

Alain Ducasse et Jessica Hogue – Accenture

L'acheteur du futur

Lors des périodes de ralentissement économique comme celle que nous connaissons actuellement, les directions des achats sont fortement sollicitées afin de réduire les coûts d'achats et ainsi contribuer aux efforts de redressement de l'entreprise.

En concentrant ses efforts sur les principaux produits ou services stratégiques, le département achat peut réduire les coûts d'achats de façon significative. En comparaison, obtenir des résultats comparables par des gains de productivité implique, le plus souvent, de longues études de reengineering des processus, des investissements dans de nouveaux outils ou technologies, et de difficiles négociations syndicales – lorsque les optimisations de processus ont pour conséquence des plans sociaux...

Comme dans la majorité des secteurs d'activité les achats représentent plus de 50% du chiffre d'affaires, une opération « coup de poing » de performance achats peut représenter une amélioration du résultat de l'entreprise très significative. Si grâce à de telles opérations une entreprise peut momentanément faire face à une crise économique, les effets sur le long terme ne sont pas forcément positifs : cette gestion de court terme des achats ne permet pas d'atteindre les véritables gisements de

réductions de coûts que recèlent les achats. De plus, ces opérations ne font souvent pas l'objet d'un suivi suffisant, ce qui se traduit par une résurgence des coûts (par exemple sous la forme d'une dégradation de la qualité du service ou des produits, ou plus directement sous la forme d'une hausse des prix compensatoire réalisée par le fournisseur dès que le « coup de chaud » est passé).

De telles pratiques sont symptomatiques d'un décalage entre la gestion des achats et les

nouveaux besoins générés par l'évolution de l'environnement concurrentiel de l'entreprise, des mouvements de concentration que peut subir son secteur, des nouvelles contraintes imposées par ses marchés fournisseurs ou des opportunités offertes par les nouvelles technologies. [Le métier d'acheteur doit donc évoluer pour remplir un rôle nouveau qui soit plus en ligne avec ces nouvelles attentes](#), et acquérir les compétences requises pour remplir ce rôle.

L'expérience développée par Accenture dans l'accompagnement de certaines entreprises pionnières en la matière nous permet de dresser ici un portrait de « l'acheteur du futur », à même de répondre ou d'anticiper l'ensemble de ces changements. Ce portrait regroupe les meilleures pratiques identifiées par Accenture et présente ainsi les principaux axes de développement qu'une entreprise doit fixer à ses acheteurs si elle veut mettre en œuvre ces meilleures pratiques.



Les nouveaux challenges

Les changements intervenus dans l'environnement des entreprises durant les années 1990 sont à l'origine de nouveaux challenges pour les acheteurs (**voir tableau n° 1 ci-contre**).

Globalisation

La globalisation de l'entreprise apporte des opportunités de réduction des coûts supplémentaires en permettant à l'acheteur de négocier des volumes plus importants, donc de bénéficier de leviers de négociations plus importants. Cependant, **si cette globalisation renforce le pouvoir de négociation de l'acheteur, elle rend plus complexe ses autres tâches.**

En effet, il doit être en mesure de gérer de multiples sites et utilisateurs, de collecter leurs besoins de façon efficace, de les consolider, de les analyser afin de définir les meilleurs choix de stratégie de négociation. La recherche des fournisseurs ne se fait plus au niveau local ou régional, mais au niveau global. L'implémentation des contrats est également rendue plus complexe, et l'acheteur doit s'assurer de la mise en place d'un système de *reporting* efficace afin de pouvoir suivre l'évolution des performances du vendeur, la bonne application des contrats pas les utilisateurs, etc.

Tableau 1 – Nouveaux challenges des acheteurs

La globalisation affecte également les marchés fournisseurs, et il est de plus en plus fréquent pour un acheteur d'être face à des oligopoles de fournisseurs qui rendent les négociations extrêmement difficiles. L'acheteur devra donc développer de nouvelles stratégies afin de diversifier son panel de fournisseurs et de favoriser la concurrence dans ce marché oligopolistique.

Dans certains cas, il sera contraint d'associer à cette stratégie de développement des attaques de ses fournisseurs au plan juridique pour abus de position dominante. Il doit donc être en mesure d'identifier ces situations de monopoles et d'élaborer les mesures nécessaires pour éviter que son entreprise ne soit pénalisée par de tels monopoles.

