

## La fonction achat : au cœur de la création de valeur !

« Attention ! Le cost-killer des achats participe à notre réunion interne... il va encore nous freiner le projet! » Cette phrase si souvent entendue dans bien des sociétés traduit encore parfois l'idée préconçue de cette fonction, comme source d'obstruction, se focalisant uniquement sur les réductions de coûts, trop administrative, avec un manque d'ouverture vers les autres fonctions de l'entreprise.

Pour tous ceux qui ne souhaiteraient plus entendre ce type de remarque cet article vous aidera à avancer dans la compréhension des leviers de création de valeur par la fonction achats. Dans un premier temps rappelons la réalité de toute entreprise capitalistique qui est de satisfaire les actionnaires par un retour sur investissement immédiat. Pour cela l'entreprise a donc besoin de se recentrer sur ses activités « core business » et élaguer ses activités périphériques moins stratégiques. Les conséquences pour les entreprises sont qu'elles favorisent la recherche de flexibilité, font appel à la sous-traitance, traquent les dépenses inutiles, et surtout cherchent à réaliser des économies d'échelle. Il devient primordial alors d'atteindre la taille critique afin de maximiser le retour sur investissement initial.

Pour répondre à ce besoin, l'entreprise voulant créer de la valeur se doit donc d'avoir une rentabilité des capitaux investis supérieure aux coûts des capitaux engagés. Pour augmenter la valeur créée, l'entreprise actionnera ainsi trois leviers :

- diminuer le coût des capitaux engagés,
- optimiser les capitaux investis dans l'exploitation (ex : cession d'immobilisation, optimisation du coût global d'acquisition, réduire les stocks) ce qui se traduit par une implication nécessaire de la fonction achats,
- améliorer le résultat d'exploitation grâce à une productivité, des économies, ou une croissance accrue, ce levier étant le terrain de prédilection des Directions des Achats.

Si le volume des dépenses achats est conséquent dans l'activité de l'entreprise, la fonction achats jouera dès lors un rôle stratégique. Pour contribuer à la création de valeur, les actions de progrès achats devront s'articuler autour de la performance des paramètres financiers suivants:

- marge opérationnelle (plan de réduction de coûts),
- fonds de roulement financier (BFR, condition de paiement),
- coûts de possession des capitaux investis (optimisation des investissements industriels, outillages...),
- diminution des frais de lancement (optimisation des coûts de transaction),
- limitation des risques (non qualité, pénalités etc...).

Afin de répondre à cette demande de résultat, la fonction achats apportera son professionnalisme sur les axes suivants:

- la gestion des contrats (adéquation besoin de l'entreprise et du marché, gestion des risques),
- le suivi des dépenses et sa transparence (budgétisation, visibilité du rapport gains/coûts, pilotage et hiérarchisation des projets achats)

## La fonction achat : au cœur de la création de valeur !

- la gestion de la relation fournisseur/marché (la mesure de la performance externe, la veille marché, sourcing, co-développement, co-investissement ),
- l'optimisation du processus achats (SRM, e-procurement).

Un travail important a été accompli par les directions achats depuis quelques années. Les plans de réduction de coûts segmentés par familles d'achats sont très souvent déployés de façon globale en utilisant de nombreux leviers, tel que la mutualisation, la standardisation des besoins, la réduction du nombre de fournisseurs etc...

Les achats dès lors participent à la création de valeur à travers la réduction du risque, l'apport de l'innovation externe, ou l'optimisation du TCO (coût total ownership) de l'entreprise. Une implication en amont dans le business, en phase d'élaboration de l'offre, est un réel levier de création de valeur pour la fonction achats. En effet, il est avéré que 90% de la structure de coût est établit durant cette phase initiale pour des achats techniques dans l'industrie, comme pour l'achat de services. Par exemple, l'achat de Média implique une collaboration entre l'équipe achats et les équipes marketing dès l'étape de la création du « brief-marketing ».

Pour optimiser les compétences achats, la politique de gestion des Ressources Humaines de cette fonction doit reposer sur une structure organisationnelle propice à la gestion des expertises par familles et métiers. Cela se traduit par un recrutement, une formation, un développement de meilleurs potentiels, et par l'équipement des ressources avec les meilleurs outils informatiques afin d'optimiser la prise de décision.

L'e-procurement/SRM est devenu également l'outil indispensable permettant d'harmoniser le processus achats, de créer une vision commune, de réduire les coûts de transactions. L'équipe achat pourra dès lors se concentrer sur ces familles stratégiques à forte valeur ajoutée sans négliger les achats dits de catégorie « C » macrophage en temps, en ressources et à faible valeur ajoutée.

Les obstacles à la création de valeur d'une fonction achats sont bien connus. Le premier étant la position des achats dans l'organigramme, traduisant souvent l'idée que l'entreprise se fait de cette fonction. Le second est qu'elle est encore trop souvent placée en bout de chaîne dans une situation où elle n'a plus d'espace pour prendre un recul stratégique et maximiser son impact sur les coûts mais aussi sur la gestion des risques fournisseurs. Les suivants sont la faiblesse d'un système d'information, l'indisponibilité de données achats fiables, l'absence de système de mesure de la performance interne et externe, qui freinent aussi considérablement son optimisation.

Pour conclure, une équipe achats donne toute sa mesure quand elle n'est pas isolée dans l'entreprise, quand elle fait partie intégrante de la stratégie globale de croissance de celle-ci. Elle se doit de répondre de façon professionnelle au niveau de son expertise métier, de son savoir-faire, de l'utilisation de ses outils achats, de sa capacité à communiquer avec les partenaires internes. C'est à la direction achat d'en faire reconnaître cette valeur ajoutée !

M.C.Ardillon