

Management des Achats : un levier de création de valeur sous-exploité dans un contexte de globalisation

Selon l'étude internationale publiée par Capgemini Consulting, les contrats, le sourcing dans les pays émergents, le suivi des dépenses et le processus achats constituent les premières priorités des Directeurs Achats.

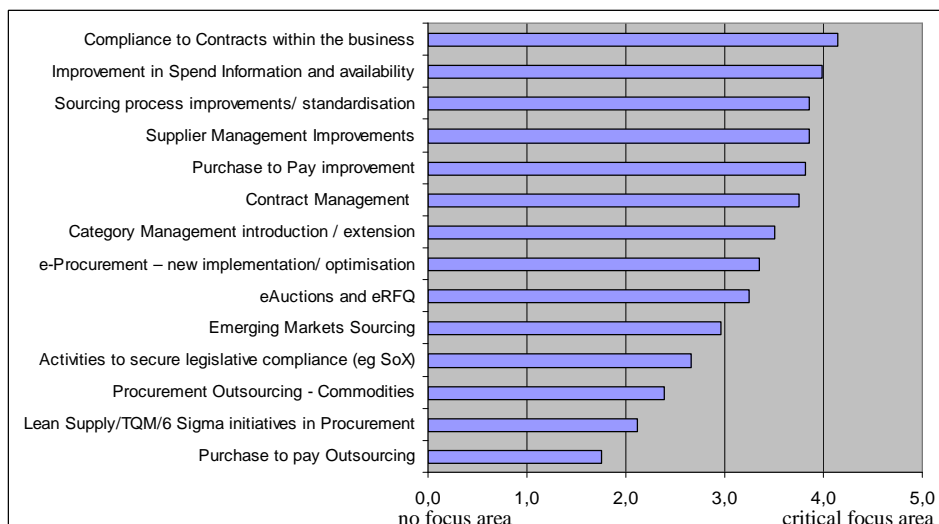
Capgemini Consulting vient de publier une étude internationale réalisée dans six pays européens auprès de Directeurs Achats de grandes entreprises représentatives de différents secteurs d'activité afin de cerner leurs priorités, leurs enjeux et leur perception de la valeur générée par un processus achat performant. Cette étude dresse un panorama des tendances de la fonction et les opportunités de progrès à l'horizon 2007. Un sujet clef puisque les espérances de gains sur les coûts d'achat sont estimées à 10-25% avec un système efficace, selon la complexité de l'organisation de l'activité et sa maturité.

Quel est l'agenda 2007 des Directions Achats ?

L'étude montre les activités clefs identifiées par les Directeurs Achats pour 2007.

Tous secteurs confondus, au premier rang de leurs préoccupations, sont cités ce qu'ils considèrent comme autant d'opportunités de créer de la valeur pour l'entreprise :

- **Le contrat** comme un outil d'optimisation et de management de la relation fournisseurs pour faire effet de levier sur le business, via une meilleure conformité aux contrats et la visibilité accrue des budgets dépensés avec le panel de fournisseurs privilégiés ;
- **La transparence et suivi des dépenses ;**
- **L'amélioration du processus achats**, soutenue par un effort plus important en terme de standardisation ;
- **La gestion des relations fournisseurs** incluant la mesure de performance et le développement fournisseur.



« La bataille sur la « compliance to contract » ne nous surprendra pas », déclare Benoît Depreux, Directeur Associé. « C'est le cœur du métier achat qui nécessite à la fois une analyse permanente et la réussite de la synthèse entre l'offre du marché et le besoin réel de l'entreprise. »

Si les directeurs achats ont déjà beaucoup fait pour améliorer la transparence et le suivi des dépenses, cela reste un sujet de focalisation : 79% des Directeurs Achats interviewés souhaitent encore clarifier leur impact réel sur les comptes.

Il en va de même pour « l'industrialisation » des achats, indispensable pour tenir une position de leader face à ses concurrents, « en particulier, souligne Benoît Depreux, pour aller chercher plus vite que ses compétiteurs la productivité intrinsèque à une nouvelle offre de produit / service »: 79% des Directeurs Achats veulent accélérer le passage de l'âge des « pionniers de l'achat » à l'âge de la « maturité achat ».

Fait marquant, le développement et l'amélioration des fournisseurs deviennent un sujet d'action pour 2/3 des Directeurs Achats interviewés. « Ceci montre combien les Directeurs Achats sont de plus en plus managers de l'alignement stratégique et porteur de la valeur de l'entreprise » ajoute Benoît Depreux.

C'est dans les **secteurs Gouvernement et Industrie-Commerce-Distribution** que le nombre de chantiers prioritaires et critiques (scoring supérieur ou égal à 4) prévus par les Directeurs Achats en 2007 est le plus important, respectivement six et huit chantiers sur les quatorze listés. Ils doivent faire face à tous les fronts. « Le sourcing dans les pays émergents » est une des préoccupations majeures du secteur industriel contrairement à d'autres secteurs comme la Banque-Assurance et celui de la grande consommation, un résultat qui souligne l'impact des économies « low costs » en Europe. Le secteur public poursuit sa recherche d'efficacité des processus et de productivité, via une gestion rigoureuse des achats.

