



réflexions

#4

La fonction achat, le grand paradoxe

Les achats représentent près de 50%* du chiffre d'affaires d'une entreprise évoluant dans l'aéronautique aujourd'hui, pour à peine 30% dans les années 1980. Amorcée dans les années 90, l'envolée des volumes d'achats s'est poursuivie jusqu'à aujourd'hui dans un contexte de pression sur les coûts et de recherche de flexibilité de l'appareil productif. Le repositionnement attendu de la fonction, au-delà des améliorations constatées, tarde paradoxalement à venir. Rolls Royce des fonctions dans la grande distribution ou l'automobile – à l'image d'un Valeo qui présente une filière achat d'excellence au cœur des décisions stratégiques – la fonction achat est, dans d'autres secteurs, plus effacée et encore peu présente dans les processus décisionnels.

Le repositionnement de la fonction achat semble impératif pour relever les défis prochains en matière de réduction de coûts, de veille technologique, de politique d'offre, de stratégie de croissance externe et d'intégration industrielle entre donneurs d'ordre et fournisseurs principaux. Les acheteurs doivent gagner une légitimité à partir de quatre principaux leviers :

- Atteindre l'excellence opérationnelle ;
- Prendre une part active aux décisions stratégiques ;
- Devenir un vecteur d'innovation au sein de l'entreprise ;
- Développer une filière attractive.

* : Sources CAPS et STEP Consulting.

Atteindre l'excellence opérationnelle

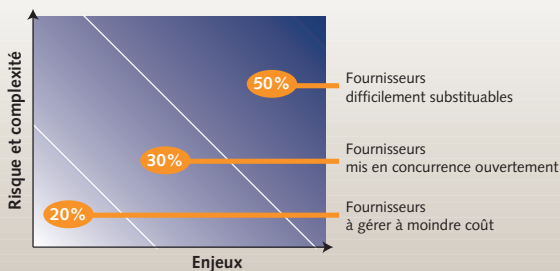
Comme pré-requis à son repositionnement, la fonction achat se doit tout d'abord d'exceller dans sa mission principale : la gestion des achats et la relation avec les fournisseurs. Or, on constate bien souvent des déficiences à la fois dans la définition de la stratégie et dans son exécution. Rappelons au préalable la structure d'un portefeuille d'achats dans les industries à fort contenu technologique (aéronautique, nucléaire...) :

- **Catégorie 1** : achats pour lesquels l'acheteur procède à une mise en concurrence régulière et ouverte. Les enjeux financiers sont parfois importants mais les fournisseurs sont suffisamment nombreux donc le risque pour l'acheteur est modéré. Cette catégorie concerne environ 30% du volume d'achats. Elle peut également servir de "régulateur de taux de change" ;
- **Catégorie 2** : achats qui doivent être gérés au moindre coût. Les fournisseurs sont généralement nombreux et les enjeux financiers dispersés. Cette catégorie représente environ 20% du volume d'achats ;
- **Catégorie 3** : achats pour lesquels réaliser des sauts de performance est difficile. Les articles de cette catégorie concernent des fournisseurs difficilement substituables (*switching costs* trop élevés, fournisseurs peu nombreux,...). Cette catégorie représente près de 50% du volume d'achats et devrait se renforcer avec le développement de fournisseurs-intégrateurs qui, prenant en charge l'animation d'une filière produit, deviennent incontournables. Dans le même temps, on note également un fort accroissement de la complexité des négociations et des clauses contractuelles. Celles-ci doivent assurer la répartition équitable de la valeur ajoutée, sécuriser les risques dans le temps (maintenance, obsolescence) et inclure des éléments de structure produit (conception modulaire) ainsi que des engagements de performance (coût de maintenance, par exemple).

La gestion des deux premières catégories ne présente généralement pas de risque majeur : les processus de sélection des fournisseurs et d'animation de la concurrence sont bien maîtrisés et relèvent des missions traditionnelles de la direction des achats.

En revanche, la gestion de la troisième catégorie affiche un enjeu financier et stratégique qui nécessite de définir, avec l'ensemble des métiers, une politique permettant la mise en œuvre de leviers d'action plus élaborés. L'absence fréquente de partage entre la fonction achat et les autres fonctions de l'entreprise est préjudiciable à l'exécution de cette politique.

