LA BOÎTE À OUTILS

Transformer ses achats classiques en achats stratégiques en trois étapes

■ Optimiser les achats implique une collaboration étroite avec les fournisseurs ■ Le prix d'achat n'est pas le seul critère déterminant pour un achat, il faut aussi penser aux charges périphériques.

AMINE JAMAI

■ Directeur associé de Valoris Conseil

Peu de dirigeants d'entreprise savent combien la fonction achats peut générer de gains si leur acheteur édifie des relations gagnant-gagnant avec ses fournisseurs, quitte à aller à leur secours en les aidant à mieux s'organiser...

Effectivement, dans les entreprises qui gagnent, le rapport de force classique entre acheteurs et vendeurs laisse place au partenariat stratégique, basé sur le concept du «Total system cost», un pavé dans la mare des dirigeants qui pensent que simplicité, fidélité et transparence sont des valeurs qui n'ont plus lieu d'être dans un monde où seuls les plus forts et rusés peuvent gagner.

Quand on fait un état des lieux des entreprises classiques au Maroc, on se rend compte que celles-ci se sont entourées de lignes de démarcation, de clés de contrôle qui se nourrissent de procédures compliquées, établies afin de «sécuriser» des opérations qui s'enchevêtrent, et où, finalement, on ne sait plus qui fait quoi... Ces mêmes «sécurités» permettent sans doute aux dirigeants de se réconforter quand ils prennent sur eux la lourde décision de déléguer à leurs employés des tâches sensibles comme l'acte d'engager des dépenses pour l'entreprise.

Malheureusement, ces mêmes dirigeants comprennent tôt ou tard qu'aucune procédure ne peut réellement leur donner les garanties nécessaires pour «dormir tranquillement». Au contraire, le seul effet qui soit assuré reste le ralentissement de la productivité de l'entreprise.

Aussi, quand l'entreprise a un sursaut d'efficience et qu'elle cherche à implémenter des *best-practices*, sa volonté louable se heurte à la complexité de préserver une organisation qui joue les équilibristes, cherchant à ne pas se prendre les pieds dans les méandres de ses propres procédures... Un changement d'organisation incompatible avec l'un des nombreux verrous de contrôle que l'on aurait oublié et c'est toute l'organisation qui s'arrête.

C'est pour répondre à ces risques de congestion qui mènent inexorablement à l'étouffement qu'il faut réguler les opérations dans l'entreprise avec un autre esprit et notamment, en amont, transformer les achats classiques en les rendant fluides, proactifs, entourés de simplicité et de transparence.

Exercice bien difficile... Combien d'entreprises peuvent se targuer simplement de pouvoir rendre officiels tous leurs contrats fournisseurs et autres prix d'achat ? A l'heure de la mondialisation, les organismes les plus simplement constitués, entourés d'information transparente, reposant sur des coûts de structure rationnels et qui se remettent continuellement en question par des benchmarks transparents ont certainement plus de chance de survivre à terme.

Pour les autres, ils doivent se répéter l'affirmation suivante, en espérant que le déclic se fasse : «*Quelque part, une entreprise produit mieux que nous, plus vite et moins cher,... tôt ou tard, elle sera là*».

Si le déclic se fait, il leur faut implémenter les trois axes de défense qui suivent :

▮ **Optimiser ses achats** en se concentrant sur quelques véritables partenariats avec les fournisseurs qui ont le potentiel de sortir des schémas classiques. Clairement, on aidera nos fournisseurs à trouver la forme et à rester en bonne santé et eux chercheront à nous le rendre aussi bien, en étant proactifs quant à nos besoins de client.

▮ **Optimiser ses coûts de production** en étant transparent sur la nature de ses charges, transparence que l'on communiquera à tous ses partenaires (fournisseurs, clients, actionnaires) et surtout aux femmes et aux hommes de l'entreprise pour qu'ils puissent comprendre où se situent les redondances qui alourdissent en temps et en qualité la production.

