

**COMMENT ORGANISER LES ACHATS DE  
FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENTS  
ET EN AMELIORER LES PERFORMANCES ?**

*François Pardoux*  
*Directeur AT Kearney*

### I. Caractéristiques des achats de fonctionnement et d'investissements

Les Achats au sens large représentent une part substantielle des coûts dans toutes les entreprises et couvrent des domaines très variés, dépassant largement le cadre des Achats de production :

- . Achats de production
- . Sous-traitance
- . Achats de fonctionnement
- . Achats d'investissements
- . Achats de négoce

Les Achats hors production peuvent parfois représenter, même dans des entreprises à vocation uniquement industrielle, la majorité des volumes d'Achats. En général, les Achats liés au fonctionnement et aux investissements se rapportent à toute une gamme de produits et de prestations :

- . Services
- . Travaux
- . Equipements d'infrastructure
- . Matériels
- . Matières (énergie, ... )

Ces Achats de fonctionnement et d'investissements peuvent représenter jusqu'à 25 et 30 % de la valeur ajoutée dans l'industrie lourde, et 5 à 10 % du chiffre d'affaires dans les entreprises de services.

Le volume de ces achats a augmenté rapidement au cours des dernières années, car beaucoup d'entreprises, en se recentrant sur leur métier de base, se sont mises à sous-traiter des activités entières qu'elles assuraient elles-mêmes jusque là (transports, magasinage, maintenance

2ème niveau, ...). Cette augmentation de la valeur ajoutée a souvent abouti à un éclatement de la fonction Achats, car les services auparavant en charge d'une activité assurent alors eux-mêmes les relations avec les fournisseurs.

Cette situation se traduit donc par un nombre très important de négociateurs et un faible pourcentage des Achats contrôlé par les services Achats.

Les deux exemples ci-dessous illustrent parfaitement cette situation. Dans le cas d'une entreprise de l'agro-alimentaire, les Acheteurs ne négocient réellement que 21 % des Achats et plus de 100 personnes appartenant à des services très divers achètent.

Familles	% acheté avec participation des acheteurs
. Energie	13 %
. Produits de process et consommables	76 %
. Emballages	100 %
. Informatique	0 %
. Matériels	24 %
. Tuyauterie	62 %
. Matériel électrique	32 %
. Travaux	0 %
. Transport	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>21 %</b>

#### Répartition des responsabilités par famille d'Achats

	Acheteur Site	Direction Technique Site	Contremaître Chef de Fabrication	Acheteur centralisé	Responsabilité Achat centralisée et hors "Acheteurs"
- Energie	X			X	X
- Produits de Process	X	X	X	X	
- Consommables	X		X		
- Emballages	X			X	
- Informatique et fournitures de bureau					X
- Matériel spécifique	X	X	X		
- Matériel standard	X	X	X		
- Tuyauterie	X		X	X	
- Matériel électrique et instrumentation	X	X	X		
- Travaux		X	X		
- Transports					X

Dans une entreprise de l'industrie pétrolière, la situation est encore plus caricaturale, puisque 10 % des Achats seulement sont négociés par les services Achats, alors que près de 40 personnes mènent des négociations pour un volume d'achats par ailleurs très limité (200 MF pour l'ensemble).

	% Acheté par les Achats centraux	% Acheté par les Achats locaux
. Energie	42 %	0 %
. Consommables	40 %	40 %
. Informatique	0 %	0 %
. Machines et accessoires	0 %	15 %
. Tuyauterie	0 %	35 %
. Matériel électrique et instrumentation	0 %	8 %
. Achats généraux	9 %	9 %
. Travaux	0 %	0 %
. Services	4 %	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>6 %</b>	<b>4 %</b>

