

La maturité des fonctions Achats dans le pilotage de l'entreprise étendue

- Enquête annuelle 2012 -



Les partenaires

CGI | Business Consulting

CGI Business Consulting, cabinet de conseil en innovation et transformation, fait partie du Groupe CGI inc. Ses consultants associent expertises sectorielles, fonctionnelles et technologiques pour accompagner les plus grandes entreprises et organisations. Parce que chaque client est unique, CGI Business Consulting a créé des méthodes de travail spécifiques permettant à chacun de prendre part au management de sa transformation et garantissant une amélioration durable de ses performances.

Fondé en 1976, Groupe CGI inc. est la cinquième plus importante entreprise indépendante de services en technologies de l'information et en gestion des processus d'affaires au monde. Avec environ 71 000 membres répartis dans ses bureaux et centres mondiaux de prestation de services dans les Amériques, en Europe et en Asie-Pacifique, CGI offre un portefeuille complet de services, y compris des services-conseils stratégiques en informatique et en management, des services d'intégration de systèmes, de développement et de maintenance d'applications informatiques, de gestion d'infrastructures technologiques ainsi qu'une vaste gamme de solutions exclusives. À la suite de la récente acquisition de Logica, CGI génère désormais des revenus annualisés de plus de 10 milliards de dollars canadiens et la valeur estimée de son carnet de commandes s'élève à environ 18,3 milliards de dollars canadiens. Les actions de CGI sont inscrites à la Bourse de Toronto (GIB.A) ainsi qu'à la Bourse de New York (GIB) et figurent dans l'indice FTSE4Good. Site Web : www.cgi.com.

Les partenaires



L'IRIMA (Institut de Recherche et d'Innovation en Management des Achats) est un institut porté par Grenoble Ecole de Management. Sa vocation est d'être un lieu d'expertise, d'échanges, de savoirs et d'excellence dans l'anticipation des évolutions de la fonction Achats.

Sa mission est double : Assurer le développement des compétences organisationnelles des partenaires entreprises soucieuses de bâtir des organisations Achats performantes ; Assurer le développement des compétences individuelles des étudiants, tant en formation initiale que continue.

Pour plus d'informations : www.grenoble-em.com/irima



Better Buying Concepts développe depuis 2003 une offre de conseil dans le domaine des Achats axée sur les stratégies, l'organisation et les processus de la fonction.

Un travail important sur la maturité de la fonction Achats (et la création de l'offre Maturity Sourcing) a conduit à la collaboration fructueuse avec CGI Business Consulting. Cette dernière a donné lieu au développement de la matrice de maturité sur le pilotage de l'entreprise étendue qui a permis la rédaction de ce rapport.

Un des objectifs de Better Buying Concepts est de stimuler une implication plus forte de la fonction Achats dans la stratégie des entreprises et notamment l'emploi optimal de toutes les ressources disponibles - en interne, chez les fournisseurs et avec, éventuellement, une externalisation bien réfléchie.

Sommaire

Préface.....	6
Les objectifs de l'enquête.....	9
La méthodologie.....	10
Les 18 composantes de la maturité.....	11
Les 6 niveaux de maturité.....	12
Le Panel.....	13
Chapitre 1 – La stratégie.....	14
1. Motivation de l'entreprise pour l'externalisation et/ou le partage des activités de la chaîne de valeur	
2. Relations capitalistiques et investissements	
3. Cohérence entre la stratégie Achats et celle de l'entreprise	
4. Rôle de la fonction Achats dans l'entreprise	
5. Perception par les autres fonctions du rôle des Achats	
6. Rôle de la fonction Achats dans les décisions "Make or Buy"	
Chapitre 2 – Mesure de la contribution Achats.....	33
7. Mesure de la performance	
8. Mesure de valeur de la relation fournisseurs	
9. Communication et transmission d'informations vers le management	
Chapitre 3 – Gouvernance.....	41
10. Capacité à anticiper et à gérer les risques	
11. Robustesse de l'ensemble de la chaîne de valeur	
12. Nature de la relation contractuelle	
13. Propriété Intellectuelle	

Sommaire

Chapitre 4 – Ressources et moyens.....	53
14. Pilotage des ressources externes	
15. Marketing Achats	
16. Ressources humaines : le profil type des acheteurs	
17. Capacité à travailler dans un environnement international et/ou multiculturel	
18. Systèmes d'information et outils	
Les priorités énoncées.....	65
Point de vue	66
a) La construction de l'entreprise étendue : un objectif secondaire	
b) Des leviers d'action au potentiel sous-exploité	
c) Une grande cohérence entre stratégie et moyens	
Conclusions	73
Les auteurs.....	74

Préface

Robuste, agile, résiliente... Les adjectifs généralement associés à l'entreprise étendue témoignent des multiples attentes que suscite sa construction. Il est vrai que le potentiel de l'entreprise étendue est pluriel : sécurisation des approvisionnements et solidité de la *supply chain*, amélioration de la qualité des produits grâce à l'innovation conjointe avec les fournisseurs, cette qualité pouvant aussi bien s'apprécier sur le plan technique que sur les plans sociaux et environnementaux.

A l'heure où les entreprises prennent conscience à la fois de la prégnance de risques, dont certains sont relativement nouveaux (e-réputation, raréfaction des ressources...), et du rôle des Achats dans la construction d'un avantage concurrentiel durable, l'entreprise étendue peut être appréhendée aussi bien comme un moyen de maîtriser un certain nombre de risques que, dans une optique plus ambitieuse, comme le meilleur levier de création de valeur.

Dans tous les cas, construire l'entreprise étendue suppose de redéfinir le *business model* des entreprises qui la composent. A la remise en cause de la vision traditionnelle des ressources (dont la grande majorité se trouve aujourd'hui chez les partenaires et non plus en interne), s'ajoutent en effet de nouvelles perspectives en termes de différenciation vis-à-vis des concurrents. Dès aujourd'hui, il importe d'ailleurs de penser la concurrence en termes de chaînes de valeur étendues plutôt qu'en termes d'entreprises considérées isolément. Comment en effet appréhender avec justesse des forces concurrentielles caractérisant des relations entre des entreprises de « bout de chaîne » représentant à peine 20 % des ressources mises en œuvre tout au long des chaînes de valeur en question (c'est bien le cas lorsque les Achats représentent, comme souvent, jusqu'à 80 % du chiffre d'affaires) ?

Si l'entreprise étendue tient toutes ses promesses, il semble urgent de la mettre en œuvre. Existe-t-elle d'ailleurs déjà ? Incontestablement, il s'agit bien d'aller plus loin que ne le suggèrent les modalités de collaboration entre entreprises qu'il est fréquent d'observer.

L'entreprise étendue ne saurait être appréhendée comme une somme de partenariats stratégiques qui ne serait fondée que sur des relations certes fortes mais simplement bilatérales. C'est bien en effet la vision commune qui caractérise l'entreprise étendue. Pour cette même raison, le modèle japonais du *keiretsu* ou le modèle relationnel du réseau synaptique (qui caractérise par exemple la recherche scientifique) ne peuvent être assimilés à des entreprises étendues. A bien y réfléchir, on peut se demander si l'entreprise étendue n'a pas vocation à rester cantonnée au monde virtuel.

Les tentatives de définition de l'entreprise étendue font pourtant inmanquablement penser à des relations qu'il est possible d'observer aujourd'hui dans les pôles de compétitivité. L'objectif avoué par les financeurs publics est d'ailleurs très cohérent avec celui de ce que serait l'entreprise étendue : au-delà des produits innovants lancés sur le marché, qui ne constituent finalement que des prétextes et qui ne sauraient légitimer à eux-seuls les efforts publics consentis, il s'agit bien de créer un écosystème fondé sur des relations de complémentarité appelées à se développer. Enraciner l'activité et l'emploi sur un territoire grâce à un accompagnement (financier et managérial) des relations collaboratives : voilà la vraie trouvaille ! Le propos n'est bien sûr pas ici de faire l'apologie des pôles de compétitivité, ces derniers souffrant de difficultés trop importantes pour cela : arrêt de projets en cours de route, difficulté à trouver ou attirer certaines briques technologiques manquantes, difficulté surtout au sein des projets collaboratifs à bien partager les objectifs, voire à définir un objectif commun. Voilà sans doute le point le plus difficile et la raison pour laquelle les tentatives de construction d'entreprises étendues n'ont jusqu'ici donné naissance qu'à des embryons d'entreprises étendues qui se distinguent par leur degré de maturité.

Bien que l'entreprise étendue, tout comme plus simplement la collaboration entre partenaires appartenant à une même chaîne de valeur, ne constitue pas la panacée (dans bien des cas, la domination par les coûts demeure une stratégie gagnante si elle est bien cohérente avec un positionnement sur un niveau de gamme bas), les entreprises qui ont pris de l'avance sur le chemin de l'entreprise étendue n'en récoltent que des bénéfices. Ces derniers sont d'autant plus importants qu'ils s'offrent encore aujourd'hui aux pionniers. Si, incontestablement, la construction de l'entreprise étendue commence en interne (ce qui suppose bien de repenser le *business model* et de redéfinir les missions de chacun, notamment des acheteurs), à l'extérieur (notion traditionnelle mais qui devient toute relative), il s'agit bien de remettre en cause une logique longtemps dominante et d'apprendre à ne pas utiliser tout le pouvoir dont on dispose sur les partenaires. « À quoi ça sert le pouvoir si c'est pour ne pas en abuser ? » demandait Coluche avec humour. Voilà l'une des questions qu'il s'agit de dépasser.

Dans la présente étude, elle-même conduite dans une logique collaborative avec le cabinet Better Buying Concepts et l'IRIMA et initiée par CGI Business Consulting, les difficultés et conditions de réalisation de l'entreprise étendue sont analysées avec pour objectif d'éclairer une partie du chemin qui reste à parcourir.

Je vous en souhaite une lecture stimulante et génératrice d'idées nouvelles.

Par Hugues Poissonnier, Professeur Associé à Grenoble Ecole de Management et Directeur de la Recherche de l'IRIMA

Les objectifs de l'enquête

Les concepts foisonnent pour illustrer le besoin de faire évoluer la relation client - fournisseur. Après avoir épuisé les "partenariats fournisseurs", nous sommes passés par "collaboration", "création de valeur partagée", "écosystème fournisseurs ». Au-delà des appellations, il est aujourd'hui essentiel de tirer profit de l'ensemble de ces ressources externes en sortant des relations antagonistes « donneur d'ordres – sous-traitant ».

Notre ambition a ainsi été de caractériser et qualifier la maturité des différentes organisations – et tout particulièrement de leurs fonctions Achats - dans leurs capacités à construire et piloter l'entreprise étendue.

Les résultats de notre enquête permettront à chacun de se positionner par rapport à son secteur, mais surtout d'obtenir une vision claire du chemin qu'il reste à parcourir pour exploiter le plein potentiel de ses ressources « externes » dont l'apport de valeur va bien au-delà des problématiques de Qualité-Coûts-Délais.

La méthodologie

Nous avons identifié les 18 composantes principales caractérisant la maturité des fonctions Achats dans le pilotage de l'entreprise étendue, tant sur les plans de l'alignement stratégique, des opérations ou encore du profil des équipes qui en ont la responsabilité. Chacune de ces 18 composantes a été déclinée en 6 niveaux de maturité, conçus d'après notre expérience du terrain et notre connaissance des enjeux majeurs des fonctions Achats de demain.

Parce que rien ne remplace la vision des personnes au cœur de cette problématique, nous avons ensuite préparé une enquête sous la forme d'une matrice de maturité développée selon l'approche *5 steps* (www.5steps.fr). Une question est associée à chacune des 18 composantes identifiées, et est accompagnée par une description précise des éléments caractérisant tel ou tel niveau de maturité. Le niveau 1 décrit une entreprise avec une fonction Achats naissante tandis que le niveau 6 représente le niveau ultime où un véritable « écosystème » est en place.

Notre questionnaire invite les répondants à décrire leurs situations actuelles ainsi qu'une cible pour l'avenir. Nous avons ainsi pu mesurer le niveau d'ambition des entreprises à progresser vers l'entreprise étendue.

Les 18 composantes de la maturité

- **Stratégie**

1. Motivation de l'entreprise pour l'externalisation et/ou le partage des activités de la chaîne de valeur
2. Relations capitalistiques et investissements
3. Cohérence entre la stratégie Achats et celle de l'entreprise
4. Rôle de la fonction Achats dans l'entreprise
5. Perception par les autres fonctions du rôle des Achats
6. Rôle de la fonction Achats dans les décisions "Make or Buy"

- **Mesure de la contribution Achats**

7. Mesure de la performance
8. Mesure de valeur de la relation fournisseurs
9. Communication et transmission d'informations vers le management

- **Gouvernance**

10. Capacité à anticiper et à gérer les risques
11. Robustesse de l'ensemble de la chaîne de valeur
12. Nature de la relation contractuelle
13. Propriété Intellectuelle

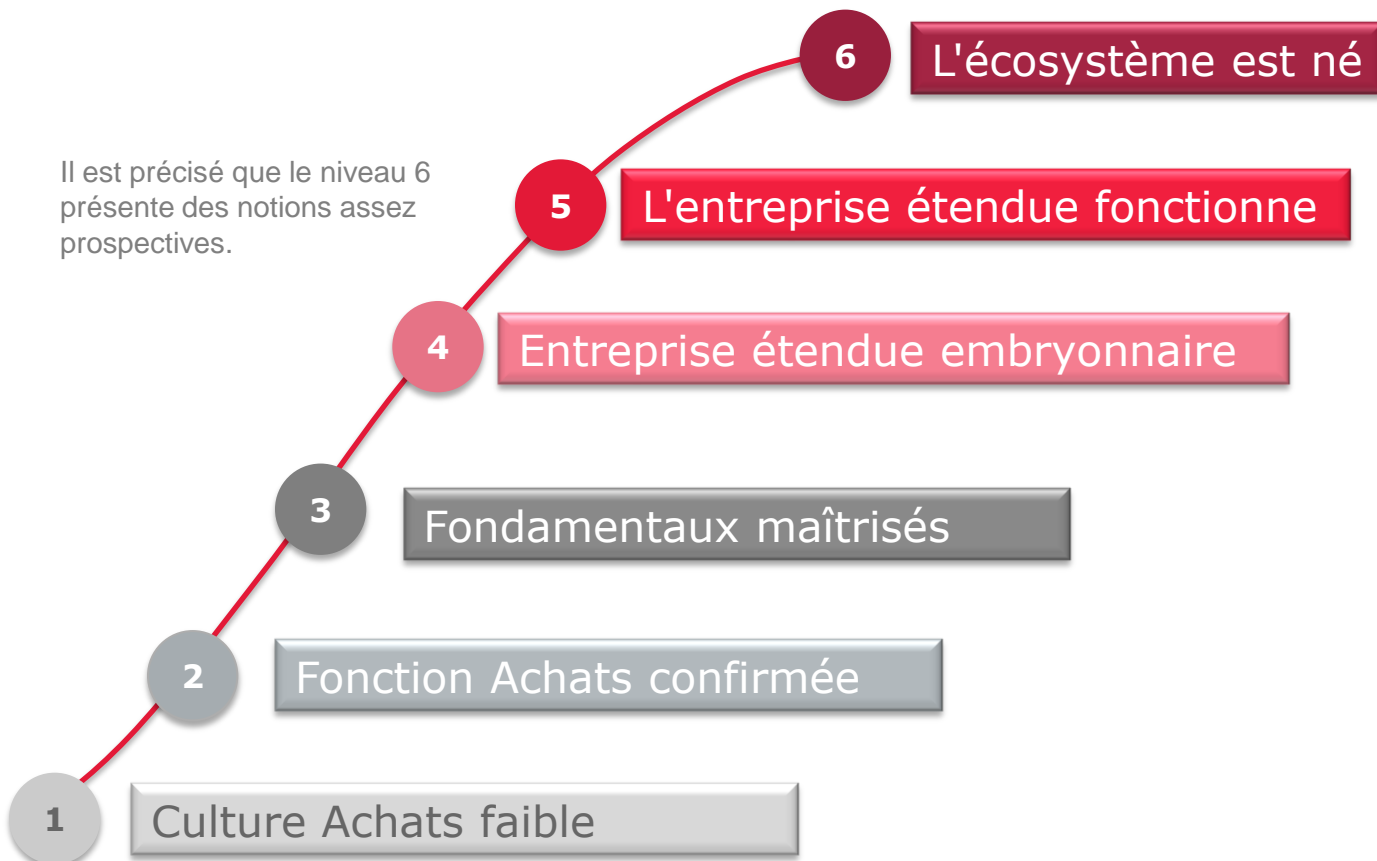
- **Ressources / Moyens**

14. Pilotage des ressources externes
15. Marketing Achats
16. Ressources humaines : le profil type des acheteurs
17. Capacité à travailler dans un environnement international et/ou multiculturel
18. Systèmes d'information, et outils

