

DOSSIER : VERS LE PILOTAGE DES ACHATS

« *Le pilotage des achats consiste en la définition de la stratégie achats et en la production d'indicateurs pertinents en vue de prendre les décisions nécessaires au management de la fonction achats* », selon la définition donnée par Hélène Mouiche, Markess International. Ce cabinet d'études a recensé 11 types d'outils de pilotage des achats, utilisés ou en projet dans les entreprises françaises : visualisation des tableaux de bord, reporting/consolidation, extraction de données, intégration de données, applications analytiques, requête, diffusion de données, workflow décisionnel, planification, scoring/gestion des risques, modélisation.

Toutefois, le domaine des achats, encore peu outillé par rapport à d'autres fonctions de l'entreprise, n'en est qu'aux balbutiements en ce qui concerne le pilotage, les étapes préalables étant la gestion et la mesure de performance. « *Aujourd'hui, le reporting achat est fait sur des tableaux non consolidés, avec des processus manuels et aléatoires* », constate Tony Bockock, consultant BBC Consulting. « *Les solutions de pilotage achat ont du mal à s'imposer, surtout chez les PME* », estime Jean-Michel Franco, responsable marketing produit chez SAP. Ce qu'explique Julien Nadaud, PDG de

BuyingPack : « *Le pilotage n'est faisable que lorsque l'automatisation a été faite.* » En effet, l'amélioration des performances d'une fonction achat est généralement supportée par un outil efficace d'analyse de l'information. Outre les logiciels analytiques généralistes et des modules associés aux logiciels d'e-achat et e-procurement, des outils spécifiques pour le pilotage des achats existent, par exemple SAS SRM (Supplier Relationship Management) ou Purchasing Monitor de BBC Consulting.

De la mesure de performance...

Les entreprises confèrent à la fonction achat un rôle de plus en plus stratégique, en tant que passage obligé pour la réduction des coûts et levier de compétitivité et d'innovation. Pourtant le pilotage des achats ou même son suivi avec des outils de reporting n'est pas encore entré dans les mœurs. Même si 77% des entreprises utilisent le pilotage et le reporting pour le contrôle et le suivi des achats selon Markess International, l'Observatoire des Achats (Microsoft, BearingPoint, Essec, Novamétrie) ne détecte que 47% des acheteurs ayant mis en place des outils de gestion des achats. Encore ne s'agit-il la plupart du temps que d'outils « personnels », de type Excel (85% des personnes interrogées). Pour sa part, SynerDeal estime que 85% des directeurs achats de grandes entreprises (plus de 500 M€ de chiffre d'affaires) suivent la performance achats.

Ce poste est particulièrement développé dans le domaine automobile, car les achats y représentent couramment plus de 50% du chiffre d'affaires. C'est le cas de l'équipementier suisse Rieter Automotive Systems. « *L'outil de management permet de mesurer trois choses : les achats, la performance des collaborateurs à travers le monde, et le panel des fournisseurs* », énumère Jean-Claude Fichera, vice-président division purchasing chez Rieter Automotive.

Il s'agit donc d'abord de bien choisir les paramètres à mesurer. En ce qui concerne les fournisseurs, l'équipementier a retenu cinq paramètres de mesure : qualité des produits, relation et communication, suivi-qualité-environnement, performance logistique, collaboration en vue d'améliorer la productivité et de réduire les coûts. Pour Pierre-Olivier Charlemagne, senior consultant chez Unilog, « *plutôt que d'avoir des indicateurs 'préfabriqués', il faut privilégier la souplesse avec laquelle on peut changer les indicateurs, et permettre à chaque directeur achat d'avoir ses propres indicateurs.* »

« *Le système de mesure doit s'adapter au monde réel et à ce qu'on veut faire. De plus, la mesure de performance ne concerne pas seulement les achats, mais tous les partenaires internes* », souligne Eric Lefebvre, directeur du développement métiers, direction des achats, Schneider Electric. En effet, la mesure de la performance s'applique au fonctionnement interne des achats et aux fournisseurs. Julien Nadaud, PDG de BuyingPack, distingue deux axes de la performance achats : côté utilisateurs internes, il s'agit de mesurer le service rendu ; côté fournisseurs, le pilotage englobe les aspects négociation et mesure des économies.

