



ayming

Livre Blanc
DIRECTIONS
ACHATS
DU FUTUR

Les facteurs clés de
succès de la
transformation

DECEMBRE 2018

INTRODUCTION

Chaque année, au surplus du traditionnel bilan annuel, des réflexions sont menées par la profession pour apporter de nouvelles pistes autour de 2 orientations :

- Comment définir ce que sera le futur de la fonction Achats.
- Comment être perçue par la Direction Générale, comme étant une fonction stratégique de l'entreprise, créatrice de valeur et génératrice de performance.

Le constat, issu de l'étude menée par Ayming, semble encore en défaveur de la fonction Achats qui a pourtant énormément d'arguments à mettre en avant pour enfin prendre la place qui lui incombe.

Création de valeur ? Transformation ? Tout le monde en parle, en effet. Ce qu'il en ressort réellement est que la fonction Achats se cantonne à améliorer la rentabilité des entreprises par la réduction des coûts dans la majorité des cas. On peut concéder que c'est déjà un élément fondateur de la valorisation de la fonction mais qui se limite souvent à la plus simple de leurs prérogatives. Réduire la fonction Achats à ce simple élément de valeur, pour que le principal indicateur de mesure de la performance soit dans le vert (bien que sa mesure ne fasse pas toujours l'unanimité), reste extrêmement limité au regard de ce que pourraient apporter les achats à l'entreprise, si les Directions Générales leur donnaient leur juste place au sein de leurs organisations.

C'est à cette place que de nouveaux modèles de performance sont à inventer, de nouveaux KPIs ciblant la valeur générée, tels que l'impact sur la croissance des revenus ou encore sur le développement de nouveaux marchés. C'est à cette seule condition que nous parlerons alors de réelle création de valeur.

Nous pourrions nous demander pourquoi cette fonction n'arrive pas à s'imposer davantage. Le tableau n'est pas si sombre en fonction des secteurs et des tailles des entreprises. Celles qui subissent le plus de contraintes sur leur marché ont su ou sont en passe de réaliser des mutations plus profondes. Le besoin d'innover, de s'adapter aux méthodes type Agile, de maîtriser les risques, de conquérir de nouveaux marchés et de gérer les compensations dans les contrats internationaux tout en limitant le transfert de savoir-faire pour booster le

développement ou simplement survivre ont poussé les organisations à muter, à s'enrichir de nouveaux talents, de nouvelles idées et de nouveaux modèles. Celles qui se sont transformées ont surtout travaillé les processus mais bien souvent, continuent de chercher une légitimité plus forte en tentant de ré-inventer un modèle. Sur la base des nouvelles technologies et après la robotisation des processus à faible valeur ajoutée (P2P, S2C, etc), ce sont désormais le big data, le machine learning, la data science, la blockchain et autres qui hantent les organisations sans pour autant combler le gap de perception des Directions Générales vis-à-vis des Directions Achats. Les raisons ?

Bien souvent les Directions Achats se réfugient derrière leurs processus. Le fait qu'elles soient plus ou moins digitalisées désormais ne change pas réellement la donne sur la perception de la fonction Achats.

Ayming a voulu dans ce contexte faire un bilan plus poussé sur cette fonction en recherche de légitimité et qui a besoin de se réformer pour flexibiliser ses méthodes, répondre au pivot pris par les entreprises et à leurs défis.

C'est l'analyse des visions croisées des Directions Générales et des Directions Achats qui nous amène à définir le devenir des Directions Achats, à l'unique condition que chaque Direction Générale et leurs actionnaires en prennent la pleine responsabilité en se donnant (enfin !) les moyens d'une performance à moyen et long terme et non plus avec une pure logique court-termiste ne ciblant que le cours de l'action ! Bonne lecture !



Gilles LAVAURE
Partner Operations
Performance Ayming

Nos équipes « Operations performance » vous accompagnent dans la mise en œuvre des meilleures stratégies et de leur implémentation sur toute la chaîne de valeur de vos opérations.