Les 6 niveaux de maturité

Les niveaux de maturité associés à chaque question remplissent deux fonctions :

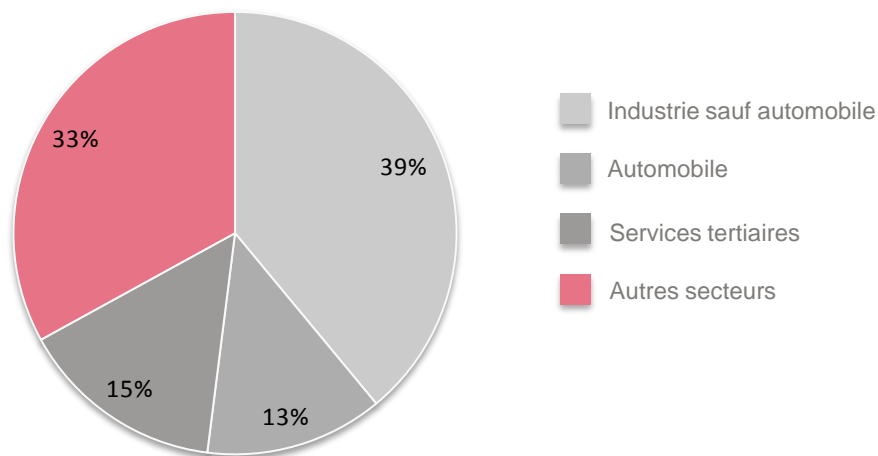
- permettre un positionnement clair et cohérent entre les niveaux
- définir des paliers franchissables pour une entreprise souhaitant instaurer une démarche de progrès



Le Panel

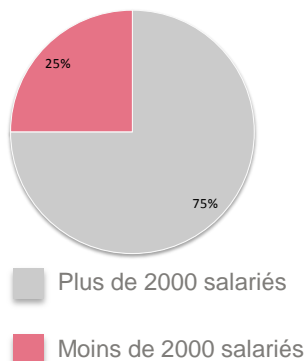
Nous avons interrogé 80 organisations réparties dans 4 secteurs d'activité :

Répondants par secteurs

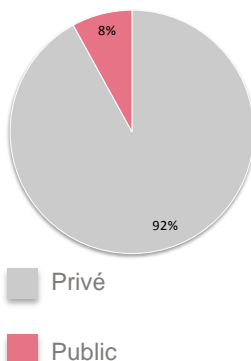


Les répondants ont des profils très variés. Ils sont Directeurs Achats, responsables ou opérationnels Achats, issus de grands groupes comme de PME, du privé comme du secteur public.

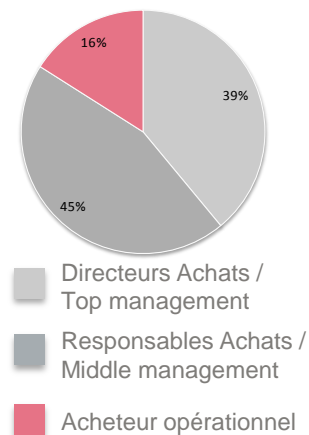
Taille de l'entreprise



Privé / Public



Poste du répondant



Chapitre 1

La stratégie

- 1.** Motivation de l'entreprise pour l'externalisation et/ou le partage des activités de la chaîne de valeur
- 2.** Relations capitalistiques et investissements
- 3.** Cohérence entre la stratégie Achats et celle de l'entreprise
- 4.** Rôle de la fonction Achats dans l'entreprise
- 5.** Perception par les autres fonctions du rôle des Achats
- 6.** Rôle de la fonction Achats dans les décisions "Make or Buy"

1. Motivation de l'entreprise pour l'externalisation et/ou le partage des activités de la chaîne de valeur (1/3)

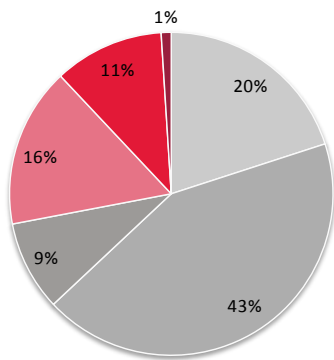
L'externalisation fait encore peur, ce qui empêche les acheteurs d'en proposer le plein potentiel

Si 72% des répondants envisagent l'externalisation comme un vecteur d'optimisation opérationnelle, la majorité des secteurs y voit la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences. Le secteur tertiaire reste en retrait tant sur le niveau actuel que sur l'ambition puisque les répondants considèrent l'externalisation comme une source de réduction de coûts uniquement.

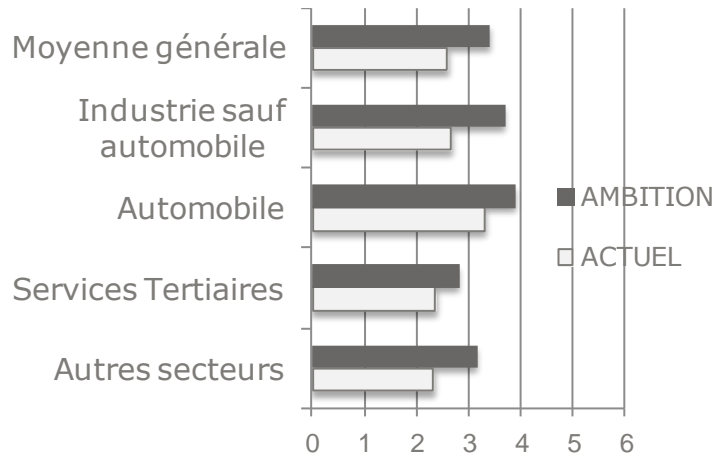
12% des répondants déclarent avoir atteint un des objectifs de l'externalisation : acquérir de nouveaux avantages concurrentiels. L'externalisation peut être source d'innovation technologique, organisationnelle ou commerciale comme le montre l'exemple d'un membre du Think Tank CGI Business Consulting. Ce dernier, issu du secteur hôtelier, propose ses chambres comme espaces de démonstration aux fabricants de télévisions, évitant ainsi de louer ces appareils. Le bénéfice pour l'entreprise est la création d'un avantage concurrentiel grâce à la mise à disposition d'équipements hauts de gamme de dernière génération, dépassant ainsi largement le seul gain Achats.

1. Motivation de l'entreprise pour l'externalisation et/ou le partage des activités de la chaîne de valeur (2/3)

Répartition globale actuelle



Moyennes par secteurs

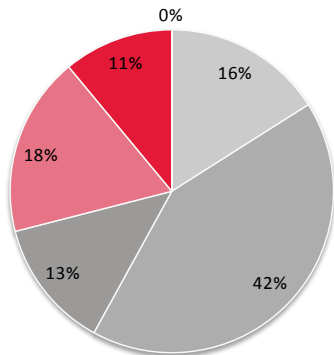


- 1 Réduire les coûts, essentiellement de personnel
- 2 Améliorer la performance grâce à des processus optimisés
- 3 S'adjoindre des compétences offertes par des plateformes globales externalisées
- 4 Développer des processus innovants en collaboration avec un prestataire
- 5 Rechercher de nouveaux avantages concurrentiels
- 6 Le partage et l'ouverture sur l'extérieur sont des caractéristiques naturelles et indispensables à l'existence de l'écosystème

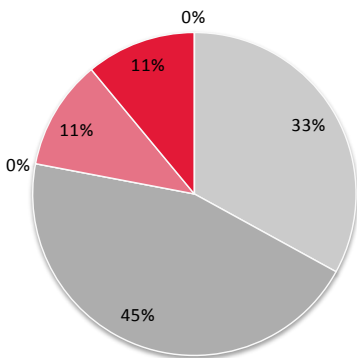
1. Motivation de l'entreprise pour l'externalisation et/ou le partage des activités de la chaîne de valeur (3/3)

La taille des sociétés influence peu la nature de leurs motivations pour l'externalisation

...vue par les grands groupes



...vue par les PME



- 1 Réduire les coûts, essentiellement de personnel
- 2 Améliorer la performance grâce à des processus optimisés
- 3 S'adjoindre des compétences offertes par des plateformes globales externalisées
- 4 Développer des processus innovants en collaboration avec un prestataire
- 5 Rechercher de nouveaux avantages concurrentiels
- 6 Le partage et l'ouverture sur l'extérieur sont des caractéristiques naturelles et indispensables à l'existence de l'écosystème

Quelque soit sa taille, une entreprise sur dix voit dans l'externalisation une opportunité pour acquérir des avantages concurrentiels.

Les PME cherchent essentiellement à optimiser leurs processus et à réduire leurs coûts de personnel là où les grands groupes voient également l'opportunité de s'adjoindre de nouvelles compétences.

2. Relations capitalistiques et investissements (1/3)

Les relations capitalistiques entre partenaires d'un écosystème en sont encore à leur balbutiement

40% de nos répondants déclarent ne pas faire d'investissements communs avec leurs fournisseurs. Néanmoins, les secteurs Industrie et Automobile se démarquent légèrement avec l'ambition de faire participer leurs fournisseurs au développement de nouveaux produits.

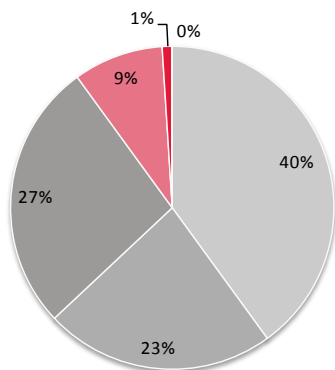
Près de 50% des répondants co-investissent dans des projets et en partagent les risques a minima mais peu dépassent le stade du co-développement de produits. Même dans l'ambition on ne s'aventure pas sur le terrain de l'optimisation globale de la chaîne de valeur et des participations croisées. Ceci peut s'expliquer par le fait que la stratégie d'investissements n'est pas encore entrée dans le périmètre des Achats mais traitée au niveau de la Direction Générale / stratégie.

L'entreprise étendue n'est pas fondée sur des liens capitalistiques mais sur l'équilibre du partage de la valeur créée dans l'écosystème. Le partage de marge entre acteurs, la création de mécanismes d'incitation collective sont autant de pas en direction de l'entreprise étendue.

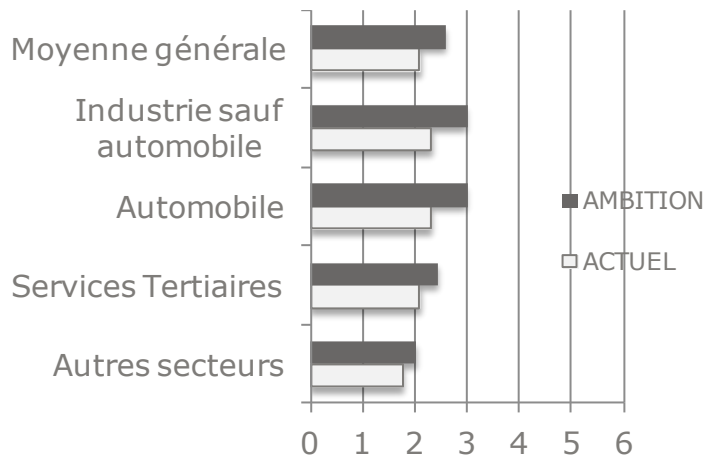
Notons le cas de l'Automobile et de l'Industrie qui, ayant atteint les limites des leviers d'Achats classiques, ont maintenant pour ambition d'entrer dans une logique d'entreprise étendue pour 25% des répondants.

2. Relations capitalistiques et investissements (2/3)

Répartition globale actuelle



Moyennes par secteurs

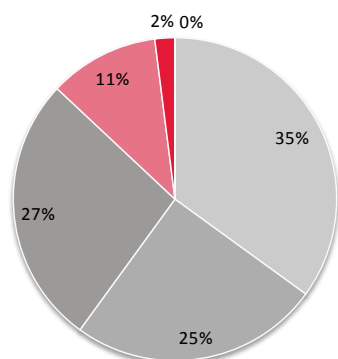


- 1 Il n'y a pas d'investissement commun avec les fournisseurs
- 2 Le client partage le financement de projets en co-développement avec le fournisseur
- 3 Les fournisseurs participent au développement de nouveaux produits et partagent les risques
- 4 Les acteurs de la chaîne de valeur optimisent la structure financière des nouveaux projets
- 5 Des participations croisées existent entre les entreprises du réseau
- 6 Un "actionariat moral" matérialise des relations symbiotiques qui dépassent les liens capitalistiques

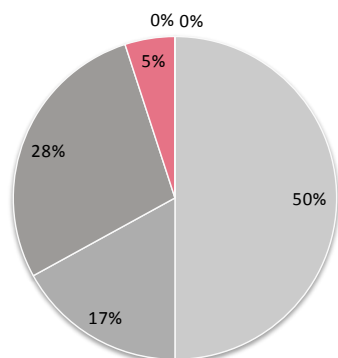
2. Relations capitalistiques et investissements (3/3)

Les grands groupes et PME sont au même niveau de maturité en matière de liens capitalistiques

...vues par les grands groupes



...vues par les PME



- 1 Il n'y a pas d'investissement commun avec les fournisseurs
- 2 Le client partage le financement de projets en co-développement avec le fournisseur
- 3 Les fournisseurs participent au développement de nouveaux produits et partagent les risques
- 4 Les acteurs de la chaîne de valeur optimisent la structure financière des nouveaux projets
- 5 Des participations croisées existent entre les entreprises du réseau
- 6 Un "actionnariat moral" matérialise des relations symbiotiques qui dépassent les liens capitalistiques

Les liens capitalistiques entre partenaires ne sont pas considérés comme des leviers d'Achats prioritaires, quelle que soit la taille de l'entreprise. Nous constatons des réponses assez similaires à celles de la question sur la propriété intellectuelle.