Typologie de fournisseurs et poids respectifs dans un portefeuille d'achats

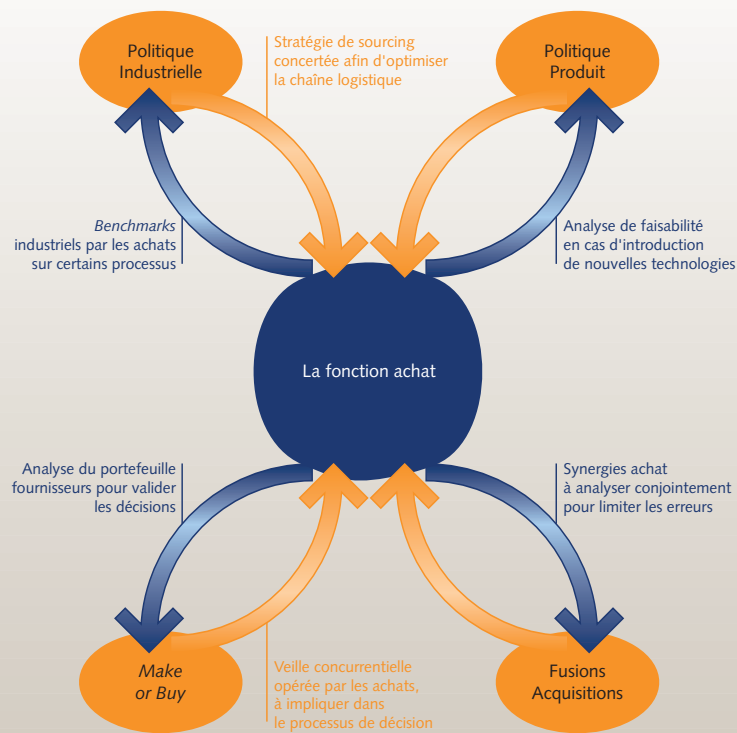


Nos solutions

Au-delà des leviers classiques (animation d'un processus d'appel d'offres, négociation directe, enchère inversée, rédaction d'un cahier des charges...), des techniques plus sophistiquées doivent faire partie de la boîte à outils de l'acheteur pour optimiser le portefeuille d'achats, et notamment les achats de cette troisième catégorie.

Par exemple, l'acheteur doit être capable de piloter une reconception par analyse fonctionnelle en collaboration avec les bureaux d'études et ainsi évaluer le poids des fonctions. Pour minimiser les risques, l'acheteur doit également mobiliser toute l'entreprise afin de développer des sources alternatives sur des technologies pour lesquelles elle se trouve captive de sources existantes. Dans d'autres cas, en cohérence avec la politique industrielle de l'entreprise, l'acheteur doit promouvoir la mise en place de contrats à objectifs mutuels (réduction des coûts de production, coûts de stockage, coûts de possession...). En stimulant cette logique de partenariat et de transparence avec le fournisseur, l'acheteur pourra ainsi limiter les risques et établir des relations de confiance avec les acteurs de la troisième catégorie. Sans les autres fonctions, pas d'excellence opérationnelle.

La contribution de la fonction achat : un vaste champ à explorer



Prendre une part active aux décisions stratégiques

Aujourd'hui, la faible implication de la fonction achat dans certains processus critiques et transverses peut avoir des impacts conséquents. Par exemple, dans le cadre de fusions, les décisions n'impliquent généralement pas suffisamment la fonction achat et conduisent à des déceptions quant à la réalisation de synergies. De même, la production ou l'industrialisation de nouveaux produits peut s'avérer problématique par un manque de fournisseurs sur le marché : la présence de l'acheteur en phase amont de conception permet de détecter cette défaillance et d'envisager plus tôt des solutions alternatives.