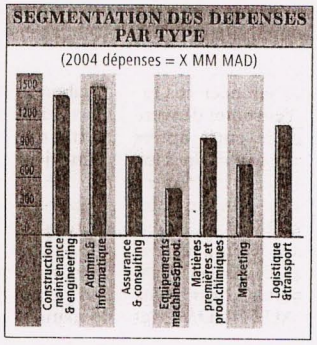
▮ **Créer à son tour des partenariats** avec des «partenaires clients» qui nous traiteront comme l'on traitera ses propres fournisseurs.

Phase 1 : cartographier ses charges en les segmentant

La première démarche consiste à simplement établir une cartographie claire des charges de l'entreprise pour savoir où se nichent les plus grosses dépenses de celle-ci.

Comprendre permet ensuite d'agir en se concentrant sur des leviers d'amélioration sensibles (en s'attaquant aux plus grosses charges).

▮ **Exemple de cartographie :**

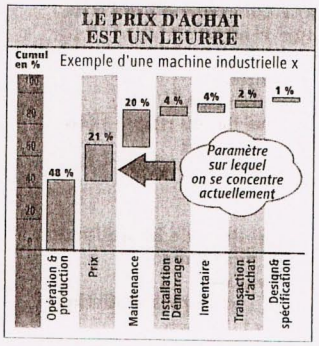


Phase 2 : décortiquer l'environnement de chacune des charges par segment

Après avoir réalisé une photographie claire des segmentations par types de dépenses, il faut aller plus en profondeur dans l'analyse en décortiquant l'environnement de vie de chaque produit ou service. Il faut être conscient que le prix d'achat n'est pas le critère déterminant. Les charges périphériques (nombre d'opérateurs nécessaires, coûts de la maintenance, coût de l'énergie nécessaire, productivité) font qu'il ne faut surtout pas se concentrer sur le prix de la machine.

Oui, le prix d'une machine industrielle représente bien souvent moins de 1/5e des charges globales liées à cette dernière dans son cycle de vie.

▮ **Exemple de coûts liés à une machine industrielle :**



Phase 3 : mettre en place des partenariats avec ses fournisseurs

Alors que les priorités des acheteurs de la «vieille époque» étaient de réduire la marge de leurs fournisseurs, dorénavant il nous faut nous focaliser sur les charges de nos partenaires, leurs procédures internes, leur organisation, et éliminer les redondances.

Oui, pour réussir le TSC, il faut se transformer en consultant pour ses propres fournisseurs et les aider à s'améliorer tout comme nous le ferions pour nous-mêmes !

Se muer en partenaire permet de diminuer grâce à une meilleure compréhension l'un de l'autre : les coûts de stockage, les surspécifications, les problèmes de double emploi, la surqualité, le mauvais planning, la matière première inadéquate... Pensez que même les frais de trésorerie que l'on génère chez le fournisseur quand on «oublie» de le payer, nous coûtent au final, à nous clients, bien plus cher, car notre fournisseur nous le rend d'une façon ou d'une autre (rupture de stocks, sous-qualité, manque de célérité et de motivation...)

Cette démarche de partenariat à édifier suppose que l'acheteur et le fournisseur acceptent d'entrer dans une nouvelle dimension, celle des «bénéfices mutuels et des risques partagés».

Créer ses propres mesures de performance chez ses partenaires permet de survivre en réseau plutôt que de mourir seul. C'est cette solidarité gagnante qui permettrait à des pans entiers de nos services et industries de survivre et de muter en organisations plus fortes.

LES CONCEPTS QUI DOIVENT CHANGER DANS VOS ACHATS

Actuellement		Dans le futur
Réflexion locale	=>	Analyse globale
Achats transactionnels	=>	Achats stratégiques
Procédures hiérarchisées	=>	Décisions matricielles
Plusieurs fournisseurs	=>	Quelques partenaires
Négociation sur les prix	=>	«Total system cost» management
Techniques de confrontation	=>	Collaboration honnête et éclairée
Attendre et être réactif	=>	Etre proactif