Le fait que 50% des PME déclarent ne pas faire d'investissements communs avec leurs fournisseurs (contre 35% des grands groupes) s'explique sans doute par leur positionnement souvent plus amont dans la chaîne de valeur, d'où des Achats moins complexes.

Quoi qu'il en soit, l'investissement à long terme avec une autre entreprise semble aujourd'hui incompatible avec les réflexes classiques des Achats qui prônent encore une mise en concurrence systématique.

3. Cohérence entre la stratégie Achats et celle de l'entreprise (1/3)

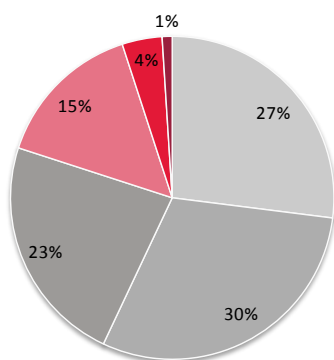
Les activités Achats toujours absentes de la réflexion stratégique d'entreprise

Les Achats n'influencent pas encore la stratégie de l'entreprise : là où seulement 20% des répondants déclarent contribuer réellement à la définition de la stratégie de leur entreprise, 30% sont encore limités aux KPI Achats basés sur les économies. La fonction Achats est encore au stade « Décliner la stratégie d'entreprise en stratégie et tactiques Achats » – qui trop souvent se limite à des actions de réduction de coûts. Pourtant les opportunités d'influer sur la stratégie d'entreprise ne manquent pas – par exemple la politique de développement durable par des stratégies fournisseurs responsables, la conquête de parts de marchés, la création de valeur...

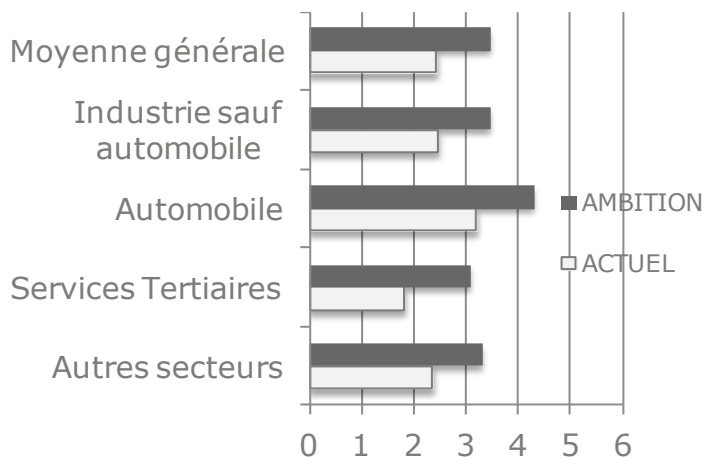
Comme souligné dans le livre blanc CGI Business Consulting « Un nouveau regard sur les Achats » publié en 2011, les Achats doivent « viser haut et savoir se faire inviter dans la discussion ».

3. Cohérence entre la stratégie Achats et celle de l'entreprise (2/3)

Répartition globale actuelle



Moyennes par secteurs

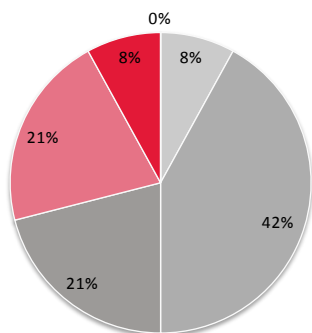


- 1 La fonction Achats maintient sa propre stratégie et poursuit des objectifs centrés sur la réduction des coûts
- 2 Les KPIs de la fonction Achats sont revus et alignés dans le cadre de l'établissement du budget et intègrent des objectifs de qualité et de délais
- 3 La stratégie Achats fait l'objet d'une revue annuelle pour alignement avec l'entreprise et les conditions de marche
- 4 La stratégie Achats comporte des actions ayant une portée sur la stratégie future de l'entreprise
- 5 La stratégie Achats contribue à la définition / constitue un axe de la stratégie de l'entreprise
- 6 Une stratégie collective issue de l'écosystème se dessine au bénéfice de tous les acteurs

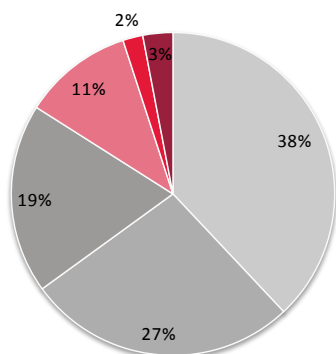
3. Cohérence entre la stratégie Achats et celle de l'entreprise (3/3)

Un décalage entre l'ambition managériale et la réalité opérationnelle

...vue par les
grands groupes



...vue par les
PME



- 1 La fonction Achats maintient sa propre stratégie et poursuit des objectifs centrés sur la réduction des coûts
- 2 Les KPIs de la fonction Achats sont revus et alignés dans le cadre de l'établissement du budget et intègrent des objectifs de qualité et de délais
- 3 La stratégie Achats fait l'objet d'une revue annuelle pour alignement avec l'entreprise et les conditions de marche
- 4 La stratégie Achats comporte des actions ayant une portée sur la stratégie future de l'entreprise
- 5 La stratégie Achats contribue à la définition / constitue un axe de la stratégie de l'entreprise
- 6 Une stratégie collective issue de l'écosystème se dessine au bénéfice de tous les acteurs

L'étude révèle des écarts significatifs entre les Directeurs et les opérationnels Achats sur cette question essentielle d'alignement stratégique. Alors que seulement 8% des Directeurs disent avoir des objectifs Achats centrés uniquement sur les réductions de coûts, ce ne sont pas moins de 38% des opérationnels qui déclarent être dans cette situation.

Cet écart peut s'expliquer par un décalage entre les intentions managériales et le référentiel de mesure de la performance des acheteurs, avec une pression prépondérante sur les savings. Cela peut également montrer un manque d'appropriation de la stratégie globale de l'entreprise par les équipes Achats.

Cette communication est plus difficile dans un grand groupe de par le plus grand nombre de niveaux hiérarchiques entre un acheteur et la présidence où se décide la stratégie.

4. Rôle de la fonction Achats dans l'entreprise (1/3)

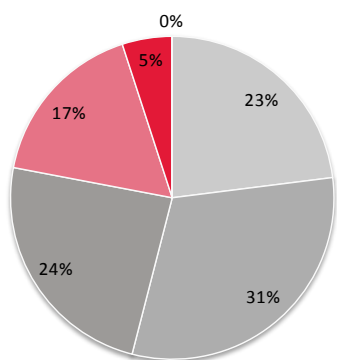
Une technicité reconnue mais sans impact visible sur la performance globale

Les Achats souhaitent élargir leur champ d'intervention dans la chaîne de valeur, mais seuls 22% des répondants voient dans les Achats une solution pour optimiser le fonctionnement interne de leur entreprise. 78% des répondants se privent donc des potentialités en dehors de la réduction des coûts. Pour plus de 50% d'entre eux, le rôle de la fonction Achats se cantonne à la gestion des besoins externes.

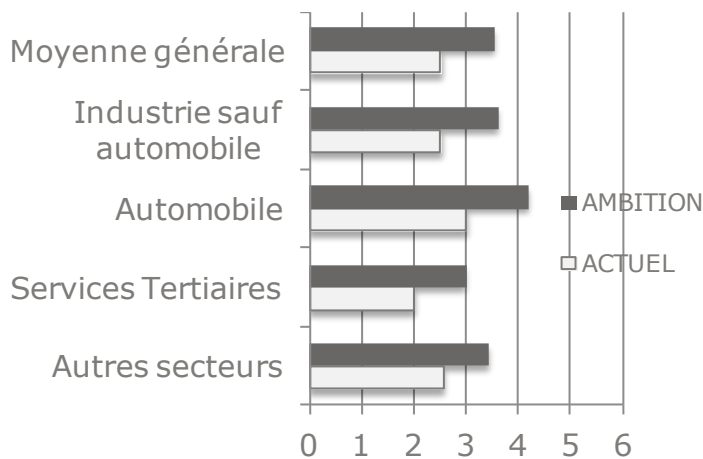
L'automobile affiche sans surprise les plus fortes ambitions, démontrant ainsi un niveau de maturité élevé, et une volonté d'aller encore plus loin. La fonction Achats doit déjà assumer le rôle de business partner avant d'avancer vers un rôle de pilotage de l'entreprise étendue créatrice de valeur. S'agit-il d'autocensure, de manque de visibilité sur le concept même d'entreprise étendue (notion quasiment absente du programme de la plupart des formations Achats) ? Le fait est que les Achats ne semblent pas encore pleinement conscients de ce besoin de mutation...

4. Rôle de la fonction Achats dans l'entreprise (2/3)

Répartition globale actuelle



Moyennes par secteurs

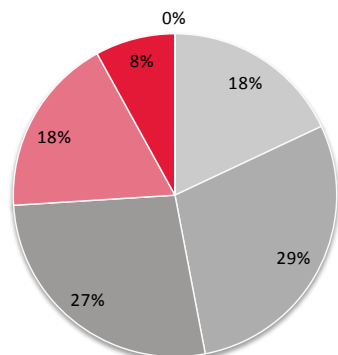


- 1 Les acheteurs sélectionnent et gèrent les fournisseurs localement
- 2 L'acheteur est l'interlocuteur reconnu pour la gestion de besoins externes (produit, services, sous-traitance...)
- 3 L'acheteur optimise la performance et le périmètre interne / externe par le biais d'études "Make or Buy", benchmarks, ...
- 4 L'acheteur répond à des objectifs de contribution au résultat de l'entreprise et non pas seulement à des objectifs de réduction des coûts
- 5 L'acheteur joue un rôle actif dans le développement et le management de l'entreprise étendue
- 6 L'acheteur joue un rôle actif dans la régulation de l'écosystème

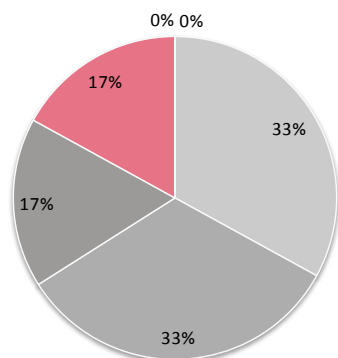
4. Rôle de la fonction Achats dans l'entreprise (3/3)

Les grands groupes sont plus matures que les PME dans la mise en place de l'entreprise étendue, pour l'instant !

...vue par les
grands groupes



...vue par les
PME



- 1 Les acheteurs sélectionnent et gèrent les fournisseurs localement
- 2 L'acheteur est l'interlocuteur reconnu pour la gestion de besoins externes (produit, services, sous-traitance...)
- 3 L'acheteur optimise la performance et le périmètre interne / externe par le biais d'études "Make or Buy", benchmarks, ...
- 4 L'acheteur répond à des objectifs de contribution au résultat de l'entreprise et non pas seulement à des objectifs de réduction des coûts
- 5 L'acheteur joue un rôle actif dans le développement et le management de l'entreprise étendue
- 6 L'acheteur joue un rôle actif dans la régulation de l'écosystème

L'étude révèle que les fonctions Achats des PME se concentrent sur la gestion des besoins externes et des relations fournisseurs, 33% d'entre elles se limitant à la gestion locale des fournisseurs.

Les entreprises de plus de 2000 personnes sont plus avancées dans la mise en place de l'entreprise étendue, avec 8% des répondants déclarant que leur rôle est déjà dans son pilotage actif.

Si nous admettons une certaine nouveauté de la fonction Achats dans les PME, nous pouvons aussi supposer qu'un ancrage local pourrait permettre à l'entreprise étendue de se développer plus rapidement. Le réseau des Mittelstand / PME Allemandes en est un exemple.

5. Perception par les autres fonctions du rôle des Achats (1/3)

Des Achats business partners des autres fonctions : une ambition encore inassouvie

L'étude révèle une bonne reconnaissance des Achats : 42% des répondants sont aujourd'hui perçus comme les responsables du panel fournisseurs et des dossiers d'Achats stratégiques ; mais 24% pensent encore être vus comme n'apportant aucune valeur ajoutée et à court-circuiter si possible. Seulement 28% des répondants ont une collaboration active acheteur / prescripteur / utilisateur. Les Achats ne sont pas encore perçus comme des partenaires pertinents.

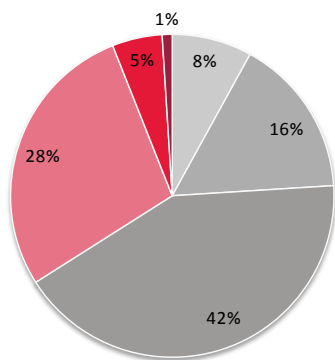
Le plus fort niveau d'ambition est dans l'industrie automobile. Alors que dans ce secteur la fonction Achats est déjà très reconnue, les acheteurs en veulent encore plus pour sortir progressivement de la logique de QCD.

Il existe des disparités entre les secteurs : là où les plus ambitieux souhaitent installer un pilotage mixte, les moins ambitieux ne dépassent pas la maîtrise des panels. La fonction Achats peine encore à sortir de son complexe d'infériorité en interne. Ne se sentant pas perçus comme un business partner, les acheteurs auront d'autant plus de mal à exprimer cette posture face aux fournisseurs.

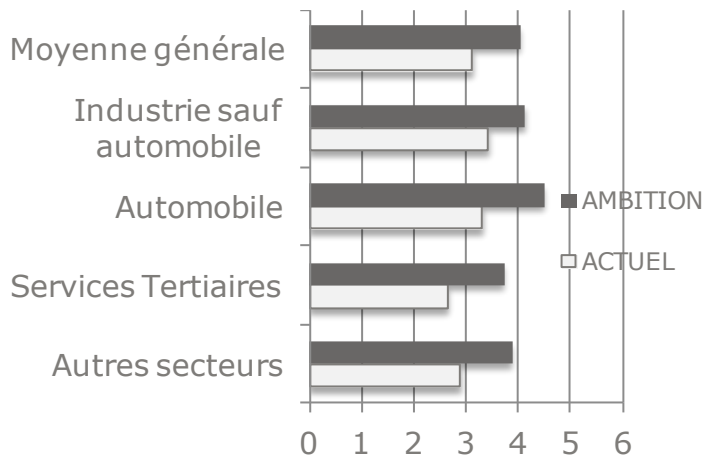
Deux axes de travail se présentent pour sortir de cette situation : que les acheteurs se décomplexent et qu'ils continuent de démontrer leur valeur.