Fusions et acquisitions

Le mouvement de globalisation des entreprises a été accéléré par le développement des opérations de fusions et d'acquisitions. **Ces dernières font en général apparaître des synergies sur lesquelles reposent les objectifs stratégiques de l'opération.**

Les achats contribuent en général à plus de 25% de ces synergies. Par exemple, dans la fusion des groupes Arbed, Aceralia et Usinor, les achats

représentent 27% des 300 millions d'euros de synergies mises en évidence dès l'année 2003¹. Dans le cas de la fusion HP-Compaq, la contribution des achats s'élève à 34% des 2,5 milliards de dollars de synergies identifiées qui doivent être mises en œuvre d'ici le second trimestre 2004².

Cependant pour se concrétiser, ces synergies nécessitent une intégration rapide des différentes organisations achats. Les acheteurs doivent donc être en mesure de surmonter les barrières culturelles, mais également pouvoir consolider les données venant de systèmes d'information hétérogènes.

Externalisation

La recherche de création de valeur a conduit de nombreuses entreprises à recentrer leurs activités sur leur « cœur de métier ». Une des conséquences de ce mouvement a été un développement important des opérations d'externalisation.

Confier à un sous-traitant la réalisation de processus industriels ou fonctionnels représente un défi pour les

¹ Source : Usinor-Arcelor - Note d'information visée par la COB n° 01-1463 en date du 20 décembre 2001

² Source : HP Position on Compaq Merger, 10 décembre 2001.

achats en raison de la complexité des accords à mettre en place avec le fournisseur.

L'acheteur devra par conséquent avoir une très bonne connaissance et compréhension du processus industriel ou fonctionnel concerné, afin de définir correctement le cahier des charges des services du sous-traitant. Il devra également maîtriser les problématiques de conduite du changement et de gestion du risque pour que la mise en place de l'externalisation se fasse dans les meilleures conditions.

Systèmes d'information

Face à la complexité accrue de ses catégories d'achats et de ses marchés, l'acheteur doit savoir utiliser les solutions apportées par les nouvelles technologies pour résoudre les problématiques inédites auquel il est confronté et améliorer sa productivité.

Car l'usage d'outils informatiques devient de plus en plus indispensable à son travail quotidien. L'exploitation des systèmes de gestion intégrés de l'entreprise permet, par exemple, de collecter, d'analyser et de synthétiser de très nombreuses informations sur les besoins, les consommations, etc. Le foisonnement des solutions informatiques dédiées aux achats est si important aujourd'hui qu'il est devenu très difficile pour l'acheteur d'identifier les outils qui seront les plus utiles.

Non seulement peut-on trouver des applications spécialisées dans chacune des tâches de la fonction achat (marketing, gestion de la relation fournisseur, enchères en ligne, e-Procurement, datawarehouse, méthodologie, collaboration, etc.), mais des solutions spécifiques ont été développées pour des secteurs d'activité ou des catégories d'achats particuliers (bâtiment, transport, produits chimiques, etc.). L'acheteur doit donc identifier parmi ces multiples solutions celles qui apportent réellement de la valeur

à l'entreprise et celles qui n'ont qu'un intérêt anecdotique.

De nouveaux rôles

L'augmentation de la pression concurrentielle de l'entreprise se traduit pour l'acheteur par une augmentation significative du niveau de création de valeur qu'on attend de lui. Pour répondre à chacun de ces nouveaux challenges, le rôle de l'acheteur dans l'entreprise doit évoluer vers des responsabilités à plus forte valeur ajoutée et ne plus se limiter à la négociation et la gestion des relations avec les fournisseurs.

Un rôle d'expert

Pour permettre à l'acheteur de faire face à ces nouveaux challenges, il doit être déchargé des tâches administratives courantes. Actuellement, 75% du temps de l'acheteur est en général occupé par des tâches administratives ou opérationnelles (voir tableau n°2 ci-dessous).

Il doit être déchargé de ces tâches par un support administratif adapté pour pouvoir se consacrer aux problématiques qui constituent son cœur de métier et développer une expertise dans ce domaine. Cette spécialisation est nécessaire pour répondre à la complexité croissante des problèmes auxquels il est confronté, comme la globalisation, et l'externalisation.