#### Répartition des responsabilités par famille d'Achats

	Achats Centralisés	Service Technique 1	Service Technique 2	Achats Site	Service Entretien Site	Autres Services
Energie	X					
Consommables	X					
Informatique			X	X		X
Machines et accessoires		X	X	X	X	
Tuyauterie		X		X	X	
Matériel électrique et instrumentation		X	X	X	X	
Achats généraux	X					X
Travaux		X	X		X	
Services	X	X	X		X	

Il est vrai que l'optimisation des achats de fonctionnement et d'investissements est complexe sur le plan organisationnel. Le caractère souvent non répétitif de ces achats, et la nécessité d'une forte implication des utilisateurs ou des techniciens pour définir les besoins rendent le dilemme particulièrement aigu :

- . La recherche de la cohérence et des meilleurs coûts pousse à la centralisation
- . La volonté de satisfaire au mieux les "clients" internes pousse à la décentralisation

Cette situation, qui entraîne une sous-utilisation flagrante des synergies existantes entre sites et directions fonctionnelles et bien souvent une absence de professionnalisme, est accentuée par le manque d'intérêt fréquent des Directions Générales pour ces types d'achats.

Les potentiels d'amélioration des Achats de fonctionnement et d'investissements sont de ce fait particulièrement importants. La concrétisation des enjeux passe par :

- . une organisation des services Achats adéquate avec des profils d'Acheteurs adaptés
- . une collaboration efficace entre ces services et les différents intervenants dans le processus d'achats (techniciens, utilisateurs, ...)
- . une stratégie et des négociations adaptées à la situation des marchés fournisseurs et au positionnement de l'entreprise sur ces marchés

Ces différents aspects seront successivement abordés dans les pages suivantes.

## **1. Organisation des services Achats**

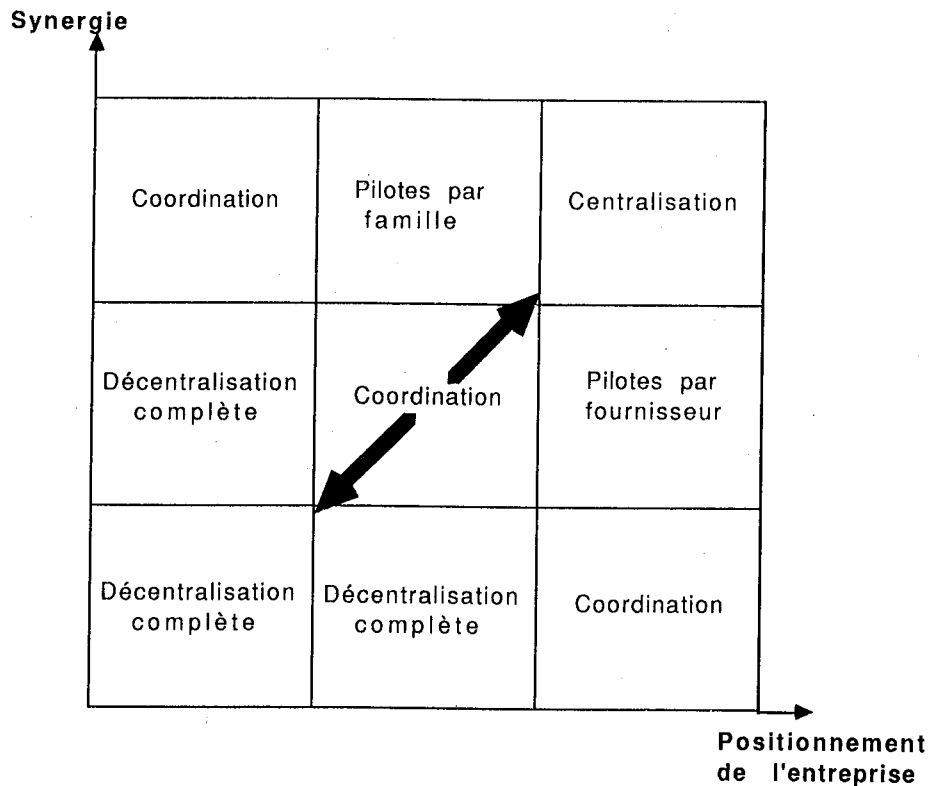
Il s'agit de définir :

