

Les achats face à une difficile mutation

Pour imposer sa vision, définir sa stratégie et convaincre ses clients internes que le cap fixé est le bon, l'acheteur doit avoir le soutien plein et entier de sa direction générale. Comment relève-t-il ce nouveau défi ?

D'une fonction support, l'acheteur serait en train de muter et de passer peu à peu à l'état de business partner. Il n'en reste pas moins vrai que, dans la réalité, les organisations en silos perdurent, entravant par un effet de ricochet la collaboration entre les différents services qui garantissent autour des achats. Les acheteurs le doivent-ils peut-être à

l'image quelque peu négative, ou pas assez valorisée, du métier qu'ils exercent. Ils sont en effet confrontés à une posture qui peut relever, dans certains cas, de la schizophrénie, puisqu'ils doivent, d'un côté, servir au mieux leurs clients internes (les collaborateurs) et, de l'autre, procéder à toute sorte d'arbitrages budgétaires, au risque de les froisser. Il arrive encore que les achats soient cantonnés à l'exécution des contrats passés par des tiers. Dans ce cas, c'est l'opérationnel qui tranche, et l'acheteur n'impose pas sa vision. Néanmoins, des évolutions sont en cours.

En mode collaboratif

Il semblerait, malgré tout, que la collaboration entre les directions des achats et les autres services commence à devenir tangible. En effet, d'après la 4^e édition de l'étude annuelle menée par Deloitte, auprès des professionnels concernés, 97 % des directeurs des achats interrogés déclarent travailler activement avec le directeur financier, 92 % avec le

directeur général et 73 % avec les directeurs de l'information et d'exploitation. Même s'ils se fondent sur du déclaratif, ces résultats tendraient à démontrer que les entreprises prennent conscience de la capacité des achats à créer de la valeur. Dans un Livre Blanc intitulé "Les nouvelles compétences de l'acheteur créateur de valeur", l'Agence régionale de développement et d'innovation (ARD) Rhône-Alpes milite pour "le développement d'achats high value, à l'heure où l'on parle beaucoup d'achats low cost". Radical, le changement de paradigme semble s'imposer comme une évidence, puisqu'au lieu de déployer des stratégies favorisant l'augmentation des marges par le bas, c'est-à-dire en réduisant les coûts, l'heure est aux solutions alternatives, en proposant davantage de valeur au client, qui acceptera dès lors de payer plus cher un produit ou un service dont il percevra les bénéfices. La sécurisation des relations avec les fournisseurs constitue l'un des moyens pour y parvenir. Pour cela, l'acheteur devra au ●●●

Témoignage

Lee Sen, fondateur et dirigeant de NSP Expertise

« L'externalisation des achats permet de réaliser des économies de l'ordre de 15 à 30 % »

Quels sont les nouveaux outils de management permettant aux acheteurs d'atteindre leurs objectifs ?

Pendant des années, l'amélioration de la rentabilité a rimé avec l'amélioration des conditions d'achat. Je pense que nous sommes désormais proches du point de rupture, c'est-à-dire du moment où les relations acheteurs/fournisseurs deviennent conflictuelles, parce qu'on achète davantage un prix plutôt qu'une qualité de produit ou de service. La pérennité de certains fournisseurs en est même, parfois, mise en péril. Pour améliorer la rentabilité globale de l'entreprise, il est désormais nécessaire d'aller plus loin dans la réflexion, d'explorer de nouvelles pistes, voire de repenser fondamentalement un mode de fonctionnement ou un modèle économique. Pleinement engagés dans ce défi, les directions des achats peuvent en être les locomotives. Dans ce contexte, l'externalisation partielle des achats est un outil de management qui émerge, car très efficace dans la recherche d'optimisation des coûts.

Quels sont les enjeux de l'externalisation de la fonction achat ?

Elle fait désormais partie de la réflexion stratégique des directions des achats mais également des services financiers.



En plus de constituer une solution efficace de réduction des coûts, l'externalisation partielle répond à des problématiques fortes auxquelles doivent faire face les entreprises. La première est d'ordre économique. Faire appel à un prestataire peut s'avérer plus avantageux que l'intégration d'une ressource en interne, lorsque sont cumulés salaire, charges et frais inhérents. De plus, outre le transfert d'une charge fixe en charge variable, sa mise en œuvre apporte de la flexibilité. Elle est également source de performance, puisque cette

solution va permettre aux acheteurs de se recentrer sur leur cœur de métier et donc de générer plus de valeur pour l'entreprise. Enfin, faire appel à des prestataires externes apporte de la capacité à innover.

Quels types d'achats NSP Expertise gère-t-elle ?

