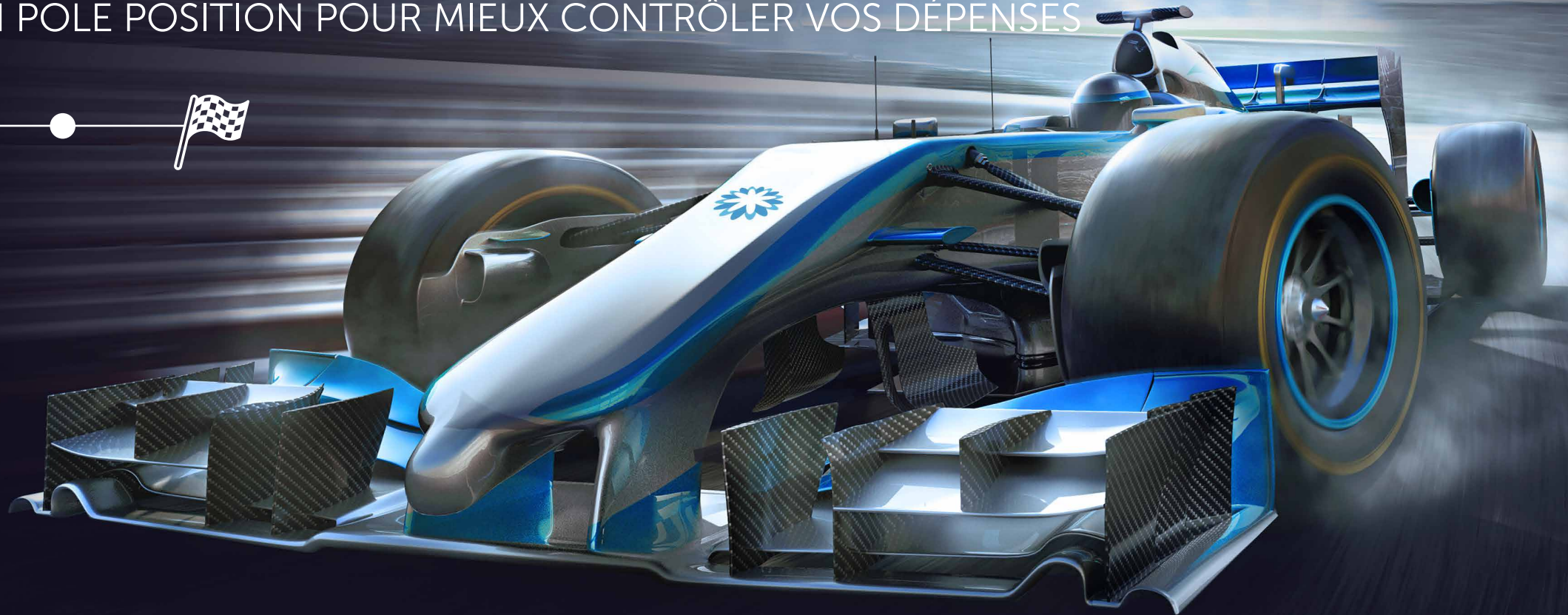
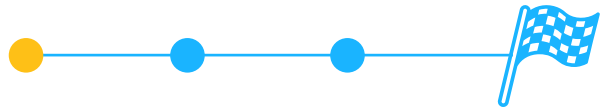


LES 4 PHASES DE LA MATURITÉ POUR LES ACHATS

PARTEZ EN POLE POSITION POUR MIEUX CONTRÔLER VOS DÉPENSES





Introduction

Toute entreprise a besoin de réaliser des achats de biens et de services, qui représentent autant d'occasions de créer de la valeur. Une société qui se développe s'engage dans une véritable course à la création de valeur qui lui demande de renforcer à la fois ses équipes, ses processus et ses technologies. Et pour bien négocier tous les virages, il lui faut faire preuve d'habileté.

Ce guide propose un modèle de maturité pour les achats qui vous indiquera où vous en êtes actuellement, comment mesurer la valeur générée à chaque étape et quand passer à l'étape supérieure. Le but ? Mettre en place une fonction achats de première classe et dépenser de façon plus intelligente en dopant l'innovation d'entreprise grâce à la négociation avancée et à l'intelligence communautaire.