5. Perception par les autres fonctions du rôle des Achats (2/3)

Répartition globale actuelle



Moyennes par secteurs

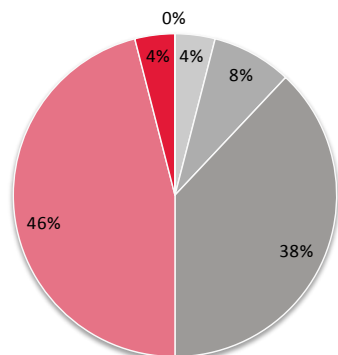


- 1 Les Achats sont vus comme une source de contraintes, empêchant d'avancer et sont souvent court-circuités
- 2 L'acheteur gère l'acquisition de produits et services sur le plan administratif, sans valeur ajoutée
- 3 Les Achats maîtrisent les panels fournisseurs et les dossiers stratégiques avec un bon niveau de couverture
- 4 Les familles clés sont pilotées par des équipes mixtes Achats - prescripteur – utilisateur
- 5 Les Achats sont un acteur incontournable dans la performance business
- 6 Les Achats sont le pilote référent de l'écosystème

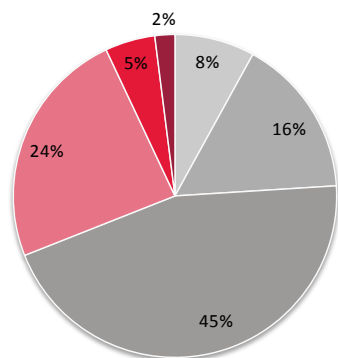
5. Perception par les autres fonctions du rôle des Achats (3/3)

Les Directeurs Achats sont plus positifs que les opérationnels quant à leur perception par les autres fonctions

...vue par les
grands groupes



...vue par les
PME



- 1 Les Achats sont vus comme une source de contraintes, empêchant d'avancer et sont souvent court-circuités
- 2 L'acheteur gère l'acquisition de produits et services sur le plan administratif, sans valeur ajoutée
- 3 Les Achats maîtrisent les panels fournisseurs et les dossiers stratégiques avec un bon niveau de couverture
- 4 Les familles clés sont pilotées par des équipes mixtes Achats - prescripteur – utilisateur
- 5 Les Achats sont un acteur incontournable dans la performance business
- 6 Les Achats sont le pilote référent de l'écosystème

Là où 69% des acheteurs pensent que les autres fonctions considèrent que leur action se limite à la maîtrise des panels fournisseurs, 50% des Directeurs Achats pensent que les autres fonctions les perçoivent comme des acteurs incontournables de la performance business.

Cet écart confirme que le complexe se limite aux acheteurs, et révèle un manque d'appropriation de l'ambition propre à leur Direction.

6. Rôle de la fonction Achats dans les décisions « Make or Buy » (1/3)

Les acheteurs devraient assumer pleinement leur rôle de porteurs des analyses "Make or Buy"

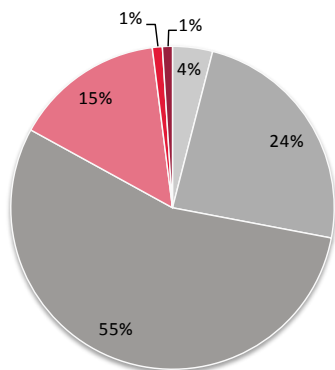
Les Achats sont impliqués dans les projets d'externalisation : 72% des répondants déclarent piloter la sélection des fournisseurs et conduire la négociation. Mais ils ne sont pas encore moteur : seuls 17% des répondants déclarent être à l'origine de tels projets.

Le niveau d'ambition est faible : quel que soit le secteur, la majorité des répondants se contentent de leur rôle actuel. Cette faible ambition montre encore une fois le manque d'implication des acheteurs dans les réflexions stratégiques globales. Les Achats restent trop en retrait en se focalisant sur le "comment réaliser un projet d'externalisation" au lieu de travailler sur le "pourquoi réaliser ce projet".

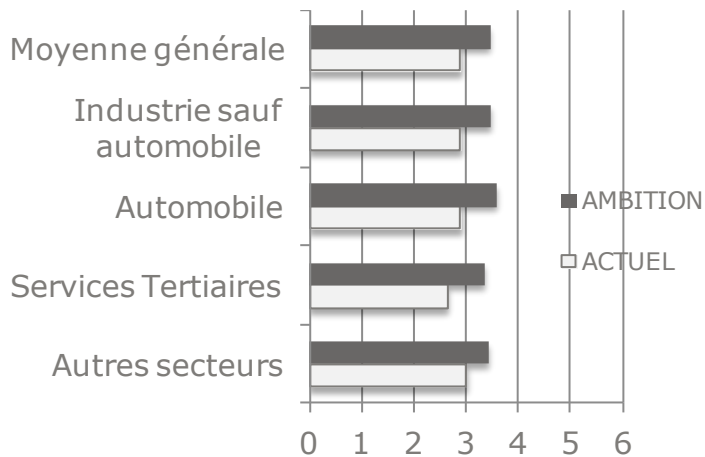
Les Achats doivent fournir un regard "extérieur" à la Direction Générale pour challenger la performance des autres fonctions de l'entreprise et les mettre en perspective avec les meilleures pratiques du marché.

6. Rôle de la fonction Achats dans les décisions « Make or Buy » (2/3)

Répartition globale actuelle



Moyennes par secteurs

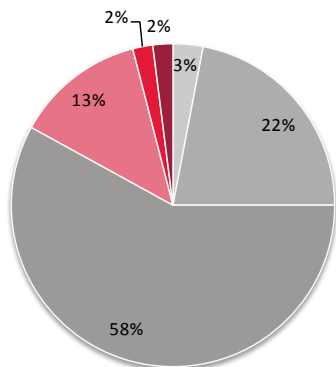


- 1 La fonction Achats n'est pas impliquée
- 2 Les Achats ont une implication opérationnelle / administrative en aval du processus
- 3 La fonction Achats conduit la consultation, le choix du prestataire et la mise en œuvre du contrat
- 4 La fonction Achats est à l'initiative de projets d'externalisation et en porte la responsabilité
- 5 Le "Make or Buy" est le vecteur de répartition des activités dans l'entreprise étendue
- 6 Le "Make or Buy" n'a plus de sens entre membres de l'écosystème

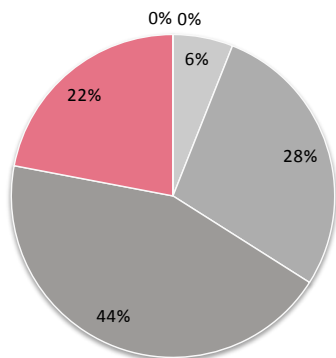
6. Rôle de la fonction Achats dans les décisions « Make or Buy » (3/3)

Le « complexe de la fonction support » est présent quelle que soit la taille de l'entreprise

...vu par les grands groupes



...vu par les PME



- 1 La fonction Achats n'est pas impliquée
- 2 Les Achats ont une implication opérationnelle / administrative en aval du processus
- 3 La fonction Achats conduit la consultation, le choix du prestataire et la mise en œuvre du contrat
- 4 La fonction Achats est à l'initiative de projets d'externalisation et en porte la responsabilité
- 5 Le "Make or Buy" est le vecteur de répartition des activités dans l'entreprise étendue
- 6 Le "Make or Buy" n'a plus de sens entre membres de l'écosystème

Il y a peu de différences entre les grands groupes et les PME quant au rôle des Achats dans les décisions "Make or Buy". Les Achats contribuent ou mènent le dossier opérationnel des projets d'outsourcing dans les deux catégories, dans 80% des cas.

Dans les PME, les acheteurs peuvent être plus proches des décisions et de l'origine des projets, mais ne prennent pas plus d'initiatives pour autant. La fonction Achats n'est pas encore suffisamment impliquée dans ce qui est l'une des premières étapes de création d'une entreprise étendue.

Chapitre 2

La mesure de la contribution Achats

- 7. Mesure de la performance**
- 8. Mesure de valeur de la relation fournisseurs**
- 9. Communication et transmission d'informations vers le management.**

7. Mesure de la performance (1/3)

La mesure de la performance Achats manque de dimensions pour évaluer le potentiel de l'entreprise étendue

La mesure de la performance Achats, même lorsqu'elle est reconnue par la Finance, reste focalisée sur les économies :

- 85% des répondants limitent leur mesure de performance aux gains sur achats
- 49% n'intègrent pas les économies prévisionnelles dans leur budget.

Seuls 15% des répondants déclarent mesurer la performance de l'entreprise étendue en termes d'atteinte des objectifs business de l'entreprise (parts de marché, croissance marge, etc...). Certaines entreprises mesurent déjà la performance Achats sous l'angle de la création de valeur et de marge. D'autres se limitent à un suivi des évolutions de coûts complets et de certains indicateurs non financiers.

Le niveau d'ambition est faible, les Achats visent uniquement une prise en compte des économies, et ont des difficultés à se projeter au-delà. Pourtant les Directions Achats matures constatent toutes qu'elles atteignent une asymptote en termes de performance économique. Il est temps de réinventer la mesure de la contribution des Achats à la performance de l'entreprise, en ne s'interdisant pas de viser le haut de bilan.

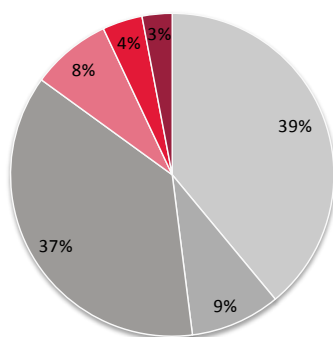
Le chemin parcouru avec les DAF pour atteindre une mesure de performance aux coûts complets doit être dupliqué avec les autres Directions métiers, qui ont des objectifs en termes de :

- Accélération du time to market
- Innovation, veille technologique
- Développement durable, risques...

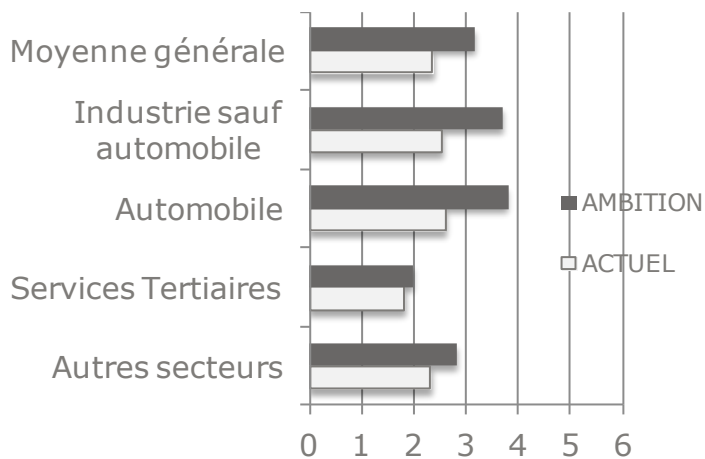
La mesure de la performance Achats doit évoluer pour intégrer ces nouvelles dimensions de performance globale.

7. Mesure de la performance (2/3)

Répartition globale actuelle



Moyennes par secteurs

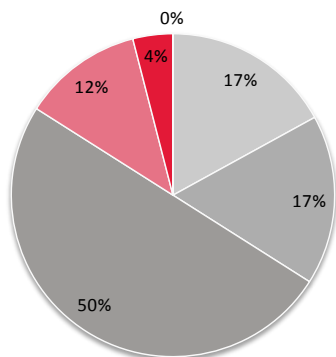


- 1 Suivi des évolutions des coûts par la fonction Achats
- 2 Suivi des évolutions de coûts complets, par la Direction Financière, y compris des indicateurs non-financiers
- 3 Suivi des coûts complets. Les gains prévisionnels Achats sont pris en compte au préalable dans les budgets
- 4 La contribution des Achats se mesure par la création de valeur et la contribution à la marge
- 5 La performance de l'entreprise étendue est mesurée en termes de contribution aux objectifs business de l'entreprise
- 6 La performance de l'écosystème est mesurée en termes de contribution aux bénéfices de l'ensemble des membres

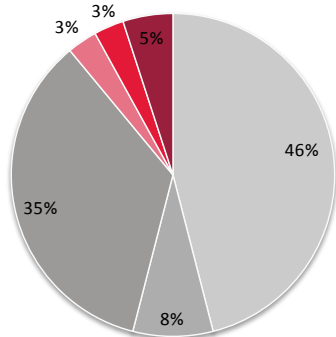
7. Mesure de la performance (3/3)

83% des Directeurs Achats pensent avoir dépassé le stade de la simple mesure des coûts, mais 46% des acheteurs ne partagent pas leur avis

...vue par les
grands groupes



...vue par les
PME



- 1 Suivi des évolutions des coûts par la fonction Achats
- 2 Suivi des évolutions de coûts complets, par la Direction Financière, y compris des indicateurs non-financiers
- 3 Suivi des coûts complets. Les gains prévisionnels achats sont pris en compte au préalable dans les budgets
- 4 La contribution des Achats se mesure par la création de valeur et la contribution à la marge
- 5 La performance de l'entreprise étendue est mesurée en termes de contribution aux objectifs business de l'entreprise
- 6 La performance de l'écosystème est mesurée en termes de contribution aux bénéfices de l'ensemble des membres

Les acheteurs répondent massivement être mesurés sur la seule dimension coût. Les Directeurs Achats font une timide incursion sur le terrain de la marge, mais restent dans la sphère financière.

Face à l'affaiblissement du levier prix, le Directeur Achats doit repenser les indicateurs de performance de ses équipes pour les pousser à répondre aux nouveaux enjeux de leur entreprise. Son rôle est de définir avec les Directeurs métier la manière dont il peut contribuer à leurs objectifs et comment l'action de ses équipes sera reconnue.

8. Mesure de la valeur de la relation fournisseurs (1/2)

Le niveau d'ambition pour la relation fournisseurs reste faible et ne vise pas les développements et bénéfices partagés

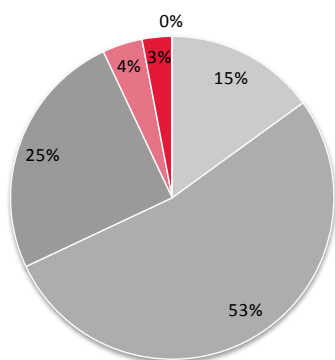
Si les fondamentaux sont maîtrisés, l'ambition est désormais de les dépasser pour passer à un niveau de maturité plus élevé, en ligne avec le potentiel apporté par l'entreprise étendue. La majorité des répondants se déclarent aujourd'hui capables d'évaluer la relation fournisseurs en Qualité-Coûts-Délais mais affichent la volonté de mesurer l'apport de valeur des fournisseurs (innovation, services, risques...). Ils sont déjà 25% à déclarer mesurer cet apport sous une forme ou une autre. En ce domaine, le secteur le plus avancé est l'industrie qui affiche aussi l'ambition la plus élevée. Comme aux origines de la fonction, le secteur industriel continue de montrer la voie.

Comment passer du rapport de force à une collaboration à bénéfices partagés ? Il ne s'agit pas d'une mutation aisée car le Directeur Achats doit avancer pas à pas pour convaincre l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur – tant internes qu'externes – de modifier la nature des relations qui les unissent. Certaines postures à déployer pour y parvenir peuvent paraître contre-intuitives.