Fortes d'une expérience internationale de 20 ans auprès de plus de 1 000 clients, elles conçoivent pour vous des solutions novatrices intégrant une dimension digitale, qui s'appuient sur des méthodologies de l'amélioration continue, permettant d'accroître la valeur générée par vos opérations, et d'apporter des résultats mesurables et pérennes.

Nous intervenons autour de 3 expertises clés interconnectées :

LES ACHATS – Notre approche en coût complet mobilise l'ensemble des leviers de la performance Achats : de la définition des stratégies, du global Sourcing à la mise en place de programme de Supplier Relationship Management (SRM), ou la transformation digitale des organisations (S2C, P2P, data analytics, machine learning...). Nos savoir-faire sont par ailleurs renforcés par 10 expertises sur les achats indirects avec des consultants dédiés sur chacune d'elles.

LA SUPPLY CHAIN - Notre approche vise à optimiser votre supply chain de vos fournisseurs à vos clients, optimiser vos processus, vos stocks et vous accompagner sur sa digitalisation tout en réduisant vos coûts et en améliorant votre taux de service.

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE – Au cœur de votre performance, nos équipes vous accompagnent sur l'optimisation de votre chaîne de valeur (R&D, opérations, ventes) en optimisant le déploiement de vos projets stratégiques grâce à des méthodologies éprouvées type LeanValue, Design-Thinking, tout en déployant des programmes d'innovation managériale sécurisant l'atteinte de vos objectifs.

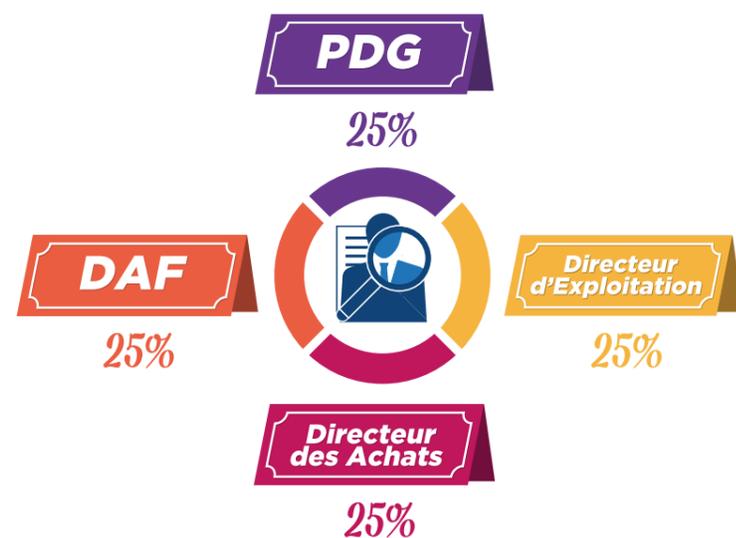
Méthodologie

Ce livre blanc est une adaptation de l'étude Procurement 2020 réalisée par Ayming UK.

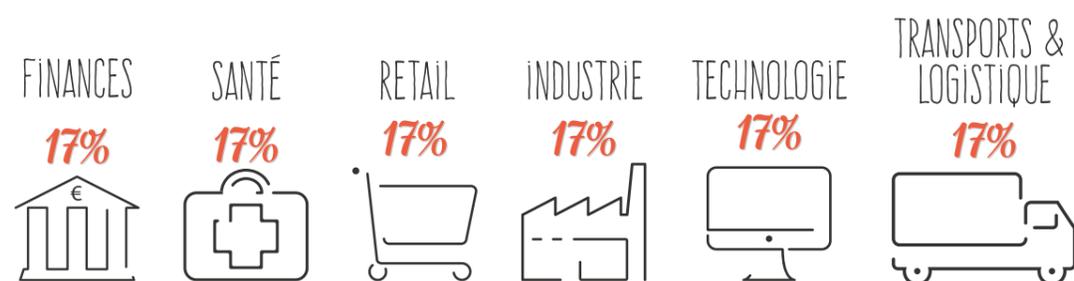
L'enquête a été réalisée auprès de 200 cadres supérieurs clés, dans des entreprises à travers le monde, avec une répartition égale en termes d'envergure des sociétés (chiffre d'affaires annuel allant de 250 M€ à plus de 5 Mds€).