- . les rattachements hiérarchiques des différents groupes d'Acheteurs
- . leur localisation géographique : dans certains cas, il peut être

intéressant de les rapprocher des Utilisateurs

- les liaisons fonctionnelles à mettre en place entre les Acheteurs pour assurer la cohérence de l'ensemble
- les profils des Acheteurs à mettre en place

L'aspect centralisation/décentralisation est l'une des premières questions que se posent les entreprises. La réponse à cette question dans le domaine des Achats ne peut être donnée que famille d'achats par famille d'achats, en examinant notamment la synergie entre les différents sites ou directions (c'est-à-dire la similitude de leurs achats), et l'intérêt d'utiliser cette synergie (c'est-à-dire le positionnement plus ou moins favorable de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs).



Cette analyse doit, bien entendu, intégrer un diagnostic qualitatif de l'organisation existante ainsi que les objectifs et priorités de la Direction Générale.

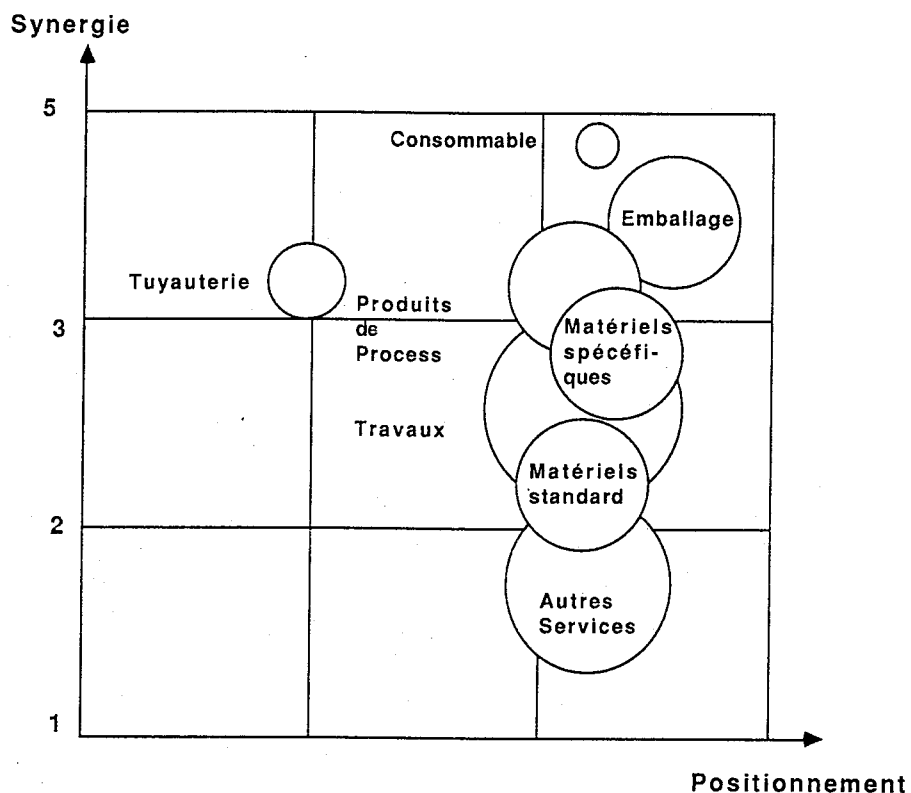
Il faut souligner que par centralisation des Achats, nous entendons la centralisation de l'ensemble des actions permettant de fixer de façon précise les relations avec les fournisseurs (qualité, délai, prix), mais pas nécessairement la passation des commandes proprement dites.

