

Les cahiers du Management

19

Sommaire

Acheter est un métier page 141

L'achat, levier de la création de valeur

Le management des achats s'est diffusé dans les entreprises et s'étend désormais aux services.

page 142

De nouvelles pistes pour réduire les coûts

L'essor futur de la fonction achat dépend moins des outils technologiques que de la volonté managériale et de la diffusion des bonnes pratiques.

page 143

Etude de cas

Suez Environnement repense ses dépenses.

page 144

Avec le concours de

Unilog
management

Acheter est un métier

A l'heure où les entreprises mondialisent leurs dépenses, la fonction achat prend du galon. Zoom sur les secrets des superacheteurs.

« **Q**uand 20 000 collaborateurs sont répartis sur 20 sites en Europe, pouvez-vous globaliser un acte d'achat de nettoyage des bureaux ? » Après l'énergie, les biens industriels, les matières premières, les services entrent dans l'ère de la globalisation des achats. Mais ils le font en ordre dispersé. C'est l'une des observations qui dominent l'enquête réalisée par les étudiants du Groupe HEC, encadrés par le Pr Jean-Loup Ardoin, et les consultants du cabinet Unilog Management, conduits par Pierre-Olivier Charlemagne. Une étude menée auprès de managers chargés de la centralisation des achats pour le compte de 71 des 200 plus grandes entreprises françaises, les achats de services pesant en moyenne plus de 40 % de leur budget. La précédente enquête remonte à 2001. Il en ressortait que les grandes entreprises s'étaient mises à acheter en ligne leurs matières premières et produits industriels, mais que les achats de services demeuraient les parents pauvres de l'e-révolution.

Depuis, la fonction achat a pris du galon. D'Axa à Spie-Batignolles et Valeo en passant par Legrand ou France Télécom, l'achat est devenu un métier stratégique au sein des grands groupes. La part des procédures de globalisation augmente. Au total, elle s'élèverait à plus de 40 % – contre 30 % au tournant des années 90.

Qu'il s'agisse de l'externalisation de la maintenance informatique, de la gestion du parc automobile, du dépôt de brevets,

de la protection des marques ou du marketing, chaque jour apporte la preuve qu'il est possible de mesurer la performance de ces achats. A condition de faire partager l'information et la codification entre les utilisateurs et les directions des achats. Sans perdre de vue une limite : « Les services, relève Pierre-Olivier Charlemagne, c'est un domaine où la définition du résultat se fait parfois en cours de route. »

Quatre types de prestations entreront prioritairement dans l'ère de la globalisation : les télécoms, Internet et les SSII, puis les produits industriels, les transports et la logistique. Plus inattendu, le marketing et la communication, deux métiers plutôt autotocentrés, qui mettent en jeu des budgets importants. Les décisions sont souvent prises à l'échelon local. Enfin, les achats de services financiers viennent après le marketing et la communication. « La globalisation peut concerner des segments de prestations comme le transport de fonds, indique Jean-Loup Ardoin. L'achat de financements est écarté, sans doute pour des raisons de confidentialité. »

Un troisième enseignement concerne les activités de R&D, dont les directeurs des achats interrogés ne font pas une priorité.

En conclusion, les services représentent sans conteste un nouvel espace de conquête pour les directions des achats. Il est clair que, au-delà de la réduction des coûts, la globalisation a un impact sur l'organisation. Longtemps, le vendeur combatif a été un dieu ; en période de vaches maigres, l'entreprise lui préfère l'acheteur éclairé.

Philippe Delaroche



L'achat, levier de la création de valeur

➤ par Jean-Loup Ardoin

Grâce aux technologies, le management des achats s'est diffusé dans les entreprises et s'étend désormais à l'acquisition de services.

La fonction achat est devenue un élément majeur dans la stratégie de la plupart des grands groupes, grâce au fruit du travail considérable accompli par les directions dédiées à ces opérations. En matière de réduction de coûts d'abord : toutes les recettes établies sont désormais appliquées et étendues à grande échelle, qu'elles s'appellent centralisation, standardisation des besoins, réduction du nombre de fournisseurs...

Ces dernières années, l'approche ciblée par métier et les innovations technologiques ont aussi transformé la fonction. Les démarches sont désormais différenciées. Chaque direction des achats mène régulièrement une analyse stratégique de son portefeuille, un outil primordial qui détermine la segmentation du travail en familles (matières premières, services, biens industriels...).