Les objectifs de cette enquête ? Projeter la fonction Achats à horizon de 2020 pour identifier et mesurer le chemin à parcourir tout en mettant en exergue les axes de transformation nécessaires à mettre en place pour y parvenir.

Répondants



Industries



SOMMAIRE

PAGE 2

Introduction

#1

PAGE 8

Avoir un modèle opérationnel Achats CLAIREMENT DÉFINI ET ADAPTÉ À LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

#2

PAGE 12

Augmenter la création de valeur DANS L'ENTREPRISE

#3

PAGE 18

Avoir une vision et une ambition PARTAGÉES AVEC LA DIRECTION GÉNÉRALE

#4

PAGE 22

Implémenter des SI Achat performants POUR CRÉER DE LA VALEUR ADDITIONNELLE

#5

PAGE 28

Identifier et se préparer AUX RISQUES FUTURS

PAGE 32

Conclusion

#1

Avoir un modèle
opérationnel Achats
CLAIREMENT
DÉFINI ET ADAPTÉ
À LA STRATÉGIE DE
L'ENTREPRISE

51%

des participants ne
considèrent pas le modèle
opérationnel de leur
entreprise efficace.

Les modèles opérationnels d'Achats des entreprises sont-ils adaptés aux enjeux ?

L'enquête dresse un bilan mitigé.

Ce qui différencie un bon d'un excellent service Achats, c'est avant tout un modèle d'Opérations précis, dans lequel plusieurs entités, localisations et acteurs coopèrent en toute transparence.

Le développement des nouvelles technologies est l'un des nouveaux défis à relever et notamment concernant les outils spécifiques aux Achats qui auront un impact direct sur la fonction, mais aussi des avancées technologiques plus globales, qui seront probablement encore plus déstabilisantes. Ainsi, les professionnels seront obligés de trouver des solutions qui n'existaient tout simplement pas jusque-là, tels que les services, l'EDI (échange de données informatisé) et les applications basées sur la blockchain ou l'intelligence artificielle.

Les modèles opérationnels efficaces sont loin d'être universels dans les Achats. En effet, l'étude indique que **51 % des personnes interrogées ne considèrent pas leur structure organisationnelle actuelle comme efficace**, ce qui laisse penser que les achats doivent évoluer pour faire face aux exigences des entreprises d'aujourd'hui.

“

Vous pouvez avoir une équipe
géniale en place,
**mais si ses méthodes de
travail et les
communications entre les
fonctions internes
- et entre l'entreprise et les
fournisseurs externes -
ne sont pas bonnes,
ça ne peut pas
fonctionner.**