... au pilotage des achats

Il ne suffit pas de mesurer, encore faut-il savoir ce qu'on veut faire, pour reprendre les termes d'Eric Lefebvre, c'est-à-dire « *définir les objectifs à atteindre en termes d'amélioration des performances.* » Pour Gilles Cohen, associé Ineum Consulting, « *cette amélioration des performances à moyen ou long terme doit être 'financée' par la mise en oeuvre d'actions à court terme de réduction des coûts.* » Pierre-Yves Grisey, Business Developer Solutions Achats chez SAS, accorde une grande importance à l'organisation et au suivi des contrats : « *Est-ce que les acheteurs suivent les directives ? Appliquent-ils les contrats-cadres ?* » Pour Jean-Michel Franco, le pilotage consiste à « *analyser comment on travaille avec ses fournisseurs.* » Problème qui se résume souvent par la question suivante : « *Qui achète quoi chez qui ?* » en vue d'identifier des synergies, et souvent dans le cadre d'une démarche de réduction et de globalisation du panel des fournisseurs.

Le pilotage des fournisseurs permet, par exemple, de détecter une baisse de qualité, une augmentation des délais, une dégradation du service, qui peuvent indiquer des problèmes financiers chez les fournisseurs. « *Un système de pilotage peut comporter des alertes pour prévenir l'acheteur qu'il se passe quelque chose et lui éviter un problème, notamment savoir d'avance que le fournisseur va s'arrêter de fournir* », indique Pierre-Yves Grisey.

Collecter les informations pour prendre les bonnes décisions

« *Le pilotage des achats nous donne la visibilité, nous permet de voir où nous en sommes et où nous allons* », commente Jean-Marie Guieau, directeur achats d'Elyo (groupe Suez). Chez Saint-Gobain, le pilotage s'inscrit dans un programme de réorganisation des achats. « *Le pilotage est la porte d'entrée pour prendre les bonnes décisions à un niveau assez élevé* », résume Pierre-Yves Grisey.

Le pilote doit avoir une connaissance précise de son environnement et de l'objectif à atteindre. Pour remplir la première condition, la collecte de l'information est primordiale. L'information, cohérente, pertinente, à jour, peut être mise à la disposition des utilisateurs internes aussi bien que des fournisseurs afin de les aider à prendre les bonnes décisions. C'est la fonction des portails intranet, pour les acheteurs, et extranet pour les fournisseurs. Ainsi, Rieter Automotive a mis en place deux portails en ASP (applications hébergées) : l'un, basé sur l'offre de SynerDeal, pour le suivi des appels d'offres électroniques, enchères, suivi de cotation ; l'autre destiné à fournir des statistiques sur les fournisseurs.

« Le principal problème est de récupérer les données achats de manière fiable », confirme Olivier Tronche de Saint-Gobain. La société a mis en place l'outil d'ETL (extraction-transformation-chargement) Datastage et a installé la solution décisionnelle BW de SAP. Deux cas de figure se présentent : centralisation ou décentralisation des achats. Dans le premier cas, les directions achats peuvent avoir une vision très fine des informations achats. Dans le second cas, il faut effectuer une consolidation de l'information a posteriori. « C'est plus difficile, car il faut pêcher l'information dans des systèmes hétérogènes et mettre en place un système analytique en tant que tel, et non pas effectuer du reporting autour du PGI », explique Jean-Michel Franco.

Du pilotage à l'action

« Le système d'analyse des dépenses permet d'identifier des gisements d'économies. Ce système demande à être relié à un plan d'action métier », souligne Pierre-Yves Grisey. « Pour qu'il y ait retour sur investissement, il faut qu'il y ait des actions derrière ce système », renchérit Jean-Jacques Triboulet, responsable marketing Oracle Applications. Ces actions pouvant être une renégociation de contrats-cadres, la coordination des équipes achats plutôt que la centralisation des achats, le changement de zones d'approvisionnement suite à la réduction du nombre de fournisseurs, le suivi des achats dans les pays à bas coût, etc. Même s'il ne remplace pas une personne, « le pilotage permet de dégager des économies de 5 à 15% en moyenne », ajoute Pierre-Yves Grisey. « Ce n'est pas le système d'analyse des dépenses qui apporte ce gain, mais la connaissance que nous tirons du système », explique Benny Östh, responsable e-Procurement chez ABB Power Technologies. « La connaissance doit être associée à des objectifs très clairs, à une stratégie efficace et à un solide management des processus. »