Nos solutions

Ces processus, dossiers, projets stratégiques sont autant d'opportunités à saisir par la fonction achat pour conquérir sa légitimité :

- **La politique produit** : lors de l'introduction de nouvelles technologies, la fonction achat peut souligner un éventuel impact négatif en matière de gestion des fournisseurs (création d'une situation de captivité vis-à-vis d'une source...). Elle peut également signaler la présence de développements similaires chez un concurrent.
- **Les décisions de type make or buy** : les achats pourraient imposer une stratégie de fabrication et non de sous-traitance afin d'éviter d'avoir à gérer un fournisseur unique sur le marché. A l'inverse, si l'entreprise se dirige vers la production d'une pièce, les achats sont les mieux placés pour savoir si des fournisseurs la produisent déjà et à moindre coût.
- **La définition de la politique industrielle** : la fonction achat peut apporter des éléments de *benchmark* pour réaliser des économies d'échelle sur certains processus. Elle peut par exemple établir une liste des fournisseurs à privilégier pour rendre la chaîne logistique plus réactive (fournisseurs proches, réactivité de la livraison...).
- **Les choix stratégiques en matière de fusions et acquisitions** : la direction des achats doit être incontournable dans la décision d'une opération de croissance externe. Elle doit donner son avis sur le calcul des synergies achat, sur la possibilité de trouver un fournisseur global, sur les risques d'abus de position dominante...

Pour cela, la fonction achat doit démontrer au travers d'exemples précis toute sa valeur ajoutée afin d'être considérée comme un acteur majeur et incontournable de ces processus transverses.

Devenir un vecteur d'innovation au sein de l'entreprise

L'acheteur a une position de vigie, qui, pleinement exploitée, pourrait donner à la fonction un rôle majeur de pourvoyeur d'idées nouvelles et de référents externes. Les éléments à scruter peuvent être de nature très différente, allant de la performance en production à la stratégie industrielle, d'une zone géographique à un pan complet d'un secteur, d'un procédé de fabrication à l'ensemble d'une filière technologique... Dans tous les cas, il ne s'agit pas d'investir un grand nombre de ressources pour capter et traiter cette matière, mais plutôt de mieux exploiter les canaux existants que sont les appels d'offres, les actions de sourcing, les audits fournisseurs...

Nos solutions

Afin de matérialiser ce rôle de vecteur d'innovation, la direction des achats peut mettre en œuvre plusieurs idées simples et efficaces :

- **Innovation tracking** : l'intégration dans chaque appel d'offres d'un chapitre sur les axes de R&D et l'exploitation de ces informations de manière structurée, afin de suivre et de rendre compte des orientations technologiques importantes et des tendances lourdes d'un secteur. L'animation d'un séminaire annuel par métier accompagné d'un travail préparatoire par chaque acheteur concerné est par exemple un moyen d'effectuer un premier tour d'horizon des évolutions.
- **Benchmarks externes** : la captation sur le marché des fournisseurs d'éléments de *benchmark* de coûts de production par famille technologique dans le but de calibrer en continu les processus de fabrication internes sur les meilleurs niveaux de productivité. La mise en place d'une base de données "performance" enrichie au fil de l'eau constitue un outil efficace pour faire de cet exercice une activité récurrente.
- **Chasseur de tendances** : l'analyse des politiques de *make or buy* des fournisseurs et leurs relations avec la concurrence pour développer la connaissance du marché et ainsi influencer sur les orientations stratégiques de l'entreprise. La mise en place d'un *think tank* avec quelques dirigeants de fournisseurs ciblés peut être une instance utile pour anticiper les mouvements d'un secteur.
- **Analyse de la répartition de la valeur** : l'animation pour une filière technologique stratégique d'une décomposition de la chaîne de la valeur complète du rang 1 au rang N afin d'en identifier les maillons clés. Un premier niveau d'analyse par recoupement est très accessible, en utilisant les données "prix" disponibles, la connaissance des services méthodes et préparation et quelques informations complémentaires à collecter.

Développer une filière attractive

La fonction achat pourrait nourrir de plus grandes vocations et attirer plus fortement les meilleurs potentiels de l'entreprise et des jeunes diplômés. Le type de compétences requises reste mal défini, les perspectives de carrière n'apparaissent pas clairement. Pourtant la tendance est plutôt à la revalorisation de la fonction dans la plupart des secteurs. "Sur les cinq dernières années, les demandes de formation et de 3ème cycle achats ont explosé", nous confie Amin Khiari, spécialiste de la formation achat et Directeur des Troisièmes Cycles du Pôle Universitaire Léonard de Vinci. "Les salons de *e-procurement* voient leur fréquentation se développer, les ouvrages sur les achats se multiplient, les cabinets de recrutement mettent en place des practices achats : une vraie prise de conscience est en marche."

