

Si le terme « pilotage de la performance Achat » est aujourd'hui largement répandu, voire galvaudé, dans les faits les systèmes de pilotage des entreprises présentent des réalités diverses. En effet, le terme recouvre aussi bien du simple reporting, de la mise en forme de tableaux de bord comme de la mesure de performance fournisseurs. Dans ce contexte, Infineo propose une approche pragmatique du pilotage de la performance achats fondée sur la maturité de l'entreprise.

Les clés d'un système de pilotage achat performant



Geneviève Blaise-Martin
Directeur Infineo
Genevieve.Blaise-Martin@infineo.fr

Pour être efficace, le système de pilotage doit être adapté au niveau de maturité de l'entreprise dans le domaine des Achats. Selon nous, on peut décomposer le pilotage de la performance achat en 4 niveaux, correspondant schématiquement à quatre degrés de maturité de la fonction Achats. Il s'agit d'ailleurs d'un cercle vertueux où le mode de pilotage est un moyen d'aider une organisation à se professionnaliser et à gagner en maturité.

L'analyse des dépenses

Le premier niveau de pilotage, « l'analyse des dépenses », est le socle indispensable précédant toute autre ambition. Ce premier niveau revient à répondre aux questions « Qu'est ce que j'achète ? A qui ? Où ? Pour qui ? Combien ? ».

L'analyse des dépenses est incontour-

	Objectif	Résultat	Utilisateur	Maturité
4 Pilotage stratégique	Mesurer l'apport de la fonction achat à la stratégie	Balanced Scorecard	Direction général/direct direction achats	Intégrateur de la chaîne de valeur
3 Pilotage des fournisseurs	Suivre la contribution des fournisseurs à la performance	Tableau de bord partagé	Fournisseur Acheteur	Contributeur de la valeur
2 Pilotage de l'activité opérationnelle	Suivre l'efficacité et l'efficience de la fonction achat	Tableau de bord	Acheteurs direction achat	Réducteur de coûts
1 Analyse des dépenses	Analyser les dépenses (par fournisseurs, catégorie...)	Cartographie des dépenses	Acheteur/prescripteurs	Approvisionneur

nable pour définir la segmentation achats, identifier les premiers gisements de gains et activer les leviers d'achats tels que la concentration de volumes ou la mutualisation.

Ce premier niveau, largement répandu aujourd'hui au sein de la plupart des grands groupes, exige néanmoins quelques précautions en termes d'harmonisation des données, si l'on veut éviter quelques désagréments et frustrations. Plus l'organisation est éclatée, plus la question du partage d'un référentiel commun est essentielle.

Le pilotage de l'activité opérationnelle

Le second niveau du pilotage de la performance achats consiste à mesurer l'efficacité des processus d'achats per-

mettant d'obtenir les résultats économiques attendus. La question sous-jacente devient alors « Comment j'achète ? ». L'analyse fine des pratiques d'achats utilisées en regard des résultats économiques obtenus dans chaque entité d'un groupe permet de s'assurer, d'une part, du respect des politiques achats définies et d'estimer, d'autre part, l'efficacité des méthodes d'achats employées.

Le développement récent des nouvelles générations d'outils fondés sur des technologies web (eProcurement, enchères, eSourcing...) rend cette étape de mesure d'autant plus utile que les analyses ainsi réalisées permettent d'estimer les gains des investissements réalisés et d'identifier les pratiques achats les plus efficaces.



SeD

Fashion

LA LOGISTIQUE DU TEXTILE



Gérer
vos flux physiques



Mettre en œuvre
les technologies adaptées



Accompagner
votre stratégie de distribution



Maîtriser et variabiliser
vos coûts logistiques



Recentrer
vos investissements



Immeuble "Le Grand Roissy"
ZA du Gué - 35, rue de Guivry - 77990 Le Mesnil Amelot
Tél.: +33 (0)1 60 54 55 08 - Fax : +33 (0)1 60 54 55 35

www.sedlogistique.fr

Contact : Nathalie Podvorny - nathalie.podvorny@sedlogistique.fr

Le pilotage des fournisseurs

Le troisième niveau consiste à élargir le périmètre de mesure à la performance des fournisseurs. Dans un premier temps, l'enjeu consiste souvent à mesurer les prestations des fournisseurs pour établir un classement, en vue de rationaliser le panel fournisseurs par exemple. Les axes d'analyse les plus couramment utilisés sont l'amélioration de la qualité (taux de conformités...) ou encore le taux de service (respect des délais, ruptures de stock...).

Dans un second temps, l'objectif pourra être de passer d'une relation traditionnellement basée sur le rapport de force à une relation plus durable. La mesure et surtout le partage des indicateurs permettent alors à chacune des parties de définir des plans d'actions d'amélioration continue. Les critères de performance sont alors plus qualitatifs avec des critères tels que la capacité d'innovation du fournisseur, sa disposition à accompagner les services acheteurs, ou encore le respect de chartes environnementales ou éthiques.

Il devient alors possible de réfléchir au développement de leviers plus complexes basés sur des modes de travail collaboratifs.

Le pilotage stratégique

Enfin le dernier niveau, le pilotage stratégique, qui s'adresse essentiellement aux directions générales et aux

directions achats, vise à mesurer la contribution des achats à la performance globale de l'entreprise. Le but du pilotage stratégique est de s'assurer de l'alignement de la stratégie d'achat avec les objectifs globaux de l'entreprise. Les outils les plus utilisés à ce niveau sont les cartes stratégiques et les Balanced Scorecards, qui traduisent la stratégie sous forme d'objectifs et d'indicateurs visant à mesurer la bonne exécution de cette stratégie. Assez paradoxalement, ce système de pilotage exigeant une grande maturité en termes d'achats, et de ce fait encore assez peu répandu, devrait néanmoins présider à toute autre décision.

Un pilotage global

Le terme pilotage de la fonction Achats recouvre donc des réalités diverses et la place croissante des achats dans les organisations témoigne du véritable enjeu à piloter efficacement cette fonction. Le besoin de compétitivité croissante pour faire face aux pays émergents, l'impact immédiat de la réduction des coûts sur la marge opérationnelle ou le besoin de fonds de roulement, sont autant d'arguments pour renforcer la place et le rôle des achats dans l'entreprise.

Les démarches de progrès déjà initiées par la plupart des groupes doivent donc aujourd'hui être soutenues et poursuivies par la mise en œuvre d'une véritable démarche de pilotage de la fonction Achats dans sa globalité. ♦