Le rôle du coordinateur, lorsque les achats restent en partie centralisés, est souvent d'intervenir de façon opérationnelle pour les commandes dépassant un certain montant, et d'assurer un rôle fonctionnel dans les autres cas ; il s'agit par exemple de :

- . réunir toutes les informations existantes par fournisseur (volumes d'achats achetés et prévisionnels, éléments clés des échanges d'informations)
- . fournir aux Achats décentralisés toutes les informations concernant le marché des fournisseurs
- . engager des actions de progrès communes

Dans un exemple récent, nous avons été amenés à recommander la création d'un service Achats centralisés, alors que les Achats de fonctionnement et d'investissements étaient jusqu'alors dispersés.

L'analyse ci-dessus donnait en effet le positionnement suivant :



Ce service Achats centralisés a été dimensionné avec des effectifs réduits, constitués essentiellement de négociateurs pour intervenir dans la partie amont (avant passation de commandes) du processus d'achats.

Les profils des Acheteurs à mettre en place doivent être adaptés aux caractéristiques des marchés fournisseurs et des achats, afin de permettre un dialogue constructif avec les interlocuteurs internes à l'entreprise et au fournisseur.



L'exemple ci-dessous concerne des matériels et des travaux de maintenance

	Travaux	Matériels
Caractéristiques Marchés	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Marchés régionaux et locaux</li> <li>. Petits fournisseurs régionaux ou gros fournisseurs nationaux avec antenne locale relativement autonome</li> <li>. Besoins souvent difficiles à définir</li> <li>. Beaucoup de fournisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Marchés nationaux ou européens</li> <li>. Quelques gros fournisseurs, la plupart de taille moyenne</li> <li>. Produits relativement normalisés avec adaptation au coup par coup</li> <li>. Peu de fournisseurs</li> </ul>
Profils acheteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Capacité à exploiter la puissance d'achats</li> <li>. Négociation de prix et garanties de qualité des prestations</li> <li>. Bonne connaissance technique des travaux</li> <li>. Reconnaissance des ouvrages et des services techniques</li> <li>. Ingénieur avec expérience d'exploitation, au moins dans une industrie similaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Aptitude à discuter avec les techniques et des fournisseurs souvent très professionnels</li> <li>. Niveau élevé de négociation</li> <li>. Négociation prix et technique</li> <li>. Aptitude à détecter et rechercher des équivalences possibles</li> <li>. Ingénieur expérimenté</li> </ul>

## 2. Processus d'achats

Il s'agit de rendre plus performantes les relations internes entre l'ensemble des acteurs qui contribuent d'une façon ou d'une autre au processus d'Achats - depuis le cahier des charges jusqu'à la livraison des produits ou la réalisation des services - et le suivi global des achats et des fournisseurs.

Cette amélioration du processus d'achats passe par une définition plus précise des rôles respectifs de chacun ; elle est bien entendu favorisée par des profils d'Acheteurs adéquats. L'exemple ci-dessous montre les différences entre les marchés centralisés (matériels et services) d'une part, et les Achats "coordonnés" d'autre part. A noter que pour les Achats coordonnés, des limites ont été fixées à 20 et 250 KF.

Au-delà de 250 KF, un Acheteur est largement impliqué et coordonne le processus d'achats amont pour le choix des fournisseurs et les négociations.

	Marchés de matériels et services répétitifs	
	Acheteurs centralisés	Utilisateurs/ Techniciens
Cahier des charges utilisateurs	○	●
Quantité prévisionnelle ou à commander	○	●
Choix des fournisseurs à consulter	◐	◐
Appel d'offres/ Négociation	●	○
Choix définitif du fournisseur *	●	○
Suivi commande	○	●
Objectifs achats/Suivi global des achats	●	○
Notation des fournisseurs	◐	◐

\* Le choix est fait par les Achats mais approuvé par les "Techniciens"

- Rôle décisionnel/ Responsabilité
- Rôle consultatif ou apport d'éléments d'information
- ◐