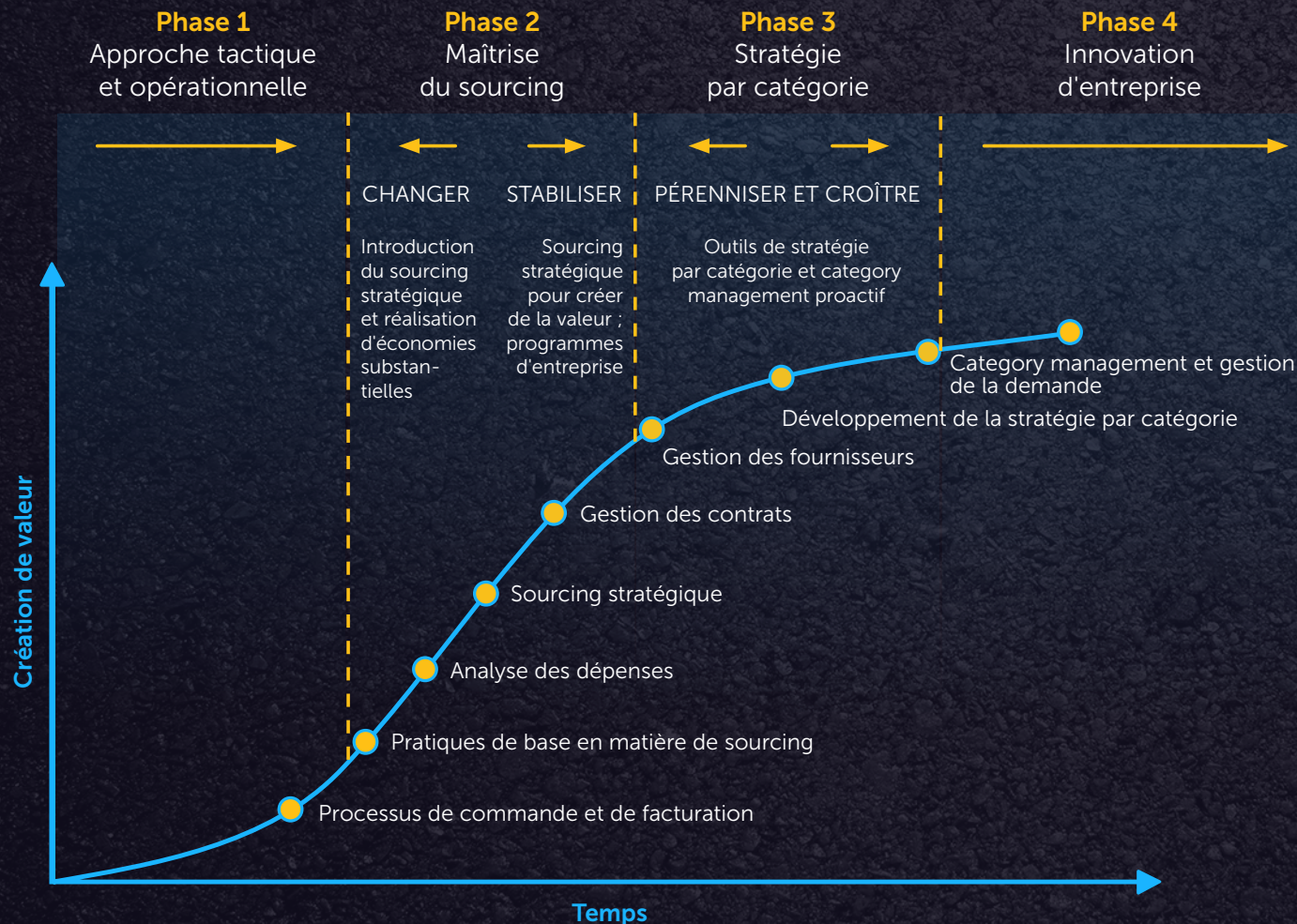


Gagnez en maturité achats

Dans le domaine des achats, la réussite passe par le calibrage de trois éléments clés : les équipes, les processus qu'elles utilisent et les technologies sous-jacentes. Chaque étape franchie dans le modèle de maturité se traduit par un contrôle accru des dépenses et par l'optimisation des achats de biens et services, avec un effet direct sur les résultats financiers de l'entreprise.

Si les grands favoris peuvent viser d'emblée un degré de maturité maximal, les écuries plus modestes peuvent déjà se concentrer sur la transition de la phase 1 à la phase 2. Quoi qu'il en soit, une entreprise a tout à gagner à propulser sa direction des achats vers la cour des grands (phase 4).

