

Pourquoi et comment écrire des stratégies achats par familles

Pour chaque famille d'achats, il est nécessaire de bien identifier les pratiques et s'interroger sur le rôle de chacun tout au long du processus, de l'expression du besoin au paiement de la facture. Il faut aussi mesurer les enjeux pour l'entreprise et connaître les freins et les opportunités liés aux achats.

Les auteurs



Jérôme Greff, président de HA17.



Christophe Richard, vice-président de HA17.



Jérôme Lombard, membre de la commission stratégie-développement de HA17. HA17 est une association d'acheteurs basée en Poitou-Charentes.

Un peu de sémantique, pour commencer. Derrière le mot stratégie, chacun d'entre nous n'entend pas la même chose. Nous vous proposons l'approche suivante :

- Au plus haut est la politique de l'entreprise. La politique achats est à décliner à partir de la politique de l'entreprise. **C'est le "sens dans lequel on va".**
- Au service de la politique est la stratégie mise en œuvre. **C'est le "comment on y va".** À chaque famille d'achats, une stratégie spécifique, et nous allons essayer de le préciser dans les paragraphes suivants.
- Pour chaque stratégie, il est nécessaire de définir les tactiques (plans d'actions) et les moyens qui permettront d'atteindre les objectifs pour la famille d'achats. **C'est le "avec qui et avec quoi on y va".**

L'intérêt d'une telle démarche

Pour essayer de comprendre pourquoi il est indispensable à l'acheteur d'écrire des stratégies pour ses grandes familles d'achats, analysons les pratiques actuelles.

Dans un premier temps, ne peut-on pas éviter d'acheter par "habitude" à des fournisseurs en situation trop confortable avec notre entreprise, et ainsi faire en sorte que l'interne de l'entreprise comprenne l'offre du marché et s'y adapte. S'il est impossible de s'adapter à l'offre, le travail nécessaire pour faire évoluer le marché sera obligatoirement long et onéreux.

Dans un second temps, grâce à ses actions d'achat, l'acheteur doit nécessairement contribuer aux résultats de l'entreprise en générant du gain. Il doit également rechercher les meilleurs fournisseurs et les innovations, afin de les proposer à son entreprise. Il est important de prendre du recul sur les habitudes de l'entreprise ! Pour une famille d'achats, il est donc nécessaire de :

- bien identifier les pratiques d'achats, en connaissant le rôle de chacun tout au long du processus achats,



- de l'expression du besoin au paiement de la facture ;
- mesurer les enjeux pour l'entreprise ;
- de connaître les freins et les opportunités liés aux achats.

Les fournisseurs actuels d'une famille d'achats

L'analyse des dépenses est souvent un exercice complexe. Les informations disponibles dans les ERP ne sont pas suffisantes et les acheteurs hésitent à questionner les acteurs internes et les fournisseurs. Est-ce parce qu'ils ne maîtrisent pas les outils ? C'est dommage, car il existe des outils libres de droit qui sont très efficaces. Est-ce par manque de temps ? Le temps est un refuge. On se demande parfois si les acheteurs consacrent leur temps au métier d'acheteur...

Avoir des fournisseurs en bonne santé est, pour l'entreprise, une assurance de qualité et de continuité de ses ressources. Lorsqu'un fournisseur travaille pour notre société, il doit gagner de l'argent.

Dans ce contexte, il convient de vérifier que les mises en concurrence sont régulières et, surtout, que ce sont de vraies mises en concurrence. Trop souvent des fournisseurs sont régulièrement consultés sans qu'ils n'aient jamais de commandes, c'est une perte de temps pour tous. En général, ils ne tardent pas à le faire savoir. Régulièrement, l'acheteur doit apporter des réponses aux questions suivantes : "Est-ce que j'achète ce que mes fournisseurs savent le mieux faire et surtout mieux faire que moi ?", "Est-ce que j'ai organisé la possibilité de progresser avec mes fournisseurs ?"