L'acheteur pourra ainsi développer une expertise accrue dans les produits et marchés qu'il

traite. Il se trouve trop souvent dans une situation d'infériorité pendant les négociations car il n'a pas la maîtrise du marché et des produits qui caractérisent un bon vendeur. Pour rétablir l'équilibre, l'acheteur doit donc développer sa connaissance des catégories qu'il traite, disposer d'une information très précise sur les besoins exacts de ses utilisateurs. Certes, sur les catégories très techniques, il travaillera en collaboration avec des utilisateurs et des techniciens à même de le soutenir. Mais ce soutien se limitera aux considérations techniques, et l'acheteur seul peut acquérir la connaissance des marchés qui sont nécessaires au succès des négociations.

Pour assurer ce succès, l'acheteur devra également être expert dans les techniques d'achats correspondant aux catégories qu'il traite. En effet des techniques très différentes peuvent être mises en œuvre d'une catégorie à l'autre.

Par exemple, l'achat de matières premières volatiles – tels les métaux ou les produits pétroliers – rendent nécessaire une bonne maîtrise des outils de gestion de risque. L'absence d'une telle maîtrise peut avoir des conséquences désastreuses pour une entreprise, comme l'illustre l'annonce faite par le constructeur automobile Ford d'une perte exceptionnelle d'un milliard de dollars causée par la dépréciation de son stock de platinoïdes (métaux comme le palladium, le platine, le rhodium qui sont utilisés dans la réalisation des

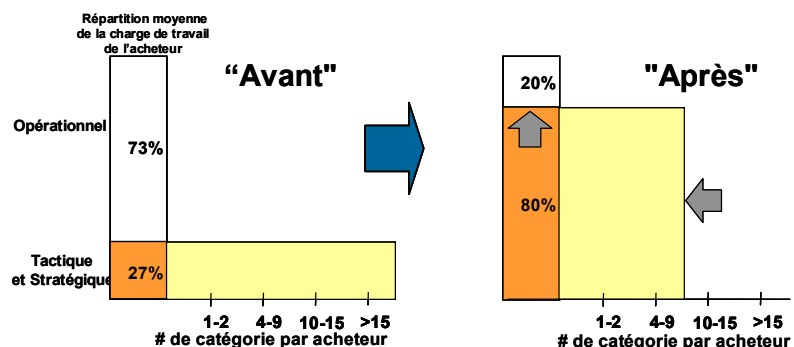


Tableau 2 – Charge de travail des acheteurs

pots catalytiques des voitures)³.

Dans le cas des achats d'investissement ou de l'externalisation, l'expertise de l'acheteur porte sur la gestion de projets importants, la réalisation de contrats complexes, ainsi que la maîtrise de la mise en œuvre des projets. Ces missions requièrent un niveau d'analyse stratégique des plus élevés, de façon à pouvoir analyser le coût total de l'investissement tout au long de son cycle de vie.

L'acheteur doit donc modéliser non seulement l'ensemble des coûts de l'équipement (coûts d'achats, de mise en œuvre, de fonctionnement, d'entretien) mais également tous les autres paramètres économiques qui contribuent à la création de valeur de l'équipement pour l'entreprise : productivité, durée de vie, disponibilité, qualité, etc. Ce modèle sera utilisé dans le cadre de différents scénarios correspondant à différentes hypothèses d'évolution des marchés de l'entreprise et de son environnement économique. Ces simulations permettront d'identifier les choix les mieux adaptés à la stratégie de l'entreprise ainsi qu'à ses évolutions prévisibles.

Un rôle de création de valeur

Placé au cœur des processus de globalisation, de fusion - acquisition et d'externalisation, l'acheteur devient un acteur important de la création de valeur de l'entreprise. **Il doit donc intégrer cette dimension à son rôle, pour focaliser son action non plus simplement sur la réduction des coûts d'achats, mais sur la création de valeur.**

Dans cette nouvelle perspective, l'acheteur doit être une force de proposition pour des solutions innovantes qui permettent de réduire les coûts de l'entreprise. Il doit utiliser son expertise de l'analyse de la chaîne de valeur des produits et services achetés

afin d'identifier les postes de coûts qui peuvent être réduits et proposer des moyens de réaliser ces gains.

Il pourra intervenir à différents niveaux de la chaîne logistique, en améliorant par exemple la spécification des produits pour mieux l'adapter aux besoins réels, en améliorant les processus d'approvisionnement ou en proposant l'externalisation d'une activité comme la manutention, la gestion des magasins ou l'entretien.