Modèle de maturité pour les achats



Modèle de maturité
achats par phase

Phase 1
Approche tactique
et opérationnelle

Phase 2
Maîtrise
du sourcing

Phase 3
Stratégie
par catégorie

Phase 4
Innovation
d'entreprise

Phase 1 : Approche tactique et opérationnelle

En phase 1, les entreprises achètent des biens et des services selon une méthode exclusivement tactique et opérationnelle, sans stratégie précise. Les collaborateurs trouvent eux-mêmes les solutions dont ils ont besoin, tandis que l'équipe finance, en plus de gérer les budgets, se contente de traiter les factures et de régler les fournisseurs, sans se préoccuper des prix, des niveaux de services, de la gestion de la demande ou de la qualité.

Équipes

En phase 1, les responsables finance assument une fonction purement administrative : veiller au règlement des factures sans trop poser de questions. Aucun groupe ni équivalent temps plein n'est dédié au sourcing des biens et des services.

Processus

Il n'existe que peu, voire pas de processus pour gérer les fournisseurs. Les éventuels mécanismes en place portent sur le règlement ponctuel des factures, leur rapprochement et la bonne marche des opérations comptables.

Technologies

À ce stade, faute de collaborateurs ou de processus dédiés aux achats, l'entreprise se trouve dépourvue de solutions de sourcing, de gestion du cycle de vie des contrats ou de procure-to-pay (P2P). Seul son ERP lui offre des analyses limitées, fondées sur les comptes du grand livre.

Modèle de maturité achats par phase

Phase 1
Approche tactique
et opérationnelle

Phase 2
Maîtrise
du sourcing

Phase 3
Stratégie
par catégorie

Phase 4
Innovation
d'entreprise

Phase 2 : Maîtrise du sourcing

En phase 2, l'entreprise commence à créer de la valeur au niveau des achats de biens et de services. Elle recrute des professionnels de la fonction achats pour gérer les contrats et superviser leur négociation. La direction voit alors les dépenses comme de possibles sources de création de valeur.

Les équipes finance et achats proposent leur aide aux parties prenantes pour organiser des campagnes de sourcing et gagner ainsi en maîtrise. Les fruits de cette approche permettent à l'entreprise d'adopter de nouvelles technologies afin de multiplier le nombre de campagnes par trimestre et de créer plus de valeur.

Équipes

En phase 2, des professionnels de la finance et des achats sont recrutés pour gérer les achats et pour superviser les engagements contractuels.

Ils cherchent à savoir de quand date la dernière négociation contractuelle, s'il existe un contrat et quels fournisseurs sont à même de satisfaire le même besoin. Ils contribuent également aux campagnes de sourcing dans le cadre des achats essentiels aux activités.

Processus

Avec ces campagnes de sourcing, les acheteurs mettent en place des processus afin de définir ce qui est attendu des parties prenantes et d'établir des SLA (service-level agreement).

Pour gagner du temps, l'entreprise classe ses fournisseurs par ordre d'importance via un processus de segmentation*.

Technologies

À ce stade, de nouvelles technologies s'imposent pour consolider le succès des premières campagnes de sourcing et en organiser davantage par trimestre.

Ainsi, une solution de contrôle des dépenses (BSM) permet de rationaliser les processus P2P, du sourcing au paiement, en passant par les achats ainsi que la gestion des contrats et des factures.

** Le processus de segmentation des fournisseurs varie selon l'entreprise. En général, il repose sur le pourcentage du montant total des dépenses, le type de dépense, l'importance pour l'activité, l'environnement concurrentiel, etc.*

Modèle de maturité achats par phase

Phase 1
Approche tactique
et opérationnelle

Phase 2
Maîtrise
du sourcing

Phase 3
Stratégie
par catégorie

Phase 4
Innovation
d'entreprise

Phase 3 : Stratégie par catégorie

En phase 3, l'entreprise dispose de ressources et de capacités assez avancées en matière d'achats et de sourcing pour créer de la valeur en se concentrant sur une stratégie par catégorie.

La valeur offerte par les category managers à ce stade peut être limitée par les solutions technologiques disponibles pour mener des actions à grande échelle. En effet, le manque ou l'absence de technologies adaptées peut limiter le nombre de campagnes de sourcing, empêcher de modéliser certains scénarios bénéfiques pour l'entreprise et limiter les capacités d'analyse permettant de proposer à la direction plusieurs pistes solidement étayées.

Équipes

En phase 3, la direction recrute des professionnels dédiés à des catégories de dépenses. L'équipe sourcing se concentre aussi sur la valeur, le coût total de possession, la rationalisation des spécifications, la modélisation des coûts théoriques et la prise de décision factuelle. Elle devient ainsi un véritable partenaire apportant à l'entreprise une valeur qui ne se limite pas à de simples économies. Résultat : une valeur incrémentielle et une fonction achats invitée à la table de la direction, qui la voit désormais comme un atout stratégique.