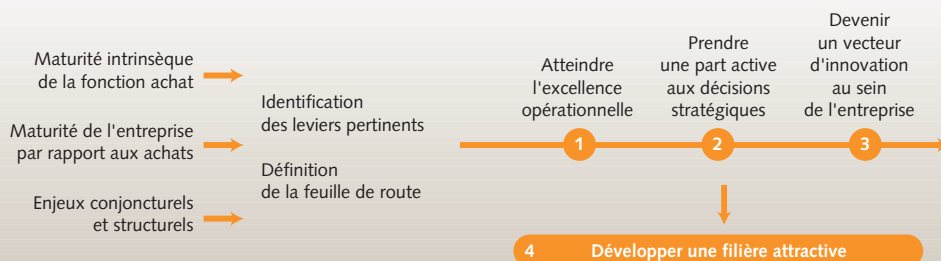
Beaucoup d'entreprises, par exemple dans les industries à fort contenu technologique, sous-estiment encore le potentiel de création de valeur de la fonction, ou la cantonnent encore trop dans une mission d'exécution : elle est rarement considérée comme prioritaire dans les politiques de développement des compétences.

Nos solutions

Pour renforcer l'attractivité de la filière, il convient de s'inspirer, tout en adaptant, des stratégies déjà exploitées dans d'autres secteurs. Il s'agit pour l'essentiel d'établir un véritable plan marketing de la fonction achat articulé autour de plusieurs volets :

- **Les ressources humaines** : développer des passerelles entre la fonction achat et d'autres fonctions-clés et réfléchir à de nouveaux modes de rémunération attractifs (développer la part variable sous forme de bonus indexé sur les résultats afin de motiver les équipes).
- **La formation** : développer les formations achat en interne et en favoriser la certification par un organisme externe ou valider une formation par le label d'une école de renom (exemple de Science Po qui a récemment validé un cursus achat interne).
- **La communication externe** : multiplier les interventions dans les écoles de commerce et de gestion en mettant en avant la mission d'une direction des achats et l'étendue des qualités requises (sens de la vente, sens de la négociation à la fois interne et externe, intuition, innovation, créativité, rigueur).
- **Le management** : positionner les éléments à fort potentiel de la fonction achat en tant que leaders de projets stratégiques et transverses, forcer l'utilisation systématique d'équipes multi-métiers animées depuis plusieurs années par les acheteurs.

La feuille de route d'une direction des achats



Conclusion

La fonction achat joue et jouera un rôle prépondérant dans l'ensemble des secteurs industriels à moyen terme. Les entreprises de secteurs à fort contenu technologique n'y échapperont pas. Leurs secteurs deviennent aussi concurrentiels que l'automobile avec l'émergence de nouveaux acteurs, des marchés plus exigeants, des conditions de change défavorables. Autant de raisons qui obligeront les directions générales à revoir en profondeur la place des achats dans les mécanismes de création de valeur, et à le faire rapidement afin d'en tirer tous les bénéfices.

Les quatre leviers que nous avons présentés devront être portés par les directeurs des achats pour remettre leur métier au cœur des processus de décision de l'entreprise. Leur mise en œuvre nécessite d'aller au-delà des processus d'amélioration continue dans lesquels sont engagées la plupart des fonctions achat.

Ces ruptures devront être définies en fonction de la maturité de la fonction, et de son positionnement au sein de l'entreprise. A partir de ces constats, une feuille de route ambitieuse devra être définie. Cette feuille de route pourra prendre la forme d'un programme d'excellence porté par la direction des achats et intégrant l'ensemble des fonctions clés.