	Achats coordonnés supérieurs à 250 KF		Achats entre 250 et 20 KF		Achats inférieurs à 20 KF	
	Acheteurs centralisés	Techniciens	Acheteurs centralisés	Techniciens/ Autres Services	Acheteurs centralisés	Techniciens/ Autres Services
Cahier des charges	○	●	○	●	○	●
Quantité à commander (matière)	○	●	○	●	○	●
Choix des fournisseurs à consulter *	⊙	⊙	○	●	○	●
Appel d'offres/ Négociation	●	○	○	●	○	●
Choix définitif du fournisseur *	⊙	⊙	○	●	○	●
Contrôle/ Validation commande	●	○	○	○	○	●
Suivi de la réalisation (travaux)	○	●	○	●	○	●
Objectifs achats/Suivi global des achats	●	○	●	○	●	○
Notation des fournisseurs	⊙	⊙	○	●	○	●

\* Opération faite en commun par les Achats et par les "Techniciens"

- Rôle décisionnel/Responsabilité
- Rôle consultatif
- ⊙

### 3. Axes de progrès dans les relations avec les fournisseurs

La réduction des coûts d'achats passe par une modification des relations avec les fournisseurs.

La réalisation rapide des gains nécessite de fixer des priorités pour les actions. Il s'agit d'abord de détecter les secteurs dans lesquels les potentiels sont les plus importants, c'est-à-dire dans lesquels le positionnement de l'entreprise est bon, et dans lesquels l'exploitation de cette situation n'est pas optimale. L'exemple ci-après montre un classement de ce type.

Exploitation actuelle de la situation	FAIBLE	Consommables	Piping Fournitures de bureau *	Travaux
		10 MF (H.T.)	40 MF (H.T.)	60 MF (H.T.)
		informatique (hors micro-ordinateurs) Machine et accessoires (hors moteurs diesel)	Floot Domestique Véhicules	Matériel électrique et instrumentation
MOYENNE	20 MF (H.T.)	20 MF (H.T.)	30 MF (H.T.)	
FORTE		Services (hors PTT, Redevances, ...) Moteurs diesel et pièces		70 MF (H.T.)
		MEDIOCRE	MOYEN	BON

Positionnement

Les priorités doivent également être fixées en fonction de la facilité à réaliser les gains escomptés. Un plan d'action concret et détaillé doit être ensuite élaboré avec les objectifs de gains correspondants, afin de permettre un démarrage rapide et un suivi des résultats. Ces objectifs de gains sont fixés en fonction des caractéristiques du marché fournisseur, du positionnement de l'entreprise sur ce marché et de l'utilisation effective par l'entreprise de cette situation.

L'exemple ci-dessous en donne une image précise.

Familles Achats	Valeur en MF (H.T.)	Actions	Gains potentiels	
			%	Valeur en MF
D - Machines et accessoires				
D1 - D3 - D4 - D5 (Machines et accessoires)	6	- Négocier commercialement - Négocier les pièces de rechange avec le neuf - Globaliser chaque fois que possible (Investissements similaires et/ou fournisseurs identiques)	3 - 7	0.2 - 0.4
D6 - Pièces diverses/ Fournitures industrielles	8	- Négocier des marchés annuels avec remise en fin d'année - Faire jouer la concurrence - globaliser les achats chaque fois que possible - Négocier des marchés annuels avec remise en fin d'année	5 - 10	0.4 - 0.8
S/Total Machines et accessoires	14		4 - 9	0.6 - 1.2

#### **4. Conclusion**

Beaucoup d'entreprises possèdent dans leurs Achats de fonctionnement et d'investissements des potentiels de productivité insoupçonnés. La réalisation de ces potentiels passe par une analyse rigoureuse, remettant à plat les organisations et responsabilités.

Les gains obtenus peuvent être sensibles et dépasser parfois 5 % des achats correspondants, ce qui permet de diminuer les coûts du même montant.