Un exemple très courant d'amélioration des processus d'approvisionnement concerne la gestion des pièces de rechange et des consommables pour la maintenance et la réparation des installations d'un site industriel. Cette catégorie d'articles regroupe en général un très grand nombre de références d'un montant très faible (ampoules électriques, vis, joints, fusibles entre autres). Le coût de gestion administrative des achats de ces produits peut être supérieur à leur prix d'achat. Diverses solutions peuvent alors être utilisées pour améliorer la gestion de ces articles, comme la mise en place de systèmes de code-barre et/ou l'externalisation du magasin.

L'amélioration des spécifications des produits achetés permet également d'identifier des gains importants. Par exemple l'analyse de l'emballage des produits d'un client d'Accenture a permis de mettre en évidence une sur-spécification des emballages en bois : les contraintes auxquelles sont soumis ces emballages autorisent à utiliser des épaisseurs de bois inférieures à celles définies dans les anciennes spécifications. Les gains réalisés ainsi portent non seulement sur la réduction de la quantité de bois utilisé, mais également sur l'utilisation de planches en bois d'épaisseur standard, ce qui réduit le nombre d'opérations nécessaires à la construction de ces emballages. Ce client a pu ainsi réduire de 20 à 30% le coût de ses emballages,

soit un montant de 1,6 millions d'euros.

Un rôle de leader

Le renforcement de l'expertise de l'acheteur ne lui permet pas pour autant de travailler seul sur une catégorie. En effet **il doit nécessairement travailler en étroite collaboration avec les utilisateurs et les techniciens de l'entreprise afin de bien identifier les besoins réels, définir des spécifications adéquates et identifier les sources potentielles de création de valeur.**

Ce travail d'équipe permettra en outre de favoriser l'adoption des contrats négociés par les utilisateurs. Ces derniers, ayant participé aux différentes étapes du processus qui conduit à la sélection du fournisseur, offriront moins de résistances aux changements réalisés par le projet. L'acheteur doit être le véritable *leader* de ces équipes plurifonctionnelles, et promouvoir le projet d'achats auprès des différentes personnes concernées pour assurer leur adhésion.

L'exemple des achats dans l'industrie automobile illustre parfaitement ce changement de rôle de la fonction achats. Cette industrie a poussé très loin l'externalisation de ses moyens de production pour se concentrer sur la conception et la commercialisation des automobiles. Dans ce nouveau mode de production, les fournisseurs sont intégrés très en amont dans le développement des nouveaux modèles.

Ce travail collaboratif entre l'entreprise et ses fabricants n'est possible que grâce à l'implication de l'acheteur dès les premières étapes de déploiement du projet aux côtés des équipes d'engineering. Il contribue au projet en analysant les besoins définis lors de la conception du modèle et en sélectionnant le ou les fournisseurs qui sauront le mieux participer au développement du modèle dans les meilleures conditions économiques.

³ Source : Financial Times; Jan 22, 2002

Des compétences à développer

Afin de pouvoir remplir les nouveaux rôles que nous avons décrits précédemment, l'acheteur doit développer ses compétences en conséquence. Ces dernières sont de deux natures :

- celles qui sont liées au comportement attendu de l'individu et qui représentent un certain « savoir-être » – cette catégorie rassemble des compétences comme la communication, la gestion de projet, l'intégrité, les capacités analytiques, conceptuelles ou stratégiques ;
- les compétences liées à une connaissance précise et qui représentent un certain « savoir-faire » – on trouvera ici celles liées à l'expertise technique de l'acheteur, telles la connaissance des catégories de produits et des marchés, la maîtrise des méthodologies d'achats stratégiques ou la connaissance des outils informatiques.

Le tableau n°3 (*ci-dessous*) illustre ce modèle de compétences de l'acheteur développé par Accenture dans le cadre d'un projet chez un client actuel.

Étant donné les changements de rôle décrits, **la compétence qui sera la plus sollicitée est la capacité intellectuelle de**

l'acheteur, c'est-à-dire ses capacités analytique, conceptuelle, stratégique et son sens du jugement. Elle se traduit par une capacité à analyser en profondeur les marchés fournisseurs, les besoins, les coûts totaux d'acquisition, mais également par une capacité de synthèse afin de constituer des rapports concis, bien étayés et soutenus par des arguments chiffrés expliquant la stratégie d'achat à suivre pour une famille de produits ou de services.