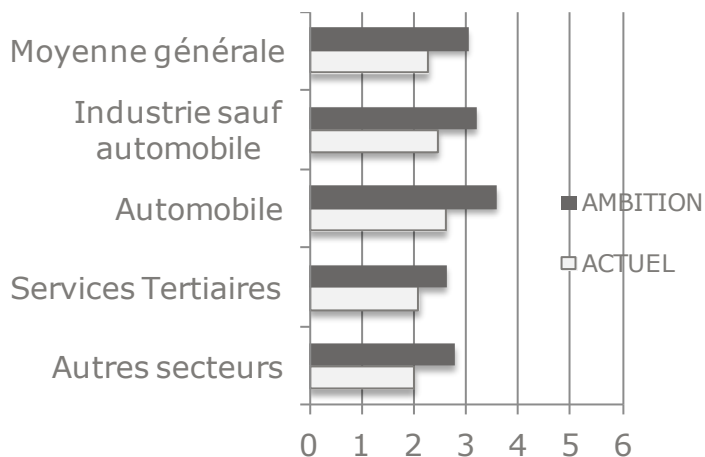
Sans revêtir l'ensemble des caractéristiques de l'entreprise étendue, notamment par la nature des liens capitalistiques liant ses membres, les structures de type *keiretsu* au Japon sont celles dont les relations entre entreprises sont les plus proches de ce modèle.

8. Mesure de la valeur de la relation fournisseurs (2/2)

Répartition globale actuelle



Moyennes par secteurs



- 1 La performance des fournisseurs réside essentiellement en leur capacité à honorer les commandes qu'ils reçoivent
- 2 La valeur des fournisseurs se manifeste par des optimisations de coût, de qualité et de délais
- 3 Les fournisseurs sont évalués sur leur capacité à créer de la valeur : Innovation, Service, Risque...
- 4 Les opportunités de développement sont suivies par une Balanced Scorecard croisée Entreprise / Partenaires
- 5 La valeur de la relation fournisseurs se fonde sur le partage des bénéfices de l'entité entreprise / fournisseur selon des clés de répartition adaptées
- 6 La valeur des relations se mesure à la motivation et à la confiance mutuelle des acteurs de l'écosystème

9. Communication et transmission d'informations vers le management (1/2)

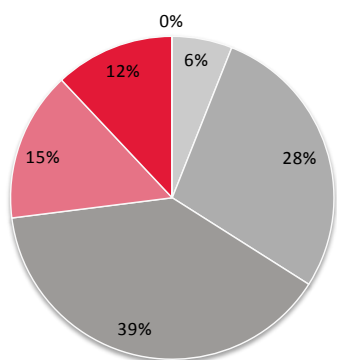
La transmission d'informations vers le management fait l'objet de fortes ambitions

Les réponses dénotent un relatif manque de portée des messages de la Direction Achats vers la Direction Générale. Le TCO et les enjeux de performance globale semblent constituer le cœur de la communication actuelle. L'ambition est néanmoins affichée de donner de la visibilité à la Direction Générale concernant les projets de développement .

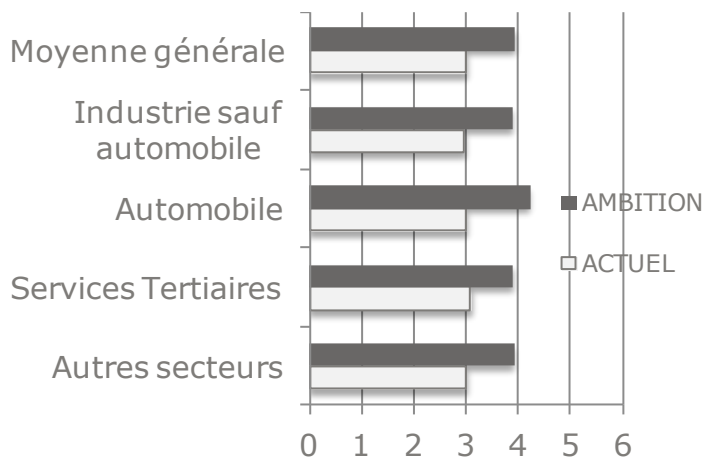
Les plus avancés (Automobile) ambitionnent d'influer sur la stratégie de leur entreprise en remontant vers l'exécutif les opportunités de développement qu'ils ont détectées. Cette volonté de s'inviter dans la discussion stratégique, ne serait-ce que par l'apport d'opportunités sortant du cadre, est un moyen pour la Direction des Achats de démontrer la valeur qu'elle peut apporter, y compris en s'appuyant sur les leviers offerts par l'entreprise étendue. La confiance qu'elle gagnera au gré de ses interventions pertinentes la rendra de plus en plus influente sur les décisions de l'entreprise.

9. Communication et transmission d'informations vers le management (2/2)

Répartition globale actuelle



Moyennes par secteurs



- 1 Aucun message constructif
- 2 On remonte des problèmes QCD
- 3 Enjeux de performance globale
- 4 Projets de développement en cours
- 5 Opportunités pour la stratégie de demain
- 6 Opportunités pour le développement de l'écosystème

Chapitre 3

La gouvernance

- 10.** Capacité à anticiper et à gérer les risques
- 11.** Robustesse de l'ensemble de la chaîne de valeur
- 12.** Nature de la relation contractuelle
- 13.** Gestion de la propriété intellectuelle

10. Capacité à anticiper et à gérer les risques (1/3)

L'anticipation et la gestion des risques restent un axe de progrès fort

Le niveau de maturité est faible, seulement 6% des répondants ont actuellement mis en œuvre des Business Continuity Plans. L'étude révèle un inquiétant déficit de prise de conscience face à une actualité récente marquée par la survenance d'événements réputés impossibles ou presque (ex: séisme au Japon, inondations en Thaïlande, crises politiques au Moyen Orient...).

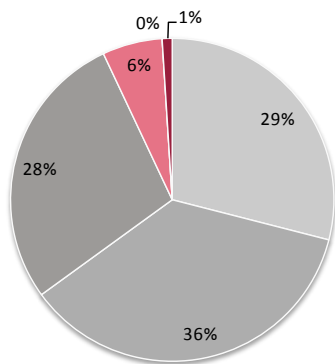
Bien que cela ne soit pas une vraie nouveauté pour les Achats, la gestion des risques revêt aujourd'hui une importance croissante de par la possibilité d'impacts de plus en plus forts sur une chaîne de valeur de plus en plus complexe. C'est la rançon du succès de la mondialisation qui mène à un marché d'approvisionnement de plus en plus vaste, éloigné, et souvent dans des zones de production à risque.

De plus, la tendance actuelle est à l'hyper communication avec deux effets pour les Achats : la surinformation catastrophiste appelant à des mesures de couverture d'une part ; une sensibilité et une vigilance citoyenne exacerbées engendrant de forts risques d'image d'autre part. Dans un monde hyper-connecté, les réputations se font et se défont à la vitesse de la lumière. La gestion probabiliste des risques élémentaires étant insuffisante dans ce nouveau contexte, la maîtrise des risques est plus que jamais l'affaire de tous et de chacun.

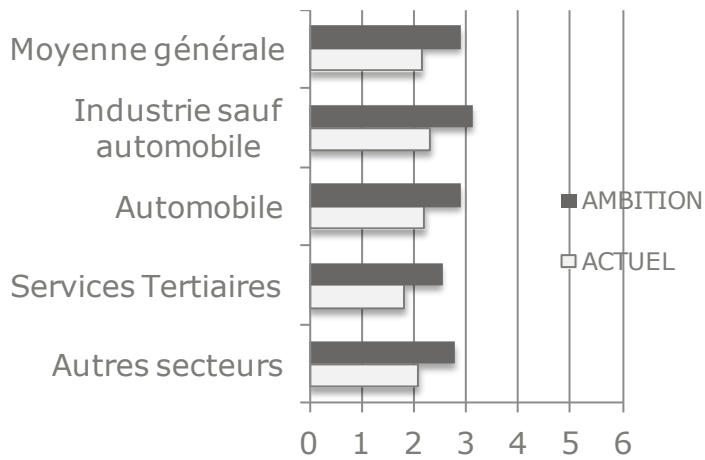
Le contrôle interne peut être un allié puissant mais c'est l'entreprise étendue qui apportera la meilleure réponse. Sa mise en œuvre et la mutualisation des efforts contribueront à la protection de l'ensemble de l'écosystème. Les Achats ont un rôle particulièrement important à jouer en devenant les vecteurs de propagation des bonnes pratiques, et surtout des bonnes attitudes collectives, à l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur.

10. Capacité à anticiper et à gérer les risques (2/3)

Répartition globale actuelle



Moyennes par secteurs

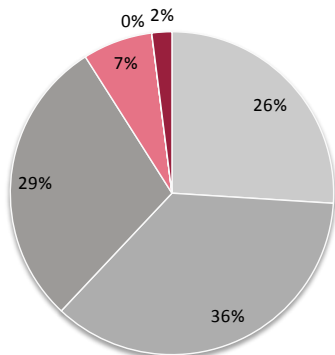


- 1 Les risques courants sont identifiés dans les contrats (qualité, délais / service, financiers...)
- 2 Les facteurs de risque sont identifiés, évalués et pris en compte lors des choix de fournisseur
- 3 Des programmes d'actions concrètes pour réduire les risques identifiés sont menés
- 4 Des BCP (*Business Continuity Plan*) et/ou DRP (*Disaster Recovery Plan*) existent, sont mis à jour, et testés régulièrement
- 5 L'entreprise étendue partage la gestion des risques et mutualise la maîtrise de leurs impacts
- 6 L'écosystème assure par construction la gestion des risques dans la chaîne de valeur

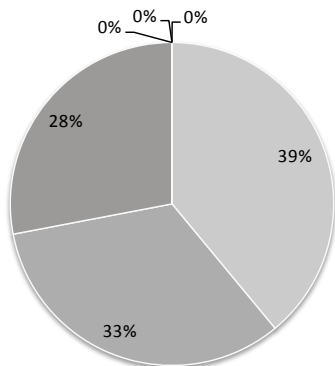
10. Capacité à anticiper et à gérer les risques (3/3)

Un écart sensible entre les PME et les grands groupes

...vue par les
grands groupes



...vue par les
PME



- 1 Les risques courants sont identifiés dans les contrats (qualité, délais / service, financiers...)
- 2 Les facteurs de risque sont identifiés, évalués et pris en compte lors des choix de fournisseur
- 3 Des programmes d'actions concrètes pour réduire les risques identifiés sont menés
- 4 Des BCP (*Business Continuity Plan*) et/ou DRP (*Disaster Recovery Plan*) existent, sont mis à jour, et testés régulièrement
- 5 L'entreprise étendue partage la gestion des risques et mutualise la maîtrise de leurs impacts
- 6 L'écosystème assure par construction la gestion des risques dans la chaîne de valeur

Les PME sont nettement en retard par rapport aux grands groupes : 39% des répondants PME n'évaluent pas régulièrement les risques lors de la sélection des fournisseurs, et aucun ne déclare avoir de véritable *Business Continuity Plan*. Ceci est peut-être lié à un problème de ressources, et probablement de ROI – les actions nécessaires auraient un coût trop important à assumer.

Néanmoins, les acheteurs de PME pourraient progressivement, en fonction des enjeux, sensibiliser leurs dirigeants aux bonnes pratiques en matière de gestion des risques.

11. Robustesse de l'ensemble de la chaîne de valeur (1/2)

Plus de la moitié des répondants reconnaissent être dans une situation à risque

Seuls les secteurs les plus matures comme l'automobile déclarent avoir pour ambition la mise en place de stratégies de sourcing prenant réellement en compte le risque de dépendance lors de la sélection des fournisseurs. Les autres secteurs se limitent à une gestion contractuelle du risque.

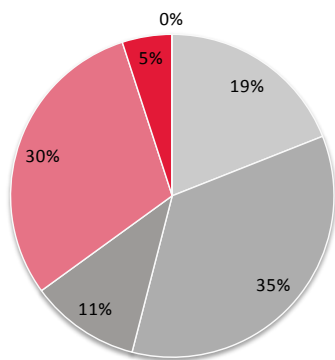
Certains répondants affichent un écart important entre leur situation actuelle et leur ambition. Ceci traduit probablement une prise de conscience des enjeux liés à maîtrise de la chaîne de valeur étendue. De plus, les Directeurs Achats considèrent à 57% que la stratégie de sourcing prend en compte les risques de dépendance fournisseur, alors que seulement 29% des opérationnels partagent cet avis.

L'étude révèle une situation de départ où le risque fournisseur est loin d'être maîtrisé dans l'ensemble de ses dimensions. L'évaluation de la dépendance des fournisseurs est une première étape vers la maîtrise de la robustesse de la chaîne de valeur. Le réflexe consistant à se réfugier derrière des contrats pour la renforcer est une illusion de plus en plus dangereuse dans un contexte de sourcing très mondialisé.

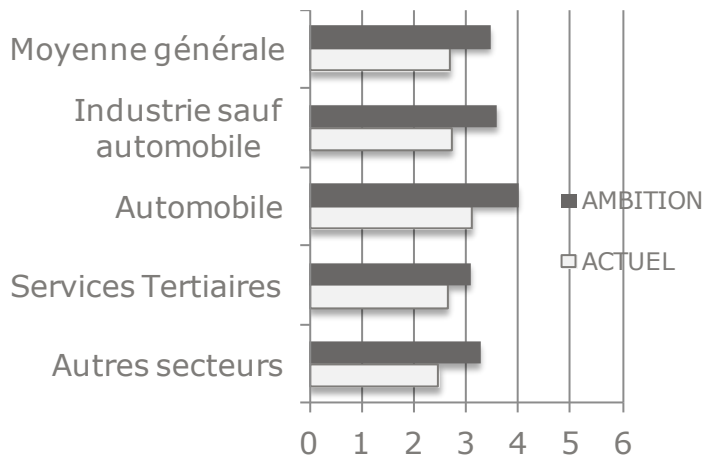
A terme, pour bâtir un écosystème performant, les acheteurs devront intégrer tous les facteurs de risque portant sur leur chaîne de valeur.

11. Robustesse de l'ensemble de la chaîne de valeur (2/2)

Répartition globale actuelle



Moyennes par secteurs



- 1 La notion de taux de dépendance sur ses fournisseurs n'est pas développée
- 2 Certaines situations constituent des risques (source unique, monopoles...)
- 3 Fait l'objet de clauses contractuelles spécifiques avec chaque prestataire
- 4 La stratégie de sourcing prend pleinement en compte les risques de dépendance fournisseur
- 5 L'entreprise étendue prévoit des redondances entre fournisseurs pour éviter tout risque de dépendance
- 6 L'écosystème est résilient

12. La nature de la relation contractuelle (1/3)

Les SLAs restent la clef de voûte du pilotage de la relation fournisseurs

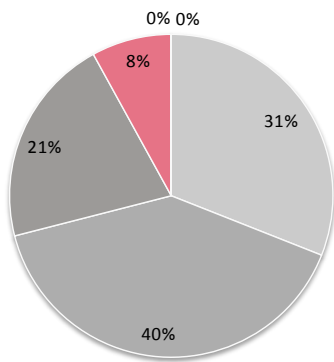
Moins d'un répondant sur dix déclare inclure dans ses contrats la répartition de bénéfices mutuels de la relation avec ses fournisseurs. Les autres se contentent, au mieux, de mettre en place des SLAs visant l'atteinte d'une performance technique élevée. 40% utilisent même ces SLAs dans une logique de pénalités. Les acheteurs du secteur automobile se montrent plus ambitieux que les autres en raison de leur plus grande expérience dans les formes avancées de partenariats.