En même temps que cette professionnalisation, les innovations technologiques ont renforcé la montée en puissance de la fonction achat. Malgré des erreurs de jeunesse, les technologies liées à l'*e-procurement*, souvent associées à l'ERP (*enterprise resource planning*), font baisser les coûts de passation des commandes, de réception des marchandises et de traitement global. En confiant aux utilisateurs la responsabilité complète de la fonction approvisionnement, ces technologies libèrent les acheteurs de la gestion de milliers de transactions et réduisent ainsi la partie administrative de leur travail. La fonction achat peut alors concentrer son énergie sur la réduction des tâches administratives et se focaliser sur son métier de base, ce qui semble largement acquis pour les achats de matières premières et les biens indus-

triels. C'est maintenant sur les achats de services que se penchent les directions des achats. Ces familles sont très variées : télécommunications, services informatiques, transports et logistique, marketing, communication... Comme le montre l'enquête menée par Unilog auprès de 70 dirigeants des achats de grands groupes, beaucoup de défis sont encore à relever.

Les recettes classiques ont plus de mal à s'imposer dans le monde des services du fait de la diversité des utilisateurs et des prescripteurs, de la multiplicité des sites concernés, de la difficulté à standardiser les besoins ou à trouver des fournisseurs capables d'assurer une qualité de service homogène à travers l'Europe ou sur plusieurs continents.

Or les enjeux sont de taille. Les 300 premières entreprises de France consomment chacune pour au moins 500 millions d'euros de services. Mais, surtout, la problématique que soulèvent les achats de services oblige les directions des achats à renforcer leur réflexion stratégique.

De notre enquête, il ressort aussi que la

tendance de fond est à la globalisation de ces achats de services, au niveau européen, voire mondial. Mais, pour bénéficier de tout le potentiel lié à la globalisation, la fonction achat doit assumer une gestion du changement considérable. L'exercice est complexe. Il s'agit d'allier la rigueur imposée par le couple processus achats/e-solutions et la flexibilité nécessaire aux utilisateurs pour gérer des services difficiles à normaliser.

Une pratique qui transforme l'entreprise

De plus, en intégrant les nombreuses familles de services dans leur giron, et en touchant ainsi un nombre considérable d'utilisateurs, les fonctions achat se retrouvent au carrefour des thèmes de la transformation de leur entreprise. Quel est notre cœur de métier ? Que devons-nous externaliser ? Comment gérer des contrats pluriannuels de services complexes avec les prestataires ? Comment aider les métiers de l'entreprise à tirer parti des innovations proposées sur ces marchés fournisseurs ? Comment intégrer les e-solutions dans l'ossature des systèmes d'information de l'entreprise pour les rendre transparentes ? Comment intégrer le développement durable (risques environnementaux, risques sur les conditions de travail chez les fournisseurs de services) ?

Le rôle stratégique de la fonction achat devrait donc être mesuré à l'aune de la création de valeur, dont la baisse des coûts d'achat, la réduction des coûts de transaction produite par les e-solutions, une organisation facilitée...

Mais il ne faut cependant pas négliger d'autres puissants leviers : l'essor de la fonction achat amplifie ainsi la réduction des risques, les apports de l'innovation ou encore la baisse du coût d'utilisation.

Jean-Loup Ardoin est professeur au Groupe HEC, département stratégie et politique d'entreprise.

Pour en savoir plus

→ « **Optimisez vos achats, externalisation, e-procurement, places de marché** »
Les outils de l'externalisation et de l'optimisation.
Guy Hervier, Editions d'organisation.

→ « **Places de marché sur Internet** »
Témoignages, études de cas : les nouvelles règles du commerce sous l'empire des NTI.
Philippe Nieuwbourg, Hubert d'Hondt, Editions BNTP.

→ « **Places de marché : mode d'emploi** »
Fonctionnement et tour d'horizon de 300 sites fédérateurs. Conçu à l'usage des PME.
Jean-Jacques Rechenman, Editions d'organisation.

De nouvelles pistes pour réduire les coûts

> par Pierre-Olivier Charlemagne

Si le boom d'Internet et les promesses de l'« e-procurement » l'ont facilité, l'essor futur de la fonction achat dépend moins des outils que de la volonté managériale et de la diffusion des bonnes pratiques.

Quand il est difficile de vendre sans comprimer la marge, c'est à l'autre bout de la chaîne qu'il faut rechercher les gains : sur le front des achats, seul susceptible de dégager des économies. Un groupe veut-il réaliser des gains substantiels dans un délai de un à deux ans ? Il y a des méthodes pour y parvenir, en particulier du côté des achats de services.