Un premier travail consiste ainsi à bien connaître l'offre du marché et la demande (qui émane de nos concurrents à l'achat) des produits et services qui satisfont les besoins exprimés. C'est donc un exercice de marketing achats qu'il est nécessaire d'actualiser régulièrement, car le monde économique et technologique évolue rapidement. Ainsi, les chantiers achats vont porter sur :

- l'amélioration (et même très souvent la rédaction) des cahiers des charges impliquant les acteurs de l'entreprise (R&D, BE, qualité, logistique, finance, RH, etc.) concernés par la dépense ;
- la connaissance de la filière technologique à laquelle on s'adresse, pour en savoir plus sur le métier de nos fournisseurs, le cycle de vie des produits que nous achetons, les risques à envisager et les enjeux ;
- la compréhension de la filière économique, pour mieux connaître ses acteurs, leur manière de travailler et de générer du gain avec leurs partenaires dans le monde ;
- l'identification des fournisseurs performants, en caractérisant ceux avec lesquels nous allons pouvoir optimiser notre relation ;
- la recherche des innovations, le sens du marché et celui que prendra l'économie demain, pour identifier quelques éléments de prospective.

« L'acheteur doit générer un gain pour l'entreprise en recherchant les meilleurs fournisseurs, les innovations. »

Identifier les risques pour chaque famille d'achats

Les contraintes, tant internes (lorsqu'elles sont liées à l'organisation de l'entreprise) qu'externes (quand elles se rapportent au marché et à son fonctionnement), sont des données qui peuvent avoir un impact majeur sur la performance des achats. Un travail sur la diminution de certaines contraintes est indispensable. Les risques pour chaque famille d'achats doivent être identifiés. Les actions proposées par l'acheteur pour minimiser les risques sont importantes pour sécuriser les ressources de l'entreprise.

La communication se fait alors vers l'externe, lorsque les acheteurs expriment leur besoin pour donner envie aux fournisseurs de travailler avec leur entreprise. Et vers l'interne, quand les achats communiquent des données techniques et économiques du marché pour adapter la production et la R&D, à la fois aux possibilités de l'offre et à une mise en concurrence optimisée des fournisseurs.

Jérôme Greff: "Un ouvrage pour tous les acteurs de la filière achats"



Jérôme Greff a publié l'ouvrage *Mieux acheter pour mieux vendre - De l'acheteur traditionnel vers l'acheteur éco-responsable*, publié en septembre 2015 aux Éditions Eyrolles (158 pages). "Une cinquantaine de personnes ont travaillé sur ce projet", raconte l'auteur. "Avant tout, nous ne voulions pas faire

une boîte à outils de plus, ni proposer un livre de recettes toutes plus inapplicables les unes que les autres. Nous nous voulons pragmatiques et pratiques: nous avons souhaité construire un ouvrage qui s'adresse à tous les acteurs de la filière professionnelle achats, ainsi qu'aux gestionnaires d'entreprises. Nous avons voulu que tout le monde, en parcourant cet ouvrage, trouve non seulement des idées pour faire progresser les achats, mais aussi des éléments qui confortent le lecteur dans l'approche du métier."

Une stratégie que l'on peut mettre en place à tout moment

Une stratégie d'achats peut s'écrire à n'importe quel moment, mais il est d'usage que ce travail soit réalisé à la fin de l'année. Une telle stratégie est d'ailleurs mise au point pour une durée de deux à trois ans. A minima, il faut chaque année la développer pour au moins deux familles d'achats, et évidemment suivre de près la mise en œuvre des actions édictées par les stratégies d'achats rédigées les années précédentes. Organiser sa veille permet en effet de se maintenir à jour en mobilisant un minimum de moyens. Cette veille permet aussi de proposer des évolutions et d'adapter les achats.

Des stratégies qui supposent d'avoir du temps, des moyens financiers et humains

Tout ce qui est écrit ci-dessus n'a de sens que si l'entreprise a du temps à consacrer à la rédaction de stratégies d'achats. Il s'agit de débloquer d'importants moyens humains, car une seule personne ne peut se charger d'une telle mission. De fait, même si souvent la dépense est minime, il faut aussi pouvoir l'engager au moment opportun, il est donc nécessaire d'avoir défini un budget consacré à cette démarche. D'autre part, élaborer des stratégies d'achats par familles demande beaucoup de volonté, pour progresser et modifier quelques lignes. Mais, après tout, l'acheteur n'est-il pas dans l'entreprise pour la faire avancer ? Car de nombreux paramètres d'achat fluctuent, notamment lorsqu'ils sont liés à la RSE et au développement durable. Ne se limitant pas à un effet de mode, ces paramètres seront enfin à prendre en compte pour construire la stratégie d'une famille d'achats. ●