Le faible niveau global d'ambition montre que les acheteurs restent majoritairement satisfaits de leur maturité actuelle – probablement du fait de la mesure de la performance toujours en vigueur. Le changement de posture pour aller vers l'entreprise étendue reste à réaliser. Il devra être accompagné d'une refonte de la mesure de la contribution de la fonction Achats à la performance de l'entreprise. En effet, l'entreprise étendue ne se pilote pas seulement avec des SLAs et des contrats focalisés sur la performance QCD. L'approche actuelle reste dans une logique « eux et nous » s'appuyant sur un rapport de force traditionnel.

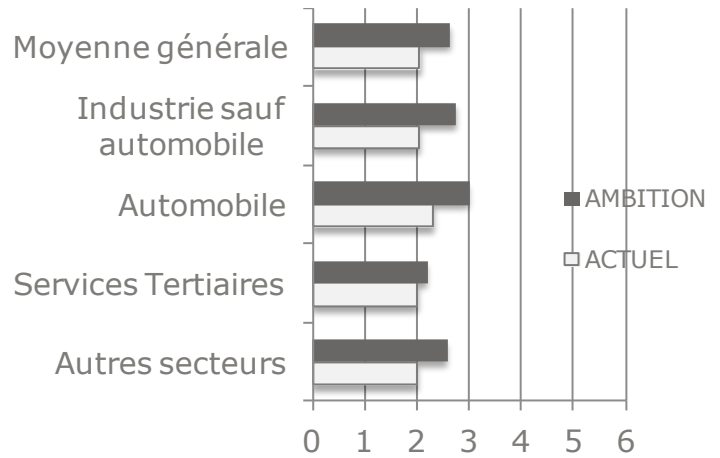
La prise en compte des bénéfices mutuels, voire du partage de la valeur entre les acteurs est une étape pour développer l'entreprise étendue qui nécessite davantage de confiance entre les parties prenantes.

12. La nature de la relation contractuelle (2/3)

Répartition globale actuelle



Moyennes par secteurs

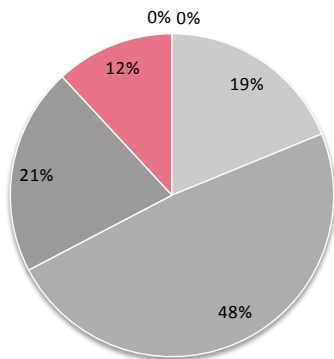


- 1 Tous les contrats / commandes ne font pas l'objet d'un cahier des charges
- 2 Les contrats intègrent des Service Level Agreements et pénalités associées
- 3 Les contrats avec les fournisseurs-partenaires permettent une performance technique élevée
- 4 Les contrats permettent la répartition de bénéfices mutuels
- 5 Les contrats prévoient la réversibilité et le partage des marges générées
- 6 Au-delà des contrats, l'écosystème assure la cohésion des objectifs, ou bien le rejet d'un acteur

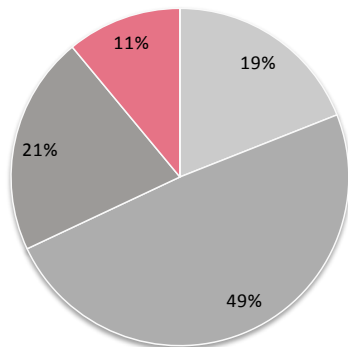
12. La nature de la relation contractuelle (3/3)

61% des PME passent encore des contrats ou commandes n'ayant pas fait l'objet d'un cahier des charges

...vue par les
grands groupes



...vue par les
PME



- 1 Tous les contrats / commandes ne font pas l'objet d'un cahier des charges
- 2 Les contrats intègrent des *Service Level Agreements* et pénalités associées
- 3 Les contrats avec les fournisseurs-partenaires permettent une performance technique élevée
- 4 Les contrats permettent la répartition de bénéfices mutuels
- 5 Les contrats prévoient la réversibilité et le partage des marges générées
- 6 Au-delà des contrats, l'écosystème assure la cohésion des objectifs, ou bien le rejet d'un acteur

Pour 61% des PME, les contrats et commandes ne font pas systématiquement l'objet d'un cahier des charges préalable. Il s'agit ici d'une bonne pratique Achats de base qui n'est pas mise en œuvre, sans doute faute de moyens.

Les PME ayant répondu, probablement positionnées plus en amont dans la chaîne de valeur, ont des Achats plus simples. Cela peut expliquer en partie cette situation.

Les PME feront partie des écosystèmes, mais n'en seront sans doute pas leaders à de rares exceptions près.

13. Gestion de la propriété intellectuelle (1/3)

La notion de propriété intellectuelle est encore perçue comme un risque essentiellement juridique

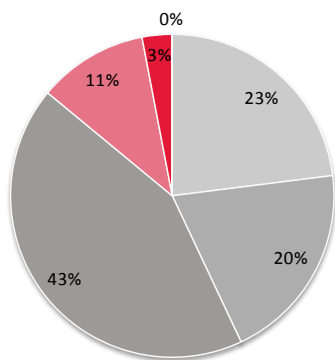
Comme pour la relation contractuelle, la propriété intellectuelle n'est pas perçue comme un levier de performance par les acheteurs. A peine un tiers d'entre eux déclarent réaliser des développements partagés avec leurs fournisseurs. Les industries de l'immatériel affichent l'ambition la plus forte sur cette question car la propriété intellectuelle est à la base de leur économie.

Le potentiel de l'entreprise étendue réside notamment dans l'intelligence collective. Le défi des acheteurs sera de susciter la génération d'idées et la circulation d'innovations dans l'écosystème, notamment en assurant la rémunération des créateurs et en partageant les bénéfices pour entretenir la motivation des contributeurs.

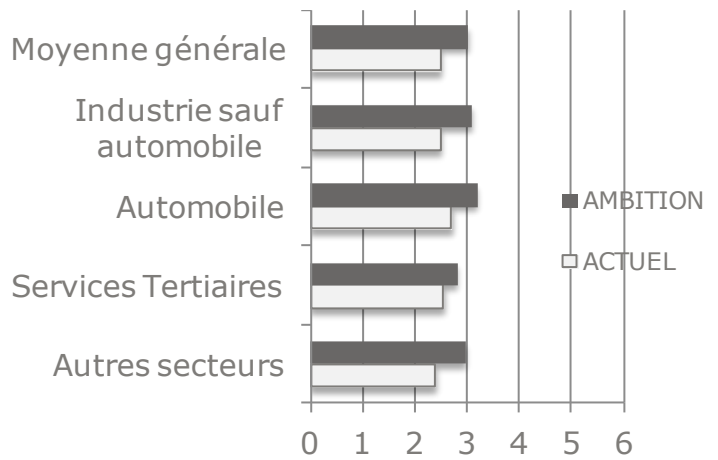
L'innovation fournisseur peut amener à remettre en cause le business model de l'entreprise pour bénéficier d'un avantage compétitif. Les Achats devront alors être en mesure d'en évaluer les apports et les impacts, allant même jusqu'à proposer le projet de transformation qui en découle.

13. Gestion de la propriété intellectuelle (2/3)

Répartition globale actuelle



Moyennes par secteurs

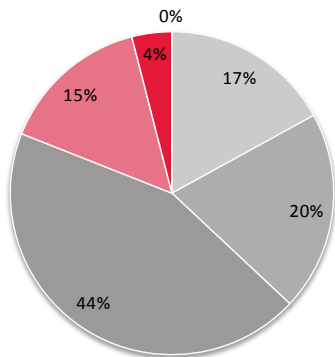


- 1 La propriété intellectuelle n'est pas particulièrement prise en compte dans les relations fournisseurs
- 2 La propriété intellectuelle fait l'objet d'une évaluation en termes de risque
- 3 La propriété intellectuelle fait l'objet d'une évaluation en début de relation et est couverte par des clauses contractuelles adaptées
- 4 La propriété intellectuelle peut être créée par la relation avec des prestataires (Joint venture...)
- 5 La création de propriété intellectuelle est coordonnée entre les parties de l'entreprise étendue
- 6 La création de propriété intellectuelle est coordonnée entre les acteurs de l'écosystème

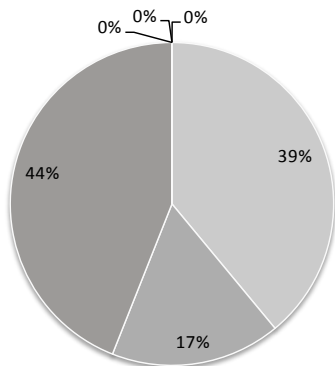
13. Gestion de la propriété intellectuelle (3/3)

39% des PME ne tiennent pas compte des problématiques de propriété intellectuelle dans leurs relations fournisseurs

...vue par les
grands groupes



...vue par les
PME



- 1 La propriété intellectuelle n'est pas particulièrement prise en compte dans les relations fournisseurs
- 2 La propriété intellectuelle fait l'objet d'une évaluation en termes de risques
- 3 La propriété intellectuelle fait l'objet d'une évaluation en début de relation et est couverte par des clauses contractuelles adaptées
- 4 La propriété intellectuelle peut être créée par la relation avec des prestataires (Joint venture...)
- 5 La création de propriété intellectuelle est coordonnée entre les parties de l'entreprise étendue
- 6 La création de propriété intellectuelle est coordonnée entre les acteurs de l'écosystème

La situation est assez similaire à celle des contrats, avec un niveau de maturité en retrait pour les PME.

Cependant, les PME innovantes étant plus souvent à l'origine de la création de propriété intellectuelle, l'enjeu est davantage de valoriser une relation client que de piloter une relation fournisseurs. Les PME intégratrices, plus en amont dans la chaîne de valeur, devraient néanmoins y prêter une plus grande attention car elles mettent en risque leurs clients.

Chapitre 4

Les ressources et moyens

- 14.** Pilotage des ressources externes
- 15.** Marketing Achats
- 16.** Ressources humaines : le profil type des acheteurs
- 17.** Capacité à travailler dans un environnement international et/ou multiculturel
- 18.** Systèmes d'information et outils

14. Pilotage des ressources externes (1/2)

Les acheteurs se limitent encore aux leviers classiques de la relation client / fournisseur

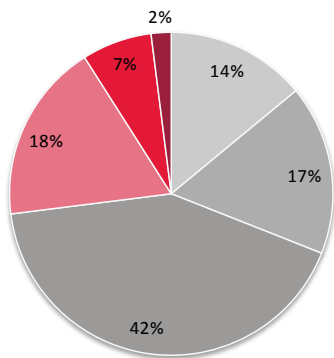
Les acheteurs utilisent les leviers classiques de pilotage des relations fournisseurs, 42% des répondants disent maîtriser leurs panels fournisseurs avec efficacité.

Une ambition affichée assez conservatrice traduit une logique tournée vers les fondamentaux Achats. Notons toutefois que l'Automobile souhaite dépasser le partenariat stratégique traditionnel pour aller vers l'entreprise étendue.

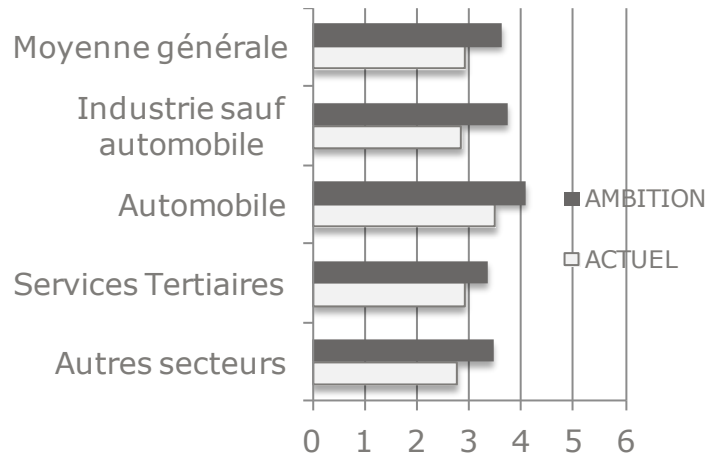
La mise en place d'instances de gouvernance multifonctions – impliquant acheteurs, opérationnels et fournisseurs – est un préalable à la prise de conscience du potentiel de l'entreprise étendue par les autres fonctions.

14. Pilotage des ressources externes (2/2)

Répartition globale actuelle



Moyennes par secteurs



- 1 Des liens forts (personnels) entre le client et le prestataire assurent la bonne marche courante des opérations
- 2 L'acheteur-négociateur met la relation sous tension (parfois arbitrairement)
- 3 Une segmentation des panels de fournisseurs permet une gestion économique efficace
- 4 Des benchmarks pertinents sont réalisés pour les principaux fournisseurs
- 5 Le pilotage de l'entreprise étendue est assuré par des instances de gouvernance dédiées
- 6 L'écosystème est gouverné par une structure de méta-management

15. Le Marketing Achats (1/2)

Seulement 12% des répondants sélectionnent leurs fournisseurs pour leur volonté de travailler ensemble sur le long terme

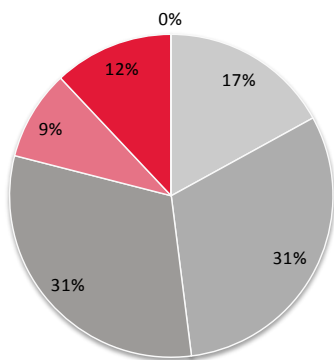
Le niveau général est assez faible : seulement 21% des répondants sélectionnent actuellement leurs fournisseurs sur des objectifs business. L'étude montre une assez bonne maîtrise des fondamentaux, mais peu d'ambition pour aller au-delà. Le secteur automobile, bien ancré au niveau Category Management, ambitionne timidement des relations véritablement durables.

Le marketing Achats est en vogue, mais en réalité tout reste à faire. Les Directions Achats font plus naturellement du Supplier Management mais un effort supplémentaire, notamment sur la posture, reste à faire pour évoluer vers le Supplier Relationship Management. Le marketing Achats est l'un des piliers de la construction de l'entreprise étendue car il permet l'identification et le développement du potentiel des ressources externes pour résoudre les problématiques business.

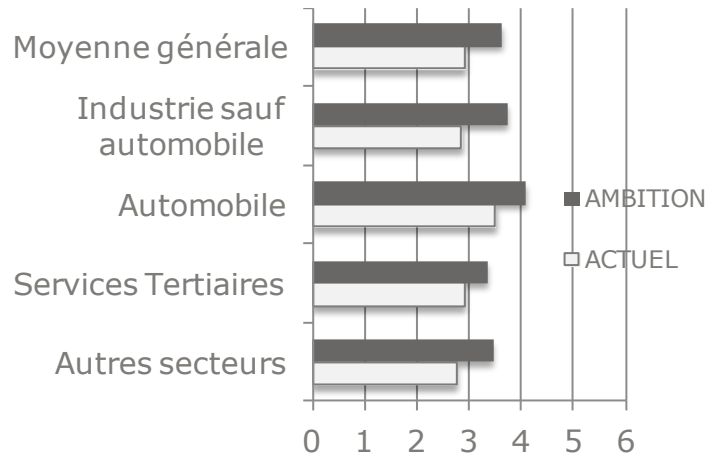
Une nouvelle fois, le référentiel actuel de mesure de la performance Achats ne permet pas de prendre en compte l'apport réel du marketing Achats car ses gains ne sont que rarement des savings.