Nous traitons essentiellement les achats dits "hors production" ou de catégorie C. Parce qu'ils sont peu stratégiques et souvent chronophages, les acheteurs ont tendance à les déléguer, alors qu'ils peuvent être sources de gains importants. Cela comprend des familles telles que les fournitures de bureau, les consommables d'impression, la location automobile, les voyages, les prestations de services (ménage, gardiennage, intérim, etc.) ou la téléphonie. Lorsqu'un client parvient à mesurer l'apport de l'externalisation partielle et l'efficacité de notre prestation, nous constatons qu'il étend le périmètre des achats qu'il nous confie. Il nous arrive ainsi de gérer des achats plus stratégiques, tels que le packaging ou encore l'achat de composants. En tenant compte de l'économie directe (coût de la ressource) et indirecte (amélioration de la performance), l'externalisation partielle des achats permet de réaliser des économies de l'ordre de 15 à 30 % suivant le type d'achats.

●●● préalable installer une collaboration apaisée avec ses clients internes et sa direction. Ses compétences traditionnelles (maîtrise technique, organisation) se doublent désormais de nouveaux savoir-faire – créativité, qualités relationnelles, capacité à collaborer –, ces fameuses "soft skills" répertoriées par l'ARD Rhône-Alpes dans son Livre Blanc. Si, selon les auteurs de cette publication, les directions prennent conscience du resserrement des liens entre les acheteurs et leurs différents partenaires, que ce soient les fournisseurs ou les clients internes, une incohérence demeure entre le discours et les outils de pilotage des performances des intéressés, qui devraient accompagner leur montée en compétence. La mise en place effective de nouveaux indicateurs, tels la mesure du niveau de coopération avec les parties prenantes, la contribution à l'innovation ou au développement durable, servirait ainsi les intentions affichées et les stratégies en vigueur.

La segmentation, une variable d'ajustement

Mais avant de mesurer les performances des directions des achats, celles-ci doivent mener un auto-diagnostic, afin d'identifier leurs marges de manœuvre. Sur son "Bog des Achats", le cabinet BME consulting déconstruit la matrice de Krajlic, qui permet d'établir une représentation du portefeuille-achat de l'entreprise. Son fondateur, Peter Krajlic, avait publié un article fondateur sur le sujet dans Harvard Business Review en 1983, dans lequel il dénonçait la faiblesse des achats, considérés comme trop routiniers dans l'exécution de leur tâche et suggérait au top management de leur fournir des outils spécifiques. L'auteur justifiait alors sa démarche par un contexte économique soumis à des aléas pouvant remettre en cause la linéarité des achats : menace sur la disponibilité des ressources et rareté des matières premières, turbulence politique, intensification de la compétition, accélération des changements techniques. Des hypothèses, remarque BME, "qui n'ont pas pris une ride [...] à l'exception des acheteurs qui ne sont plus, bien sûr, les chantres du non-changement, mais au contraire ses promoteurs". La matrice met en parallèle deux dimensions : d'une part, le poids stratégique de la famille d'achat en termes de valeur et, d'autre part, la complexité du marché fournisseur. L'idée consiste à construire des matrices par filiales ou par fournisseurs, afin de pouvoir comparer les différentes catégories d'achats. La matrice de Krajlic est un outil aussi enfantin à comprendre que complexe à concevoir, comme l'indique BME sur son blog. Voici, sommairement, quels en sont les composants.

• L'axe des ordonnées reflète l'impact sur le profit.

"Dans la pratique, nous vous conseillons d'utiliser les montants de-jour et l'importance de l'article dans le produit final. Vous déclarez en fonction de votre portefeuille à quel niveau positionner le curseur".



• L'axe des abscisses détermine les facteurs de complexification et de risques du portefeuille (disponibilité, structures, technologie).

Il s'agit de critères qualitatifs plus difficiles à analyser. Il est donc recommandé de dresser l'inventaire de ces facteurs puis, pour chacun d'entre eux, de s'interroger pour déterminer le risque d'approvisionnement. Par exemple, pour un produit donné, il s'agit de répondre à des questions comme "quel est le nombre de fournisseurs capables de se substituer aux fournisseurs actuels?" ou encore "quel est le coût de possession des produits d'une famille d'achat?". "Établir une échelle de valeurs pour chacun des critères retenus revient à proposer des réponses possibles pour chacune des questions, en leur affectant un certain nombre de points. Cette étape est, de loin, la plus difficile dans l'élaboration de la matrice de Krajlic", mentionne encore BME.

Enfin les articles sont notés en fonction de l'échelle de valeurs. Au final, "chacune des cases de la matrice de Krajlic nécessite un développement particulier". Car ni les stratégies achats, ni les bonnes pratiques à déployer, ni même la nature des négociations ne sont les mêmes selon les résultats. Parfois, le profil des acheteurs diffère également. En somme, "pour le directeur des achats, cela répond à la préoccupation d'affecter les justes ressources aux activités les plus rentables". ●