Le secteur Banque-Assurance met en avant trois chantiers importants. A la singulière différence des autres secteurs, un des points de focalisation porte sur l'externalisation des achats de classe C. En terme de sophistication de l'activité Achat, c'est sans conteste ce secteur qui ouvre la voie, notamment en terme de gestion de la différenciation ou d'externalisation du Purchase-To-Pay (P2P par opposition à S2C Sourcing-to-Contract).

L'externalisation du Purchase-To-Pay (P2P) n'est citée comme prioritaire pour 2007 par aucun des secteurs. Les bénéficiaires d'une telle opération ont-ils été bien explicités aux Directions Achats ? Ou considèrent-ils que le P2P est une activité stratégique interne ?

Management des dépenses : avoir une vision globale pour réaliser de véritables économies

Les Directeurs Achats soulignent que les gains réalisés par un meilleur sourcing stratégique ne se concrétisent pas euro pour euro en terme de résultat financier. Par ailleurs, les investissements engagés dans le e-procurement n'apportent pas non plus complètement les bénéfices attendus. Ce paradoxe apparent ne fait que renforcer la conviction de Capgemini Consulting que plusieurs éléments doivent être combinés ensemble pour apporter un résultat global significatif et mesurable.

De nombreuses organisations ne savent pas exactement ce qu'elles dépensent, avec qui ni pour quoi. Elles souffrent d'une insuffisante efficacité à consolider les dépenses, à cause de moyens, de capacités ou d'infrastructure limités. Si la technologie est un levier clef dans ce domaine pour sécuriser les économies contractuellement attendues, l'attention doit aussi se porter sur le cœur de l'activité Achats : optimiser la valeur tirée des contrats avec les fournisseurs.

Capgemini Consulting

C'est bien l'approche orientée « création de valeur » qui peut faire la différence et rendre productif le SRM pour toutes les parties prenantes (actionnaires, Directeur financier, acheteur, management, fournisseurs...). Le véritable challenge réside dans l'organisation complexe à mettre en place pour répondre à la diversité des enjeux propres aux différents acteurs. La démarche doit associer le montage d'équipes Achats transverses, la réalisation d'études fines des marchés et des dépenses, la mise en place de processus accélérés de référencement fournisseur, la mise en œuvre de stratégies de gouvernance et de mise en conformité,....

Au cœur du système : l'exploitation efficiente de l'information avec une visibilité claire du *business case* de chaque opération pour susciter et faire émerger les bénéfices attendus. Ainsi qu'un dialogue sur les enjeux de mise en conformité des contrats qui se traduit par des processus formalisés.

Pour améliorer le management des achats, il n'y a pas d'approche standardisée ou séquentielle qui optimise globalement le processus ; chaque entreprise doit trouver sa propre trajectoire de progrès en articulant les améliorations réalisées dans chaque pan de son activité achats, et en l'alignant avec ses enjeux stratégiques prioritaires.

« Les achats ne doivent pas être vus comme une activité isolée de l'entreprise, avec son fonctionnement propre ; elle doit être totalement intégrée à la stratégie de développement de l'entreprise. C'est à cette condition et dans cette perspective que de véritables gains vont pouvoir être générés », affirme Benoît Depreux.

A propos de Capgemini

Capgemini, un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de l'infogérance a réalisé en 2005 un chiffre d'affaires de 6 954 millions d'euros et emploie environ 61 000 personnes dans le monde. Le Groupe Capgemini recherche l'excellence dans chacun de ses métiers. Sa force réside aussi dans sa capacité à les combiner en fonction des besoins de ses clients.

Capgemini Consulting est le cabinet de conseil en management de Capgemini France. Fort de 800 consultants, il est leader sur le marché du conseil en stratégie, management et systèmes d'information. S'appuyant sur de fortes expertises sectorielles et fonctionnelles, l'ambition du cabinet est d'aider ses clients à identifier, structurer et exécuter les projets de transformation qui impactent leur croissance ou leur compétitivité.

Capgemini Consulting fait partie du réseau des 5500 consultants en management du groupe Capgemini. Ils constituent une force de frappe mondiale de tout premier rang au service de leurs clients dans près de 30 pays.

Pour plus d'informations: www.fr.capgemini.com

Contacts presse :

Fabrice Bidault
Bermudes RP
Tél. : 01 41 10 42 90
fbidault@bermudes-rp.com

Marine d'Anterroches
Capgemini Consulting
Tél. : 01 49 67 56 71
marine.d-anterroches@capgemini.com

Contacts experts de Capgemini Consulting :

Benoît Depreux, Directeur Associé, a accompagné pendant plus de dix ans de grandes entreprises dans leur transformation achat. Il fait partie de l'équipe de pilotage du réseau international « consulting achat » de Capgemini Consulting.

Eric Grumblatt, Directeur Associé, est en charge du centre d'expertise Achats et Innovation de Capgemini Consulting.