15. Le Marketing Achats (2/2)

Répartition globale actuelle



Moyennes par secteurs



- 1 Les fournisseurs sont identifiés localement en fonction des besoins
- 2 Les fournisseurs sont regroupés dans des panels à partir de recherches menées par les Achats et les départements opérationnels
- 3 Les fournisseurs sont suivis par des category managers par marché et par ligne de métier
- 4 Les fournisseurs sont recensés sur un périmètre global selon des objectifs business
- 5 Les fournisseurs sont « recrutés » non seulement pour leurs capacités mais aussi pour leur volonté de travailler ensemble durablement
- 6 L'écosystème se renforce par le "recrutement" responsable de nouveaux acteurs pour le bien commun de l'ensemble

16. Ressources humaines : le profil type des acheteurs (1/2)

Une volonté marquée de monter en gamme, indispensable pour jouer un rôle au delà du QCD

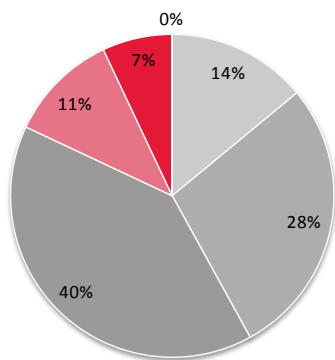
Les résultats démontrent une forte volonté de monter en gamme, l'écart entre la situation actuelle et l'ambition est le plus élevé de toutes les questions. Seuls 18% des répondants indiquent disposer actuellement dans leurs équipes d'acheteurs ayant une capacité de "manager de business".

Pourtant, les réflexions du Think Tank Achats de CGI Business Consulting ont bien fait ressortir que la fonction fait face à un terrain de jeu plus vaste et des enjeux plus importants. Les attentes des Directions Générales sont claires sur la participation à la réinvention du business model. L'impact de la fonction est désormais attendu en dehors du « processus Achats » historique. Pour être au rendez-vous, elle a un besoin crucial de nouveaux talents qui marqueront la fin du règne des « faiseurs de prix » et des négociateurs, et verront l'avènement des fins connaisseurs de la chaîne de valeur, au fait des stratégies industrielles.

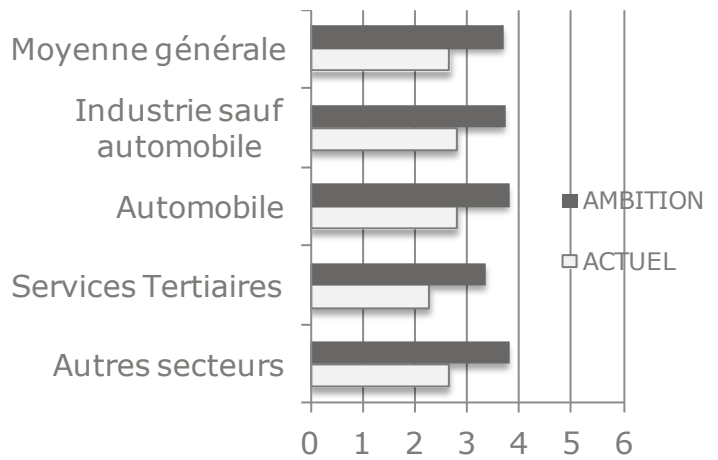
« Dotés d'une solide formation économique, ce sont bien plus des community managers de haut vol que des négociateurs de prix. »

16. Ressources humaines : le profil type des acheteurs (2/2)

Répartition globale actuelle



Moyennes par secteurs



- 1 Profils administratifs, sans véritable vocation "Achats", gèrent les Achats simples
- 2 Gestionnaires de portefeuilles, bons négociateurs, maîtrisent les Achats commerciaux et techniques
- 3 Profils cadres, entrée à niveau BAC + 5. Maîtrisent les dossiers Achats complexes
- 4 Un passage aux Achats est recherché pour l'expérience de pilotage des fournisseurs, la polyvalence des compétences et la vision globale de l'entreprise
- 5 Homme "orchestre" multi-casquettes, catalyseur, chef de projet, "intrapreneur"
- 6 Entrepreneur délégué à l'épanouissement de l'écosystème

17. Capacité à travailler dans un environnement international et/ou multiculturel (1/2)

La portée internationale de son action est aujourd'hui pleinement prise en compte par les Achats

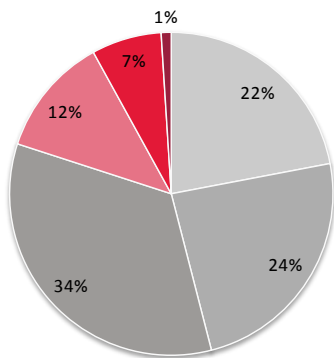
La complexité liée à un sourcing international n'est aujourd'hui plus une barrière : plus de la moitié des répondants ont au minimum atteint une maturité où « l'esprit international » caractérise la culture des Achats.

Cependant, 22% des répondants déclarent avoir peu de fournisseurs étrangers ou, le cas échéant, les consulter avec des dossiers peu adaptés à leur contexte spécifique. Naturellement, l'Automobile mesure la nécessité de disposer d'une connaissance globale du marché. En effet, ces acteurs sont d'ores et déjà plongés dans un marché globalisé. Ils font face à des acteurs globaux et recherchent des "challengers" émergents. Les grandes entreprises sont plus avancées que les PME car elles bénéficient de leurs propres implantations à l'international qui facilitent la diffusion d'une culture d'entreprise mondiale.

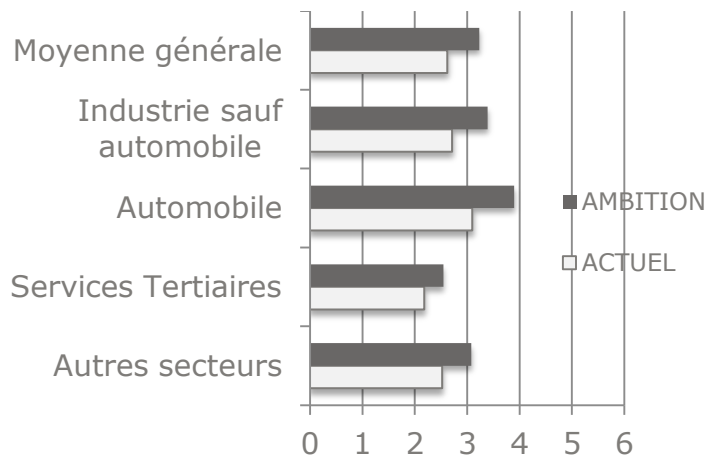
Néanmoins, plus les partenaires sont éloignés (géographiquement et culturellement), plus il est complexe de mettre en œuvre et piloter l'entreprise étendue. Il faut alors être capable d'évaluer la robustesse de la chaîne de valeur en profondeur partout dans le monde.

17. Capacité à travailler dans un environnement international et/ou multiculturel (2/2)

Répartition globale actuelle



Moyennes par secteurs



- 1 Il y a peu de fournisseurs étrangers - si on consulte des fournisseurs internationaux, c'est avec des dossiers en français
- 2 On consulte des fournisseurs internationaux, avec des dossiers internationaux
- 3 Un "esprit international" caractérise naturellement la culture de l'entreprise et des Achats
- 4 Les opérations partout dans le monde sont facilitées par une connaissance marché globale
- 5 La culture partagée dans l'entreprise étendue permet la détection de nouvelles opportunités et la concrétisation de synergies
- 6 La culture de l'écosystème constitue un environnement spécifique dépassant les frontières

18. Systèmes d'informations et outils (1/3)

Les SI et outils Achats restent très orientés vers le transactionnel

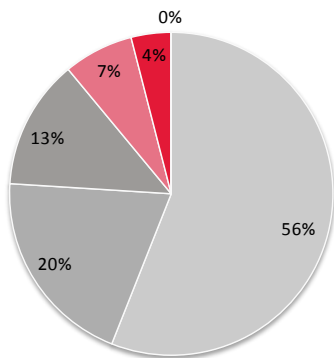
L'étude révèle un sous-équipement actuel et peu d'ambition : 56% des répondants gèrent leurs Achats avec un ERP et Excel. 11% seulement déclarent avoir des outils collaboratifs de développement de la stratégie Achats. Dans les grands groupes, par essence multi-localisés, la circulation de l'information est un prérequis à l'efficacité de l'organisation.

L'ambition se limite à l'automatisation des processus transactionnels. Cette recherche d'efficacité opérationnelle est en contradiction avec les enjeux futurs de la fonction. De forts progrès restent à faire pour outiller l'entreprise étendue, et permettre l'échange d'informations à son échelle.

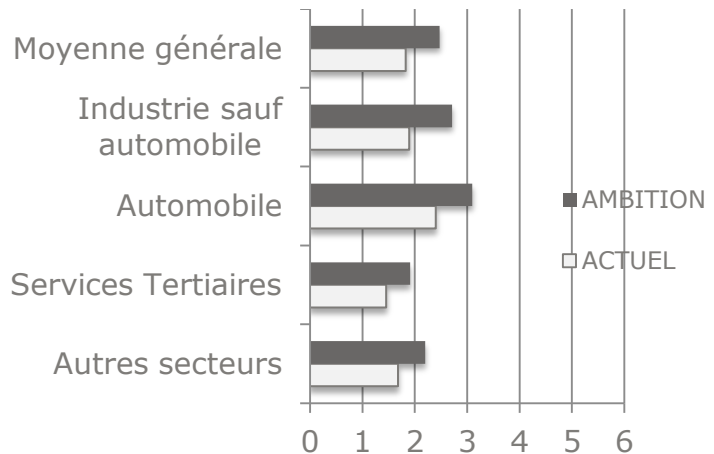
Le SI Achats de demain soutiendra les activités créatrices de valeur dans l'écosystème. Il devra donc d'une part permettre l'émergence de l'intelligence collective, et d'autre part tirer profit des technologies de traitement de données en masse pour améliorer l'efficacité de la veille et alimenter la gestion des risques.

18. Systèmes d'informations et outils (2/3)

Répartition globale actuelle



Moyennes par secteurs

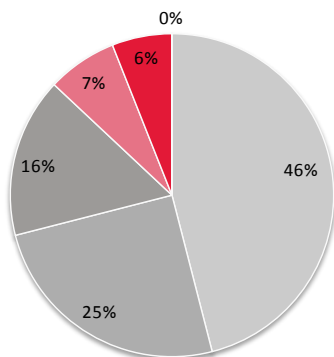


- 1 ERP & Excel
- 2 Une partie de la chaîne Achats est couverte (e-Proc, RFX...)
- 3 Outils supply chain intégrés avec fournisseurs. Couvrent toute la chaîne Sourcing to Pay
- 4 Outils de développement de la stratégie Achats, veille marché
- 5 Système collaboratif partagé avec les fournisseurs de l'entreprise étendue
- 6 L'écosystème digital

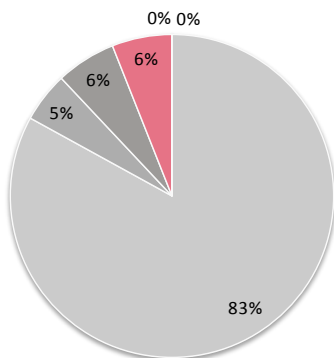
18. Systèmes d'informations et outils (3/3)

Les fonctions Achats des grands groupes sont nettement mieux outillées que celles des PME

...vus par les
grands groupes



...vus par les
PME



- 1 ERP & Excel
- 2 Une partie de la chaîne Achats est couverte (e-Proc, RFX)
- 3 Outils supply chain intégrés avec fournisseurs. Couvre toute la chaîne Sourcing to Pay
- 4 Outils de développement de la stratégie Achats, veille marché.
- 5 Système collaboratif partagé avec les fournisseurs de l'entreprise étendue
- 6 L'écosystème digital

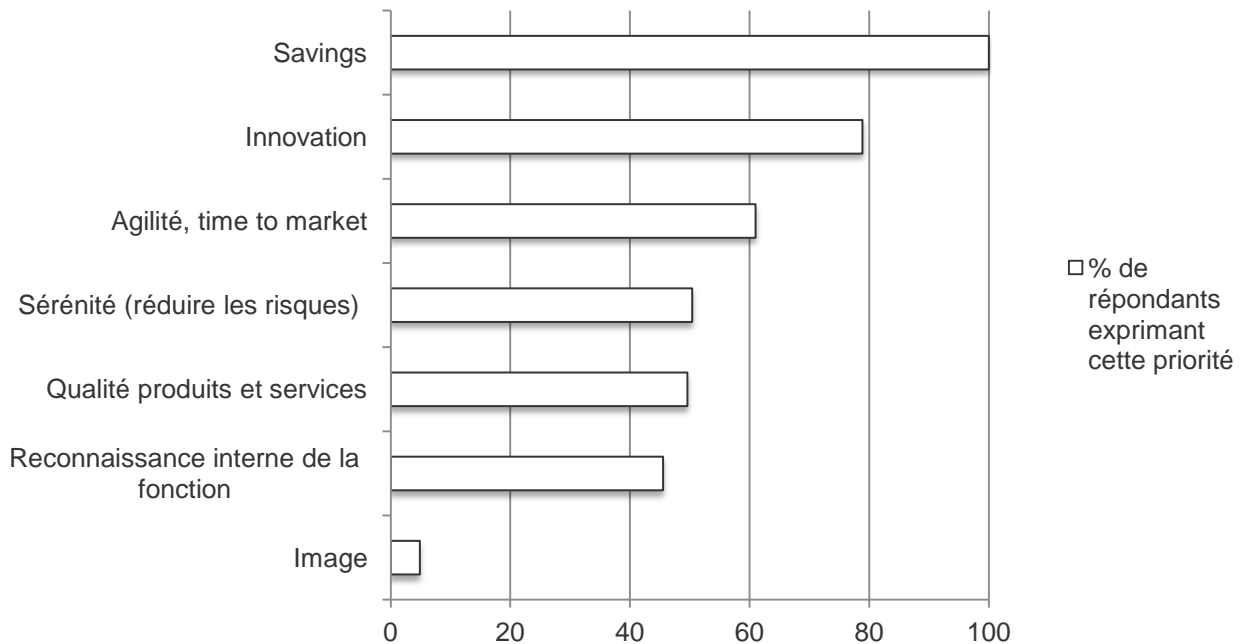
83% des PME n'ont pas d'outils Achats dédiés. Les investissements sont en effet importants et peuvent être disproportionnés par rapport aux enjeux. L'offre du marché doit encore s'adapter aux besoins spécifiques des PME.