Elle se traduit également par le développement d'une vision à long terme de l'évolution des marchés. Elle est déterminante pour permettre à l'acheteur d'anticiper les mouvements du fournisseur et ainsi assurer sa maîtrise des processus de négociation. Ces rôles d'expertise et de création de valeur vont ainsi demander à l'acheteur de cultiver d'avantage ses capacités intellectuelles en complément de ses compétences de négociateur.

Le second groupe de compétences fondamentales sont les compétences stratégiques Achats, et la maîtrise de la méthodologie de Stratégie Achats. Ces compétences techniques couvrent le cœur du métier de l'acheteur. Elles forment la base des compétences techniques de l'acheteur.

Pour remplir son rôle d'expert, l'acheteur va devoir acquérir un niveau de maîtrise supérieur de ces compétences. Par exemple, il

doit développer la compétence « expertise de l'industrie et de la catégorie » à son plus haut niveau sur un nombre de catégories plus restreint, alors qu'un acheteur généraliste développe cette compétence à un niveau moins élevé sur un nombre de catégories plus important. Cependant, en fonction du domaine de spécialisation, le niveau requis pour certaines de ces compétences pourra varier : un acheteur ayant en charge des catégories aux prix très volatils comme l'énergie ou les métaux devra maîtriser totalement la compétence « gestion du risque ».

La compétence « connaissances informatiques » est de plus en plus importante pour l'acheteur, comme pour de nombreuses autres fonctions supports ou opérationnelles. En effet, l'acheteur doit pouvoir accéder à l'ensemble des données contenues dans les systèmes d'information achats de l'entreprise ou des diverses sources externes d'information pour pouvoir rechercher, extraire et analyser les données qui lui sont nécessaires dans les négociations.

Il doit être en mesure d'exploiter les nouvelles solutions comme celles d'e-Procurement qui sont une opportunité pour l'acheteur de simplifier les tâches administratives de gestion des appels d'offre ou de raccourcir la durée des négociations. Au-delà

Compétences Clés		Compétences Techniques	
Leadership 1. Capacité à encadrer 2. Exemplarité	Chercher l'Excellence 8. Orientation vers la Performance & les Résultats 9. Orientation vers le Client Interne 10. Intégrité & Éthique 11. Orientation vers la Qualité & le Détail	Compétences Générales Achats 1. Sens du Coût Total d'Acquisition 2. Sens de la Chaîne Logistique 3. Sens de la Chaîne d'Innovation 4. Connaissances Linguistiques 5. Connaissances Informatiques 6. Maîtrise des Processus Achat et de la Méthodologie Achats Stratégiques	
Collaboration 3. Communication 4. Travail en équipe 5. Partage des Connaissances	Challenger l'Existant 12. Amélioration Continue 13. Flexibilité	Compétences Stratégiques Achat 7. Expertise de l'Industrie & de la Catégorie 8. Analyse de l'Industrie & du Marché 9. Analyse du Fournisseur 10. Analyse du Coût Total d'Acquisition 11. Sélection du Fournisseur 12. Gestion du Risque 13. Négociation avec les Fournisseurs 14. Développement des Contrats 15. Évaluation des Fournisseurs	
Planifier & Organiser 6. Gestion de Projet 7. Prise de Décision	Capacité Intellectuelle 14. Jugement 15. Capacité d'Analyse 16. Capacité Conceptuelle 17. Pensée Stratégique	Compétences Support Achats 16. Expertise Import/Export 17. Capacité d'Audit	

Tableau 3 – Modèle de compétence de l'acheteur

de l'utilisation des outils, les directeurs achats et les acheteurs expérimentés doivent être en mesure d'analyser leurs besoins en termes d'outils informatiques et de sélectionner la ou les solutions qui répondent le mieux à ces besoins.

Enfin, l'acheteur doit développer la compétence « *leadership* » nécessaire pour diriger les équipes plurifonctionnelles que nous avons décrites précédemment, mais également pour mieux valoriser l'apport de la fonction achat à la création de valeur pour l'entreprise. La globalisation des achats, le développement de l'expertise des acheteurs les conduisent à travailler avec un réseau de collaborateurs de plus en plus étendu : qu'ils soient utilisateurs, responsables techniques, responsables administratifs, directeurs de sites ou de divisions, l'expert achats doit savoir interagir avec eux, les solliciter au bon moment, de la bonne façon, les mobiliser sur un projet ou dans une équipe, leur communiquer les messages appropriés, etc.