Nos références dans le domaine des achats

Projets spécifiques aux achats

- **Elaboration d'un guide achat**

FÉDÉRER UNE COMMUNAUTÉ D'ACHETEURS
RÉPARTIS DANS 85 PAYS

Dans une structure très décentralisée, la direction centrale des achats, de création récente, travaille avec des correspondants aux profils hétérogènes, un grand nombre étant des acheteurs occasionnels. Pour promouvoir les meilleures pratiques et les modes de fonctionnement groupe, elle lance la réalisation d'un guide achat. Au-delà des principes théoriques, STEP Consulting intègre dans le guide des conseils très pratiques et déclinés pour chaque famille de dépenses. Ce support méthodologique est réalisé avec le souci constant de coller aux préoccupations des différents profils d'acheteurs du groupe. Le guide achat est la première étape d'une initiative visant à créer une véritable communauté d'acheteurs, et à rationaliser l'ensemble des dépenses externes.

- **Maîtrise des fournisseurs stratégiques**

STRUCTURER SA BASE FOURNISSEURS
EN UN RÉSEAU PERFORMANT

Un leader industriel doit améliorer sa maîtrise des équipements sous-traités, qui sont source de nombreuses anomalies et perturbations dans le processus de montage. Mais il se heurte au manque de clarté des rôles et relations entre fournisseurs, ainsi qu'à l'implication des clients finaux, qui échangent de nombreuses informations de définition produit et de logistique directement avec les fournisseurs. Suite à une analyse approfondie des interfaces entre équipements, STEP Consulting structure la base fournisseurs en un "réseau arborescent", basé sur une typologie de rôles (responsables de modules, intégrateurs, spécialistes). Des labels sont attribués aux fournisseurs en fonction de leur capacité à remplir ces différents rôles. Le projet donne lieu à une refonte de la gestion des fournisseurs sur l'ensemble du processus de développement et de production. Des principes d'ingénierie simultanée sont mis en œuvre pour mieux maîtriser l'innovation et réduire les cycles.

- **Autre référence**

Mise en place de plan de réduction des coûts d'achat (segmentation, analyse des conditions existantes, identification des leviers et définition des priorités).

Projets transverses à forte implication achat

- **Stratégie industrielle**
PRÉPARER UN TRANSFERT
VERS UN PAYS ÉMERGENT

Une part significative du développement et de la production d'un nouveau produit doit être réalisée pour la première fois dans un pays émergent. Dans un délai très court, STEP Consulting doit concevoir un plan de gestion du transfert, en s'assurant de l'implication dans cet exercice de tous les intervenants clés du projet. Une première analyse permet de définir précisément le processus de développement dans ce contexte de coopération - planning prévisionnel de chaque phase, analyse de la montée en puissance des ressources, contraintes industrielles ; elle sert de base pour identifier les risques - outillages à long délai de livraison ou de fabrication, matières premières, processus de qualification - et dégager les grands axes d'amélioration - renforcement du support local, plans de formation personnalisés, amélioration des processus de collaboration, plans de repli, plans de redressement en local, ... L'équipe projet dispose aujourd'hui d'une feuille de route précise, claire, financée et partagée.

- **Gestion d'un parc industriel**
RÉDUIRE LE STOCK DE RECHANGES TOUT
EN ASSURANT UNE EXCELLENTE DISPONIBILITÉ

Une entreprise détenant un parc industriel d'une grande complexité (des centaines de milliers de références sur une vingtaine de sites) entretient un stock très élevé de pièces de rechange afin de garantir en permanence un niveau de production maximal. Pour améliorer la performance économique globale de l'entreprise, il s'agit de réduire ce stock (dont la valeur pèse très lourdement sur les immobilisations) tout en maintenant un niveau de disponibilité élevé du parc. STEP Consulting réalise une analyse par échantillonnage de pièces représentatives des problématiques de gestion du parc : profils de consommation, lieux de stockage, modes d'approvisionnement, relation fournisseur... Des gains de 20% à 30% sont identifiés et chiffrés sur les quatre ans à venir.

Une première série d'actions livre des résultats dans l'année. Des mesures plus structurelles concernant les politiques d'approvisionnement et les compétences permettent de sécuriser le second saut de performance.

- **Autre référence**

Mise en place de processus d'approvisionnement pour des éléments fortement personnalisés : négociation des conditions logistiques et d'ingénierie collaborative afin de doper la réactivité, déploiement d'un programme d'amélioration de la fiabilité des livraisons (plan de suivi des commandes, traitement spécifique des manquants récurrents...).