Processus

La direction met en place des processus de sourcing avec des responsabilités clairement définies, selon le modèle RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed). Bon nombre d'entreprises utilisent un modèle en 5 ou 7 points (voir page suivante) leur permettant d'optimiser leur category management. En vrais partenaires de l'entreprise, les responsables sourcing mesurent les performances des fournisseurs et identifient les opportunités de création de valeur en continu lors de bilans trimestriels.

Technologies

À ce stade, des technologies de sourcing stratégique peuvent aider les category managers à doper la valeur de la direction des achats, à garantir la transparence et à proposer différents scénarios de sélection des fournisseurs sur la base de critères variés. La fonction achats dispose d'une solide boîte à outils qui permet de prendre en compte plusieurs facteurs dans ses décisions de sourcing, mais aussi de mettre en œuvre des processus de type « expressive bidding » et une analyse des contraintes.

À ce stade, il est important d'investir dans une solution de contrôle des dépenses adaptée. À la clé : une plate-forme centralisée qui permet de comprendre la situation et de cibler les points critiques (notamment les fuites et les contrats à renouveler). Les meilleures solutions BSM s'accompagnent d'une précieuse intelligence communautaire, qui permet aux responsables achats et sourcing d'identifier les opportunités et les risques à grande échelle.

Modèle de maturité achats par phase

Phase 1
Approche tactique et opérationnelle

Phase 2
Maîtrise du sourcing

Phase 3
Stratégie par catégorie

Phase 4
Innovation d'entreprise

Phase 4 : Innovation d'entreprise

En phase 4, l'entreprise tire le maximum de valeur de chaque catégorie. Les responsables achats et sourcing collaborent étroitement pour aider les intervenants à optimiser leurs achats et leurs relations fournisseur, mais aussi à identifier les opportunités d'encourager l'innovation d'entreprise en partenariat avec les fournisseurs.

Équipes

En phase 4, l'équipe sourcing intègre des category managers qui connaissent les difficultés de leurs partenaires commerciaux, ainsi que les bonnes pratiques en vigueur. Les meilleurs seront capables de définir et de gérer les processus de planification requis dans une optique d'innovation. Ils identifient les éventuels impératifs liés à la supply chain, mais aussi les occasions d'innover, sans perdre de vue les objectifs fixés à moyen ou long terme.

Processus

En collaboration avec les différents intervenants, les responsables sourcing définissent des plans stratégiques sur 3 à 5 ans et cherchent des moyens d'atteindre les objectifs de l'entreprise à travers ses relations fournisseurs existantes et naissantes. Les bilans trimestriels peuvent être l'occasion de revoir la feuille de route d'un fournisseur et de négocier un accès anticipé (voire exclusif) à des produits, fonctionnalités ou services inédits. L'entreprise peut ainsi acquérir un avantage concurrentiel, séduire de nouveaux clients et explorer d'autres marchés.

