

EXECUTIVE SUMMARY Commission Achats 2021

« Organisation globale – organisation locale »

Les équipes achats ont travaillé sur les modes de fonctionnement optimaux entre organisations globales et organisations locales dans leurs services.

Point d'attention :

Organisation globale = organisation qui travaille avec tous les pays du Groupe mais qui délègue les décisions (différent de l'organisation centralisée qui décide en central).

Une organisation globale n'est pas nécessairement centralisée sur l'ensemble de son périmètre.

Central versus local :

En fonction des spécificités de chaque catégorie d'achats et de l'organisation de l'entreprise, le bon niveau de centralisation doit être défini :

Category, Divisional or Geographic – Defining the optimal lever

Category	Site Level	Country Level	Region Level	Division Level	Global Level
Advertising Agencies					
Media					
Promo					
IT Hardware					
IT Software					
Telecom					
Logistic - Road					
Logistic – Air/Sea					
Energy					
API's					
Travel					
Fleet					

None
 Low
 Medium
 High
 Optimal

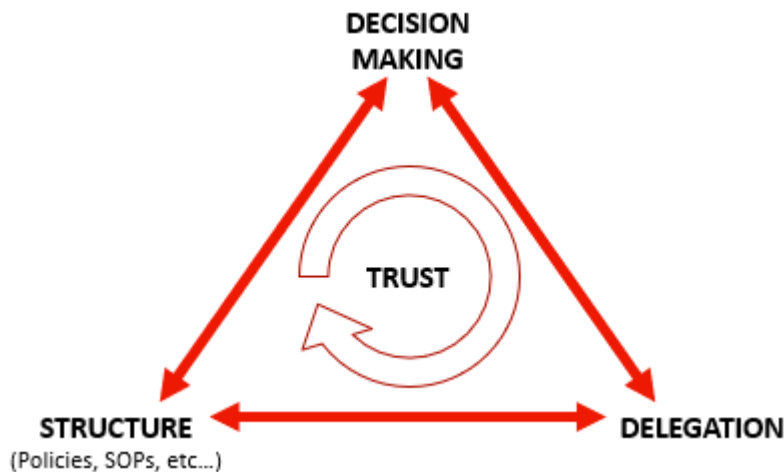
Ce niveau de centralisation doit s'appuyer sur une analyse rationnelle de chacune des catégories d'achats

Global Sourcing Centralized Category Approach	Divisional/Regional Sourcing Decentralized Category Approach
<ul style="list-style-type: none"> > Significant potential to standardize across Divisions > Global supply base allowing global deals > Possibility of defining common guidelines / policies > Low interest in the business to control the category > Proximity to business not a key consideration > Examples: Travel, Fleet, Consulting, IT/Telecom, Logistics,... 	<ul style="list-style-type: none"> > Proximity to the business is critical to success (speed of supply) > Very specific to a particular site or Division > Limited / no benefit of bundling volumes across Divisions > Supply zones specific to Divisional needs, needs closer interaction at local/regional/global levels > Needs / requirements ad hoc, no aggregation possible > Higher value in managing locally or regionally > Examples: Creative Agencies, Market Research, Raw Materials, Contract Manufacturing, CROs,...

Une fois le niveau de centralisation défini par catégorie d'achat, il est primordial de définir les bons modèles d'organisation associés afin d'atteindre les objectifs escomptés

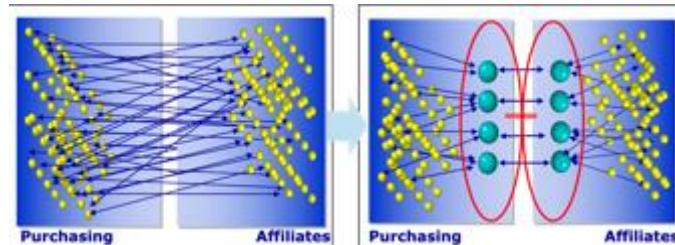
Une fois l'organisation en place, quelques exemples de bonnes pratiques de collaboration à mettre en œuvre :

- La communication et la transparence entre global et local sont des conditions essentielles de réussite
- L'autonomie opérationnelle doit être cohérente avec l'autonomie de décision et la confiance : diffusion de la politique, formation des acteurs



- L'utilisation d'outils objectifs et des KPI partagés
- La bonne prise en compte des spécificités et contraintes locales dans la définition des stratégies achats

- Organiser la communication et communiquer l'organisation !



Et des points de vigilance...

- Attentions aux différences culturelles, aux spécificités, contraintes et enjeux de certains marchés locaux, notamment ceux réglementés (comme l'Energie)
- Du bon alignement aux objectifs de l'entreprise