Ces dernières années, les directions des achats ont pu obtenir des réductions de coûts touchant aux achats de production, aux achats de matières premières. Quand l'os est rongé, il faut subsister autrement. Les achats de services représentent un enjeu important, un gisement inexploité où il est possible de prendre une longueur d'avance sur la concurrence. Les entreprises avaient déployé des e-solutions pour régir leurs achats de production (machines-outils, matières premières), le petit matériel et les consommables (Maintenance Repairs Operation). Les services, difficiles à définir, à noter, à standardiser, étaient restés sur la touche.

Les directions des achats décomplexées

Depuis, les directions des achats sautent le pas, spécialement au sein du secteur industriel. Sans complexe, elles passent au crible les achats de services. Du cercle des fournisseurs à l'ensemble du marché, elles évaluent et comparent, par exemple, le coût et la performance des prestations intellectuelles : du conseil juridique, du cabinet d'expertise technique au marketing et à la communication. Pour beaucoup de familles de services, il est possible d'établir la mesure et le suivi des performances. Jusqu'en recherche et développement. Les sociétés de conseil, plus fréquemment mandatées en ce sens, y voient un indice de maturité.



Longtemps, pour ne prendre que ces deux exemples, marketing et publicité ont passé pour des mondes « à part ». N'étaient-ils pas dirigés par de fortes personnalités, intuitives, originales et créatives, convaincues de détenir et d'exprimer mieux que quiconque l'image de l'entreprise et échappant comme par destination à la compétence des directions des achats ?

« Qu'est-ce que vous en savez, du métier ? » : l'objection lancée par les « élus » du marketing, de la pub et de la communication, a cessé d'intimider les directions des achats. Quelles conditions l'entreprise doit-elle réunir pour bien acheter la créativité d'une agence de pub ? Dans un métier où les clients paient les yeux fermés, la segmentation jette une lumière crue sur les pratiques. L'analyse de telle prestation fait-elle apparaître un coût disproportionné par rapport à l'enjeu de la commande ? Acheter la créativité, et seulement elle, à une agence peut être plus profitable que d'avoir à payer, confondus dans le même lot, la créativité, l'exécution des documents, l'achat d'espaces, l'impression...

Pour amplifier son rôle, la fonction achat s'appuie tantôt sur l'outil (*e-procurement*, e-solution, progiciel), tantôt sur des bonnes pratiques qu'elle cherche à diffuser. Dans un cas comme dans l'autre, elle s'expose à une double réticence : celle des fournisseurs et celle des utilisateurs. Or moins il y a de fournisseurs en ligne, plus l'acheteur est privé de l'effet de volume qui travaille à la réduction des coûts. Moins l'utilisateur a été associé, convaincu, entraîné, plus l'entreprise court à l'échec. La réussite d'un projet destiné à rendre une entreprise meilleure acheteuse dépend de la façon dont est mené le changement.

Mieux définir son cahier des charges

Autre écueil : la mode des enchères en ligne inversées. Utilisée pour établir une tarification ou un référencement, la formule a des limites. Elle est employée à raison dès lors qu'elle oblige l'entreprise à mieux définir son cahier des charges, ses objectifs, ses indicateurs. Elle est employée à tort si les enchères prennent la tournure d'un marché de dupes. Pour une société de services, quand un prix de journée tombe à 100 euros, on peut se demander comment le prestataire désigné pourra respecter ses servitudes.

Ce type de dérive est l'indice d'une crise de jeunesse. Dès lors que les fournisseurs ont été choisis d'après un processus rigoureux, les enchères ont une utilité. Elles diminuent le coût de gestion des achats. Les directions des achats s'en servent alors comme d'autres outils : il s'agit de réduire les coûts sans altérer le niveau de risque ni la qualité.

Pierre-Olivier Charlemagne est chef de projet, responsable de l'équipe d'Unilog Management (Léila Cardot, Fabrizio Rosa), qui a enquêté avec l'équipe du Groupe HEC, conduite par Jean-Loup Ardoin, sur la globalisation des achats de services.

étude de cas

Suez Environnement repense ses dépenses

Le nouveau système de pilotage des achats du groupe met en évidence l'ampleur des relations avec les fournisseurs pour renégocier les contrats.