Il reste à définir les processus de l'entreprise étendue pour espérer voir un jour les outils Achats implémentés dans des solutions progicielles. En attendant, ce sont les outils de type collaboratifs qui domineront le marché. Les solutions les plus proches de l'entreprise étendue seront les solutions d'e-sourcing incluant des fonctionnalités collaboratives.

Les priorités énoncées

Afin de conclure notre enquête, nous avons demandé à nos répondants quelles sont leurs priorités en termes d'entreprise étendue.

Les savings, l'apport d'innovation et le time to market restent sans surprise leurs priorités principales, mais il est intéressant de noter l'émergence d'autres motivations telles que la reconnaissance de la fonction.



Point de vue

- a) La construction de l'entreprise étendue : un objectif secondaire**
- b) Des leviers d'action au potentiel sous-exploité**
- c) Une grande cohérence entre stratégie et moyens**

a) **La construction de l'entreprise étendue : un objectif secondaire**

La construction de l'entreprise étendue repose sur le développement de deux types de confiance. Une confiance envers les fournisseurs tout d'abord : ces derniers doivent être considérés comme des ressources stratégiques, bien qu'externes, c'est-à-dire des ressources essentielles vis-à-vis du développement d'un avantage concurrentiel. Une confiance envers les acheteurs ensuite puisque ce sont ces derniers qui sont susceptibles de construire l'entreprise étendue mais également de l'animer.

Les réponses obtenues au travers de cette étude témoignent de niveaux de confiance trop bas pour que l'entreprise étendue puisse être réellement effective aujourd'hui mais également pour qu'elle puisse constituer un réel objectif stratégique. Ceci est vrai de manière générale, pour la majorité des répondants, ce qui ne signifie pas que certains ne soient pas en avance sur la question. Les résultats qu'ils obtiennent de cette situation n'en sont d'ailleurs que plus positifs en raison de leur statut de pionniers. Avant de se lancer dans la construction de l'entreprise étendue, il importe de percevoir l'intérêt de la collaboration avec les fournisseurs.

Reconnaître la capacité de la collaboration avec les fournisseurs à réduire les coûts, à réduire les risques et à participer de la création de valeur de l'entreprise, bref à créer, à défendre, voire à renforcer un avantage concurrentiel revient à reconnaître un rôle stratégique nouveau aux Achats. Rappelons que c'est sur la base de leur seule capacité à réduire les coûts que les Achats ont, il y a à peine quelques années, commencé à être considérés comme une fonction stratégique : c'est bien parce qu'à force d'externaliser, de nombreuses entreprises ont vu leurs Achats représenter 60 % de leur chiffre d'affaires en moyenne, que leurs dirigeants se sont dit qu'ils tenaient là le meilleur moyen d'améliorer leur résultat, en réduisant les coûts.

Développer l'entreprise étendue nécessite de passer de cette conception des Achats low cost à des Achats high value, c'est-à-dire des Achats qui, en permettant de créer davantage de valeur, permettent d'augmenter la marge par le haut (en créant davantage de valeur) et non plus seulement par le bas (en réduisant les coûts).

Or que constate-t-on à l'analyse des résultats de notre étude ? Le potentiel de création de valeur des Achats demeure peu présent dans la réflexion stratégique, encore bien davantage tournée vers le client que vers le fournisseur ; une faible reconnaissance de l'impact des Achats sur la performance globale de l'entreprise ; des acheteurs qui peinent à être considérés comme de véritables business partners,... Les acheteurs souffrent incontestablement d'un déficit de légitimité et de confiance (accordée par les autres fonctions) pour prendre en charge la construction de l'entreprise étendue.

Le manque d'ambition qu'il est possible d'observer dans les stratégies Achats témoignent d'une confiance également limitée dans les fournisseurs et leur capacité à contribuer de manière directe à la constitution d'un avantage concurrentiel. A analyser les réponses, l'externalisation apparaît ainsi perçue comme un danger. Elle est, quoi qu'il en soit, mise en œuvre avant tout pour réduire des coûts et optimiser les processus et trop peu souvent comme un moyen de développer de nouveaux avantages concurrentiels. Un tel manque d'ambition donne un éclairage sans doute pertinent sur la vague de ré-internalisations à laquelle l'on assiste aujourd'hui. De manière générale, l'ambition associée au développement des relations fournisseurs est faible : réduire les coûts et les risques plutôt que de créer davantage de valeur, de co-innover pour améliorer le contenu technique, social et environnemental des produits.

b) Des leviers d'action au potentiel sous-exploité

Rien d'étonnant, dans ce contexte, à ce que les relations capitalistiques soient à ce point réduites entre clients et fournisseurs. C'est sans doute en partie ce manque de confiance envers les fournisseurs (ainsi, il faut bien le dire, que les mauvaises anticipations des agents économiques en raison de la crise actuelle) qui explique que peu d'investissements en commun soient réalisés chez ces derniers. Le développement de l'entreprise étendue suppose pourtant de tels investissements; ainsi même, pourquoi pas, que le développement d'une sorte d'actionnariat-fournisseur qui se développerait à l'instar de l'actionnariat-salarié il y a quelques années, en vue d'aligner les objectifs de chacun tout au long de la supply chain.

Bien que le développement de l'entreprise étendue n'apparaisse pas comme un objectif stratégique majeur pour les répondants, il est intéressant de noter que des leviers d'action existent et que des progrès sont mesurables, dès aujourd'hui, sur certains d'entre eux. Trois leviers apparaissent essentiels : les compétences, individuelles et organisationnelles, au sein de la fonction Achats, le développement de la valeur des relations fournisseurs, et les outils de pilotage des performances.

Concernant les compétences, les acheteurs sont appelés à devenir davantage force de proposition s'ils veulent être considérés comme de véritables business partners. Bonne nouvelle : ils témoignent d'une appétence réelle sur ce point. Plus généralement, certains deviennent de véritables intrapreneurs pratiquant volontiers le marketing Achats et développant leur cerveau droit (pro-activité, vision stratégique...). S'il est notable que se développent aujourd'hui de nombreuses formations de qualité pour les acheteurs, il importe de prendre garde à la préparation des organisations Achats pour accueillir ces nouveaux profils. Si l'on veut éviter de voir ces nouveaux acheteurs être rejetés comme des virus, il convient de préparer les organisations à évoluer. Compétences individuelles et compétences organisationnelles ou collectives (à l'intérieur de la fonction Achats et au sein des autres fonctions) doivent évoluer conjointement.

Dans le même temps, la perception de la valeur susceptible d'être apportée par les fournisseurs est plus grande. Certes, seuls 12 % des répondants sélectionnent les fournisseurs sur la base de leur volonté de travailler ensemble sur le long terme. C'est peu mais c'est plus qu'il y a dix ans. Surtout, le marketing Achats « se démocratise ». Au-delà de la nécessité de bien connaître le marché fournisseur, notamment pour être capable de capter l'innovation en provenance de ce dernier, la nécessité de se rendre attractif vis-à-vis des meilleurs fournisseurs répond, pour beaucoup d'entreprises, à l'entrée dans un « Monde de ressources rares » (pour reprendre le titre de l'ouvrage d'Erik Orsenna), certaines de ces ressources étant constituées de matières premières pour lesquelles existe une compétition intense, d'autres résidant tout simplement dans les capacités distinctives desdits fournisseurs.

Ce sont ces dernières qui permettront de construire un avantage concurrentiel durable. L'idée de la nécessité de développer de nouvelles relations partenariales avec certains fournisseurs fait donc son chemin. La dimension internationale de ces relations est également en évolution, ce qui, pour le coup, n'est peut-être pas si favorable au développement de l'entreprise étendue, cette dernière devant sans doute reposer sur la proximité géographique et culturelle entre clients et fournisseurs, proximité qui, à maints égards, est à l'origine même du développement de l'entreprise étendue. La gestion de la propriété intellectuelle apparaît comme un point très important pour l'établissement de relations de confiance sur le long terme, puisque si cette question tarde à être réglée, des doutes risquent d'apparaître à un moment donné. Quelle que soit la réponse apportée, il importe donc que cette réponse soit apportée rapidement : le time-to-agreement est essentiel.

Enfin, des outils sont nécessaires pour accompagner le développement des compétences évoquées plus haut. Ces outils ont vocation à piloter les performances de l'entreprise étendue elle-même, mais également celle, cruciale, des acheteurs en cohérence avec leur nouvelle mission.

Force est aujourd'hui de constater le manque de mesures de performance pour le potentiel de l'entreprise étendue, comme le montre bien les réponses obtenues. Les systèmes d'information susceptibles d'accompagner le développement de l'entreprise étendue n'existent pas encore.

Enfin, point non abordé dans l'étude mais qui ressort de l'analyse, il devient urgent de développer de nouveaux outils de pilotage des acheteurs si l'on veut renforcer leur rôle dans la construction de l'entreprise étendue. Leur confier, de manière générale, de nouveaux objectifs ambitieux et centrés sur le développement de la collaboration et la création à valeur à long terme ne peut être cohérent avec le recours aux savings ou aux gains sur achats comme seuls critères de performance. Ces derniers demeurent bien sûr indispensables, mais ils doivent être complétés par d'autres indicateurs davantage cohérents avec l'ambition nouvelle dont les acheteurs deviennent peu à peu les garants.

c) **Une grande cohérence entre stratégie et moyens**

Finalement cette étude permet de mettre en évidence une grande cohérence entre stratégie et moyens mis en œuvre vis-à-vis du développement de l'entreprise étendue.

Dans les deux cas, le moins que l'on puisse dire est que l'on part de loin... Dans le même temps des écarts parfois importants existent entre cible et réalisation actuelle, ce qui témoigne d'une réelle ambition pour les années à venir. Si l'on dessinait une matrice avec la stratégie et les moyens sur les deux axes, nous serions aujourd'hui dans le cadran « en bas à gauche » et l'enjeu, à supposer que la construction de l'entreprise étendue constitue un objectif stratégique, serait d'évoluer vers le cadran « en haut à droite ».

L'analyse des réponses fournies par les répondants à notre enquête a permis de mettre en évidence les moyens d'actions à mettre en œuvre de façon systémique (jouer sur un seul des leviers n'aboutirait pas à de grands résultats, il importe plutôt de jouer, simultanément réduite, sur chacun des leviers en même temps) : développement des compétences individuelles et collectives au sein de la fonction Achats et de toute l'entreprise, parce que la collaboration commence toujours en interne ; développement de la valeur des relations fournisseurs grâce à un investissement dans ces relations et l'exploitation de la valeur qui peut en résulter, grâce notamment à une capacité nouvelle à innover ensemble ; développement d'outils de pilotage cohérents avec ces nouveaux objectifs.

Voilà les principaux chantiers ouverts par notre enquête sur l'entreprise étendue.

Hugues Poissonnier

Professeur Associé à Grenoble Ecole de Management

Directeur de la Recherche de l'IRIMA

Conclusion

- Les répondants – acheteurs ont démontré des ambitions pour sortir d'un rôle strictement « support » en contribuant aux décisions stratégiques. L'entreprise étendue peut en être le résultat mais la route est encore longue.
- Les acheteurs doivent repenser leur rôle et leur façon de travailler ; le pilotage de l'entreprise étendue requiert de nouvelles compétences qui restent souvent hors cadre dans les formations Achats courantes. En effet, les Achats sont aujourd'hui enseignés aux futurs spécialistes Achats, mais sont quasiment absents des cursus généralistes !
- Les Achats doivent oublier leurs vieux réflexes et entrer dans une nouvelle logique où le gain à court terme ne sera plus la première priorité. La Direction Générale doit également contribuer au développement du rôle des Achats – en fixant des objectifs au-delà des gains économiques.
- Cette étude met en exergue les tendances et le chemin à parcourir – levier par levier. Les acheteurs semblent conscients que les changements vont de plus en plus vite et que la crise actuelle est en train de remodeler fortement les interactions au sein de la supply chain. L'étude fait enfin un état d'un niveau d'ambition significatif.

L'atteinte de ces ambitions sera la base des chantiers de demain.

Les auteurs

Leïla Cardot-Fahas est associée au sein de CGI Business Consulting. Elle codirige la practice européenne de transformation et performance de la fonction Achats. Après 5 ans passés dans l'industrie, notamment en qualité d'acheteuse pour l'un des équipementiers majeurs de l'automobile, elle a embrassé une carrière de consultant, d'abord au sein du cabinet KPMG Consulting, puis a rejoint, en 2001, la branche conseil du groupe CGI. Elle a piloté depuis, de nombreux projets internationaux de transformation de la fonction Achats et de réduction des coûts, dans les secteurs de l'industrie aéronautique, pharmaceutique, l'énergie, la banque, l'assurance, le tourisme... Elle anime également des conférences et tables rondes sur le pilotage de la performance et la professionnalisation des acheteurs et anime le Think Tank Achats de CGI Business Consulting.



Bruno Cracco est associé au sein de CGI Business Consulting. Il codirige la practice européenne de transformation et performance des Achats. Après une première expérience dans un bureau d'étude automobile, il s'oriente dès 1996 vers le consulting. Passant par Cap Gemini puis KPMG Consulting, il rejoint la branche conseil de CGI en 2002. Il intervient auprès de grands groupes internationaux, dans tous les secteurs (industrie, transport, luxe, distribution, télécoms, services financiers...) pour les accompagner dans la transformation de leurs achats. Il participe activement à l'évolution de l'écosystème Achats européen, notamment en animant des conférences et tables rondes sur le thème de l'évolution des Achats ainsi que le Think Tank Achats de CGI Business Consulting.



Les auteurs

Hugues Poissonnier est Professeur Associé à Grenoble Ecole de Management, où il enseigne le contrôle de gestion et les achats. Il intervient également dans plusieurs écoles de commerce françaises et étrangères. Ses travaux de recherche portent sur la collaboration dans les relations inter-organisationnelles, thème sur lequel il est auteur ou co-auteur de nombreux articles de recherche et d'une quinzaine d'ouvrages. Il dirige la recherche de l'IRIMA (Institut de Recherche et d'Innovation en Management des Achats) et intervient régulièrement au sein d'entreprises pour des formations sur mesure et conférences.



Tony Boccock dirige Better Buying Concepts, qu'il a fondé en 2003. Ingénieur, il a travaillé 18 ans dans les secteurs pétrole et automobile dans des rôles techniques, gestion de projet et achat, avant de s'orienter vers le conseil en 2000. Ses missions lui ont permis de développer une expertise en externalisation - et naturellement au fonctionnement de l'entreprise étendue. Il accompagne ses clients pour animer leurs réflexions "Make or Buy", définir les meilleures stratégies de sourcing (externalisées ou pas !), optimiser leurs consultations et assurer la transition et la mise en place de solutions d'outsourcing. Il est membre du bureau de l'EOA France et participe aux Think Tank de CGI Business Consulting.



Sébastien Blandino est Manager au sein de CGI Business Consulting. Il a commencé sa carrière en tant qu'acheteur chez Renault Nissan Purchasing Organization puis chez Alstom Power Hydro, avant de s'orienter vers le conseil et de rejoindre ensuite CGI Business Consulting en 2009. Il pilote aujourd'hui des plans de transformation et d'optimisation de la performance Achats pour de grands groupes internationaux.