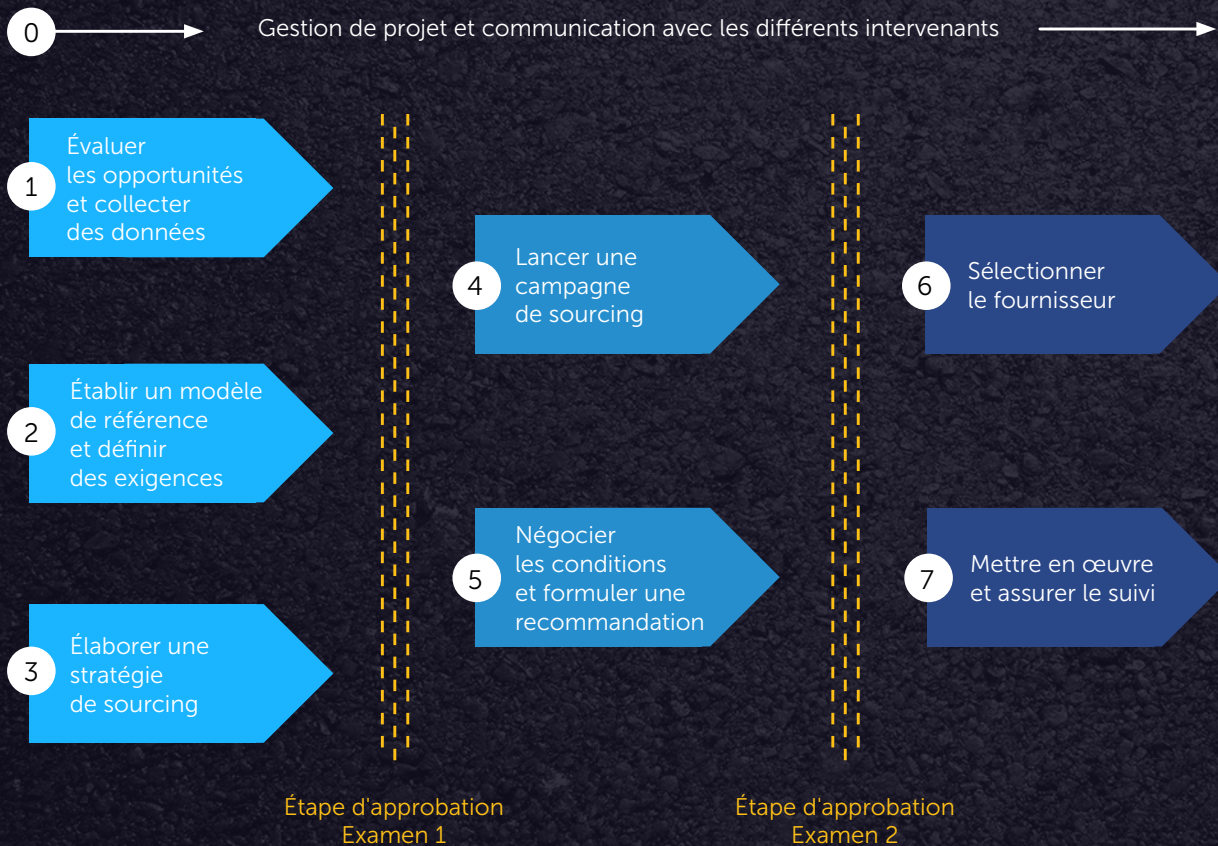
Technologies

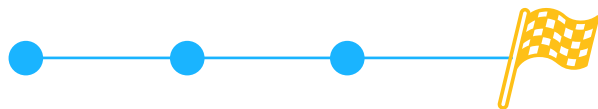
Les services achats les plus performants contrôlent les dépenses via une plate-forme BSM centralisée qui prend également en charge l'ensemble des processus associés (sourcing, achats, gestion des factures, contrats, gestion des risques, paiements et dépenses). Ce faisant, elles bénéficient aussi de l'intelligence communautaire, qui leur permet de dépenser de façon plus intelligente, de comparer leurs performances, de consulter des données sur les fournisseurs et d'optimiser tous les aspects des dépenses.

Les directions des achats les plus performantes ne se contentent pas de sélectionner les meilleurs produits et services pour leur entreprise tout en atténuant les risques. Elles forgent aussi un véritable partenariat avec leurs interlocuteurs, cernent leurs objectifs stratégiques et encouragent l'innovation d'entreprise.

Maximiser la valeur du sourcing en 7 points

Voici un processus stratégique qu'une entreprise en phase 3 ou 4 de maturité pourra mettre en œuvre en intégralité. Si vous en êtes à la phase 2, les points 3 à 5 vous mettront déjà sur la voie de la création de valeur ajoutée.





Achats : une victoire à tous les niveaux

Les trois piliers que sont les équipes, les processus et les solutions s'avèrent essentiels pour que la fonction achats gagne en maturité. Et ils sont interdépendants.

Progresser sur l'échelle de la maturité suppose d'équiper vos collaborateurs et vos processus d'une solide boîte à outils technologiques. Gérer un tel changement à la fois au sein de la fonction achats et à l'échelle de l'entreprise n'est pas sans difficultés, mais c'est une approche payante. Consultez notre [guide sur la valeur du sourcing](#) pour comprendre l'intérêt du sourcing stratégique pour votre entreprise.

Offrez un socle technologique solide à vos collaborateurs afin qu'ils puissent se concentrer sur des tâches de sourcing plus stratégiques et placer davantage de dépenses sous contrôle tout en optimisant vos achats de biens et services. Toute votre entreprise y gagnera, grâce à une valeur maximisée et un nouveau souffle d'innovation.

Pour savoir comment créer de la valeur grâce au sourcing stratégique, consultez notre guide :

Sourcing : prenez la voie rapide
[Une approche stratégique pour créer de la valeur](#)