A Suez Environnement, les achats représentent de 5 à 6 milliards d'euros par an, dont les deux tiers portent sur les travaux et les services, car, aux fournitures générales et équipements s'ajoutent les travaux, les services financiers, les prestations intellectuelles... « Chacune des filiales est gérée comme un centre de profit, explique Bruno Lockhart, directeur processus et systèmes au sein de la direction des achats de Suez Environnement. Responsable de son budget, le manager a toute latitude pour décider des moyens. »

Les achats sont coordonnés autour de trois paliers : celui de la centralisation au niveau mondial (PC, logiciels...); celui de la globalisation régionale, à l'échelon d'un continent ou d'une région (produits chimiques, prestations informatiques, équipements...); celui des achats de travaux et de services au plan local.

Unifier les procédures

« Dans nos métiers, poursuit Bruno Lockhart, les cycles durent de trois à quinze ans. Les évolutions sont lentes. Or tout directeur des achats veut savoir qui achète quoi, pourquoi ceci ou cela et à qui, et quels sont ses 100 premiers fournisseurs. Tant que l'information est dispersée, tant que le système existant (hard, soft, mode de structuration des données) reste hétérogène, il est difficile de faire la

Présent sur trois continents

→ **Suez Environnement réunit deux métiers** : la propreté (autour de Sita), la distribution et le traitement de l'eau (autour d'Ondeo).

→ **Le groupe réalise 60 % de son activité en Europe** (France, Grande-Bretagne, Belgique, Pays-Bas, Allemagne, Espagne). Il est aussi présent sur le continent américain (Chili, Argentine, Mexique, États-Unis) et se développe en Asie du Sud-Est (Chine, Indonésie, Malaisie, Philippines).

→ **Il contrôle environ un millier d'établissements** et a réalisé en 2002 un chiffre d'affaires de 13 milliards d'euros avec 97 000 collaborateurs.

lumière. C'est pourtant indispensable si l'on veut négocier ses achats, si l'on veut concentrer ses dépenses auprès de un, deux ou trois fournisseurs, si l'on veut obtenir un classement en volumes d'achats et de gains. Il fallait donc systématiser la collecte des données. »

L'homogénéisation des achats commence par celle des procédures. Bruno Lockhart et Patrice Camus, chargés du projet à Unilog Management, s'y attellent. Désormais, les entités enverront tous les mois leurs données (commandes, factures) à la direction des achats. Ce changement constitue le premier chantier. En contrepartie, les entités pourront réaliser des analyses et se livrer à un *benchmarking* interne. Dans un deuxième temps : diffuser un langage commun. Les entités désigneront et évalueront les produits et les

fournisseurs suivant les mêmes référentiels. Le troisième chantier, l'adoption de formats standards pour les données, est technique. « Le succès réside dans la capacité à extraire, à qualifier et à améliorer les données, estime Bruno Lockhart. Le service rendu aux entités dépend de la restitution et de l'analyse des données. »

Le système mis en place se décompose

en deux parties : l'ETL (Extract, Transfer and Load), qui contrôle le respect des formats, la présence des données et la conformité aux référentiels ; le dispositif de stockage et d'analyse (développé à partir d'une solution SAP). « Le taux de conformité oscille entre 30 et 90 %, relève Bruno Lockhart. Les unités qui disposent de grosses bases rencontrent plus de difficultés, mais l'ETL entraîne une amélioration. »

Enchères inversées et enchères multicritères

La base livre une vision de la dépense selon deux axes. L'un statique : l'indication qu'à tel moment l'entité a acheté à tel fournisseur telle prestation ; l'autre, dynamique, qui compare l'évolution du chiffre d'affaires de tel fournisseur et le gain qu'en retire l'entreprise. Le système produit référencement, analyse des marchés. Il est utilisé, technologies Internet obligent, en complément des services d'enchères en ligne. « Il faut dédramatiser les enchères inversées, insiste Bruno Lockhart. On atteint assez vite le prix du marché. Si l'offre la moins coûteuse cache quelque chose, l'acheteur peut déclarer infructueuse la négociation. Les enchères multicritères sont plus intéressantes. Elles peuvent pondérer le prix par d'autres éléments (délai de livraison, délai de règlement, service après-vente...). La préparation oblige l'acheteur à mieux formaliser ses besoins, ses contraintes. Nous sommes dans une phase d'apprentissage. Et à un tournant, car Suez Environnement est en train de former ses vendeurs à ces tactiques de négociation. »

Philippe Delaroche

prochain numéro

Vive le ROI

La mode du Return On Invest. Comment calculer l'amortissement d'un projet.