties des processus. La compréhension de ces possibilités, la collaboration avec la direction informatique ainsi qu'avec les autres directions impliquées dans ce processus d'approvisionnement sont devenus des enjeux de la fonction.

Les principes de base relatifs à ces processus ainsi que les types d'outils disponibles seront développés aux chapitres XI et XII. Le chapitre XIII sera consacré à la gestion des référentiels.

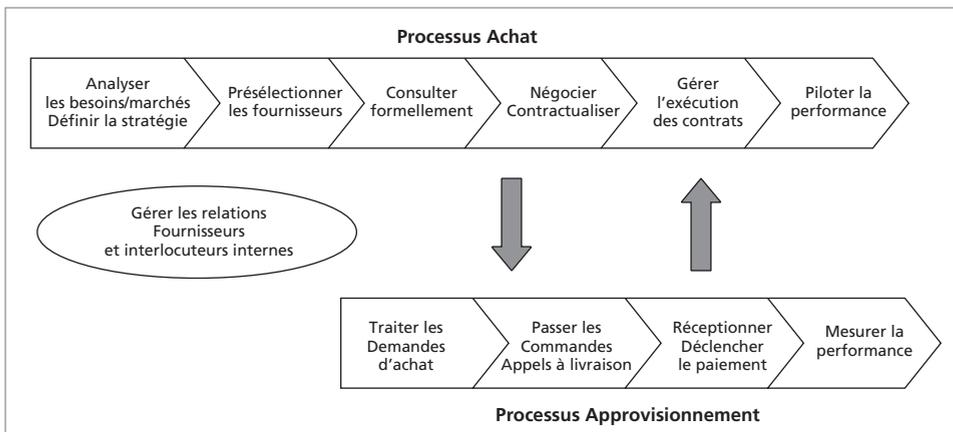
Partie 1

UNE DÉMARCHE ADAPTÉE ET COMPLÈTE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE L'ENTREPRISE

Chapitre II

Une vision générale de la démarche

Les grands principes et méthodes d'une démarche achat s'appliquent également aux achats hors production, et nous renvoyons pour cela le lecteur aux ouvrages de base sur le sujet. Pour mémoire, rappelons en figure 2.1 le schéma de principe, simplifié, des processus achat et approvisionnement.



Source : *Toute la fonction Achats*, Philippe PETIT, Dunod, 2008.

Figure 2.1 – Processus achat et approvisionnement

L'objet de ce chapitre n'est pas de reprendre ces bases, mais, en complément de celles-ci, de définir une démarche générale répondant aux caractéristiques de notre domaine.

Nous résumerons tout d'abord les points qui nous sont particuliers, par comparaison au domaine des achats de production, majoritairement fondés sur l'achat de composants nomenclaturés, et qui sert de référence :

- une complexité intrinsèque ;
- des coûts non synchronisés avec l'activité de l'entreprise.

Ces différences majeures explicitées, nous présenterons ensuite la démarche générale selon deux axes de réflexion :

- du meilleur prix aux meilleures pratiques ;
- global *versus* local ;

LA DÉMARCHE ACHAT HORS PRODUCTION, UNE APPROCHE SPÉCIFIQUE

La complexité est présente tout au long du processus

Une première spécificité des achats hors production est le niveau de complexité et donc de difficulté dans l'ensemble des trois étapes de la démarche achat classique.

En amont, dans la collecte d'informations sur les besoins et l'analyse du marché

Informations internes

- La majeure partie des achats hors production est constituée d'achats de services ; ce qui veut dire des spécifications parfois complexes, et souvent peu formalisées, comparativement aux achats de produits.
- En ce qui concerne les achats de produits :
 - une partie seulement fait l'objet d'articles codifiés dans le système de gestion informatique, lorsqu'ils sont gérés en stock par exemple. Mais ceux-ci, au contraire des achats de production, n'ont pas toujours une codification standard entre les différents sites de l'entreprise, ce qui complexifie la consolidation des statistiques achats.
 - L'autre partie peut, dans les meilleurs cas, faire l'objet de catalogues électroniques établis par les fournisseurs qui faciliteront la collecte des statistiques, mais ce n'est pas encore une situation générale.

Cette complexité est à prendre en compte lors de la phase de collecte d'informations ainsi que dans l'organisation de la fonction. Elle en constitue un paramètre structurant, impactant autant la stratégie achat que les critères de choix des fournisseurs.

Informations externes

Le marché des fournisseurs dans ce domaine n'est pas aussi mature que dans les achats de production. À part quelques domaines traditionnels où l'on trouve des sociétés à couverture internationale (informatique par exemple), le marché reste encore fondé sur un tissu national, voire local. Par ailleurs, la structure du marché des fournisseurs peut, dans un même domaine, être différente d'un pays à l'autre. Les modèles qui fonctionnent dans un pays ne sont donc pas systématiquement transposables dans un autre.

En phase d'appel d'offres, dans la définition des besoins

Les achats hors production incluent une composante service forte qui peut se traduire par des besoins particuliers :

- demande de réactivité importante face aux besoins imprévus du client interne (exemple : service de maintenance dans une usine) ;
- besoin de proximité ;
- parfois un *intuitu personae* comme dans le cas de prestations intellectuelles ;
- ...

Tout cela est difficile à formaliser complètement et freine souvent le changement de fournisseur. Le processus de formalisation, de validation des cahiers des charges puis de choix d'un fournisseur n'en devra être que plus rigoureux, en particulier s'il s'agit d'aboutir à un choix commun à plusieurs clients internes, dans le cadre d'une consolidation.

En aval, dans le suivi du contrat et des performances fournisseur

Le suivi des performances des fournisseurs demande une gestion appropriée à chaque type de contrat. Ce suivi ne pourra pas s'appuyer « simplement » sur des extractions des systèmes informatiques donnant automatiquement le pourcentage de pièces livrées, de rebut, le respect des délais de livraison... comme c'est le cas dans les achats de production.

La gestion d'un contrat fera l'objet d'un processus spécifique au domaine couvert, s'appuyant sur la définition du service définie au contrat, sur des mesures parfois « qualitatives », ainsi que sur un *reporting* formalisé, afin de permettre d'objectiver l'évaluation des performances.

Des coûts non synchronisés avec l'activité de l'entreprise

L'attente principale de l'entreprise par rapport à son organisation Achats est avant tout la réduction de ses coûts.