Une telle évolution dans le développement de ces compétences spécifiques ne peut se faire du jour au lendemain. Il faut pour la réaliser faire une

évaluation des compétences actuelles des acheteurs, les comparer avec les compétences attendues et définir un plan de formation adapté pour chacun (**voir tableau n°4**).

Si lors de l'évaluation on constate que certaines compétences critiques pour la création de valeur ne sont pas suffisamment développées, et qu'il est impossible de les développer en interne, il faudra faire appel à des ressources extérieures (via le recrutement) de façon à acquérir plus rapidement ces compétences critiques. L'ensemble de ces changements doit être analysé et préparé en étroite collaboration avec le département des ressources humaines, de façon à les intégrer dans les modèles de compétences, les plans de formation et les plans de carrière existants.

Conclusion

Les années 1990 ont vu se multiplier les projets informatiques liés aux achats : ERP, places de marché, enchères en ligne, e-Procurement, etc. Cependant, les résultats obtenus grâce à ces investissements n'ont pas forcément été à la hauteur des

objectifs initiaux.

Les raisons de ces échecs relatifs sont multiples, mais Accenture a pu identifier un dénominateur commun : la sous-estimation du facteur humain dans ces projets.

En effet, ces systèmes informatiques ne sont que des outils dont la performance dépend directement de la façon dont ils sont exploités par les utilisateurs. Dans bien des cas, ces derniers n'ont pas été suffisamment formés pour pouvoir pleinement exploiter les nouvelles capacités de l'outil, et se sont contentés de reproduire avec le nouvel outil leurs pratiques habituelles.

Face aux nouvelles exigences de l'environnement économique de l'entreprise, l'acheteur peut adopter de nouveaux rôles à plus forte valeur ajoutée : rôle d'expert, rôle de création de valeur et rôle de *leader*. Pour ce faire, il doit développer des niveaux adéquats dans les compétences clés du métier de l'acheteur.

Un tel projet de développement du capital humain contraste fortement avec les projets des années 1990 trop orientés vers les systèmes d'information. Mais recentrer ainsi l'évolution des capacités de la fonction achats sur les acheteurs nous paraît être la meilleure opportunité de création de valeur pour une entreprise.

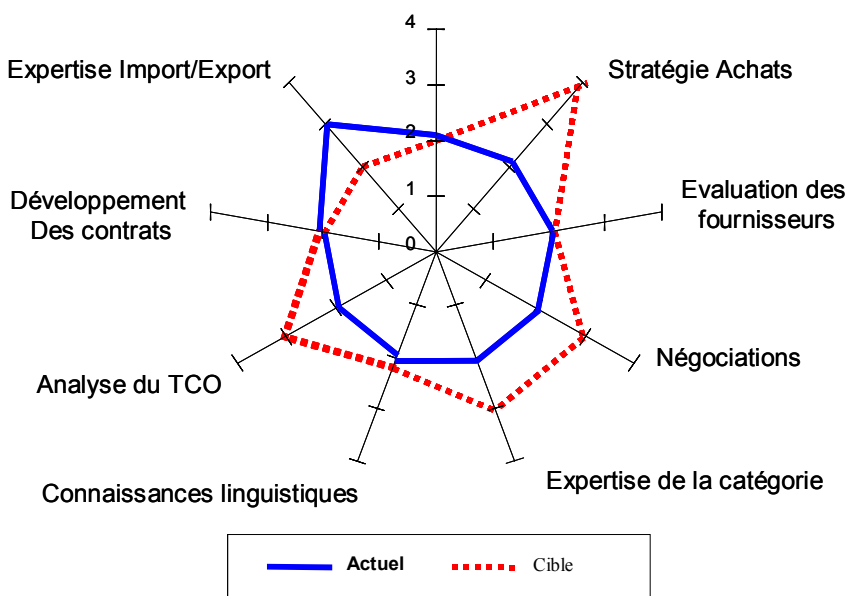


Tableau 4 – Bilan des compétences d'un acheteur expérimenté

Pour toute information complémentaire sur cet article ou Accenture, contactez le département Marketing et Communication : marketing.france@accenture.com
Accenture
55, avenue George V – 75379 Paris Cedex 08 – France

[Date de parution : 1er trimestre 2002]