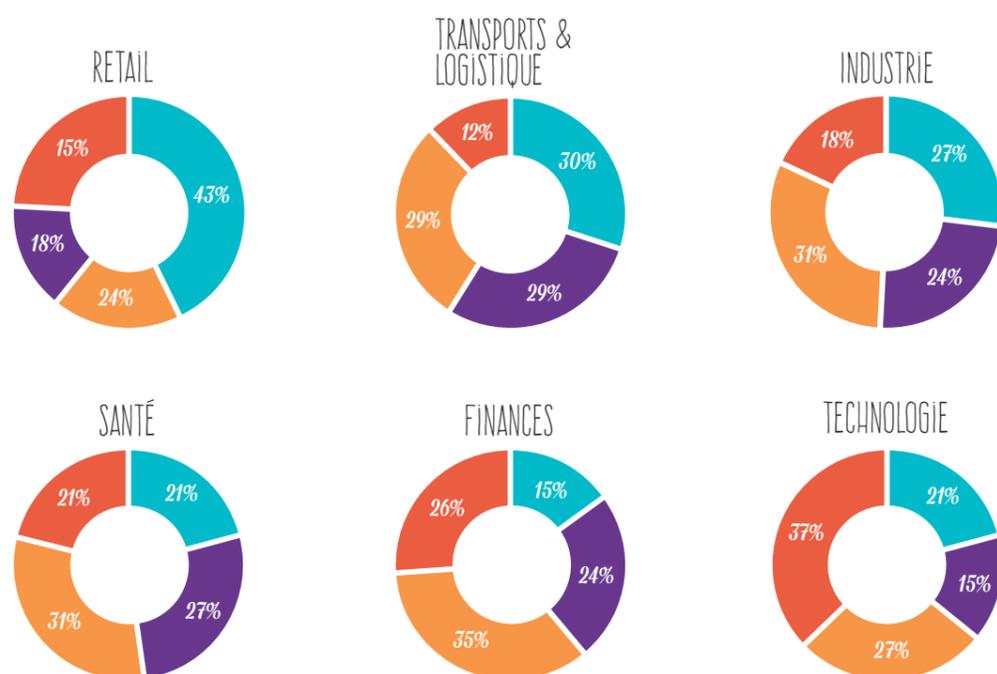
”

James Bousher, Consultant chez Ayming

La Confiance envers la stratégie des Achats varie considérablement entre les différents secteurs d'activité

Comment considérez-vous l'efficacité du modèle opérationnel des Achats de votre entreprise?

■ très efficace ■ assez efficace ■ moyenne ■ inefficace



Néanmoins, les opinions varient d'un secteur d'activité à l'autre. Le secteur du retail est le plus confiant : 43 % considèrent que leur modèle opérationnel est très efficace et 18 % pensent qu'il est assez efficace. Viennent ensuite les secteurs transports & logistique, industrie, santé, finances, puis technologie, secteur dans lequel 36 % des sondés seulement pensent que leur modèle d'achats est efficace ou très efficace, alors que 64 % le jugent moyen ou inefficace.

Parmi ceux qui pensent que leur modèle opérationnel n'est pas efficace, la plupart ne voient cependant pas l'intérêt de le faire évoluer. Seuls 38 % pensent qu'ils doivent réorganiser ou réviser leur modèle opérationnel. **Tous les secteurs confondus préfèrent très majoritairement (75 %) favoriser les programmes de formation pour compléter les compétences existantes.**

“

S'il n'intègre pas les processus de travail adéquats, le service aura du mal à se montrer efficace. À certains égards, l'exercice de la fonction Achats, à l'heure actuelle, consiste à

gérer les projets, coordonner et regrouper les besoins de l'entreprise, puis à transcrire le tout sur le marché.

L'objectif global est d'améliorer l'expérience client, de fournir de meilleurs services et de

créer davantage de valeur dans le reste de l'entreprise.

”

Alejandro Alvarez,
Directeur Operations performance chez Ayming

#2

Augmenter la création de valeur DANS L'ENTREPRISE

La création de valeur par les Achats est-elle incluse dans la stratégie de l'entreprise ?

Les Directions Achats ou Opérations sont sans surprise les plus susceptibles d'envisager la création de valeur à travers les Achats comme un élément central de la stratégie commerciale (48 %). Or, à peine plus d'un quart des Directions Générales (28 %) et des Directions Financières (26 %) affirment la même chose. On constate ainsi un décalage entre les Achats et le reste de l'entreprise, qui indique que ces derniers sont loin d'être la principale préoccupation des DG.

Alors, que doivent faire les Directions Achats pour créer plus de valeur ajoutée ?

L'enquête met en avant un certain nombre de solutions qui permettraient aux équipes Achats de créer de la valeur :

- une plus grande proactivité,,
- un plus grand professionnalisme,
- le développement des compétences
- la réorganisation.

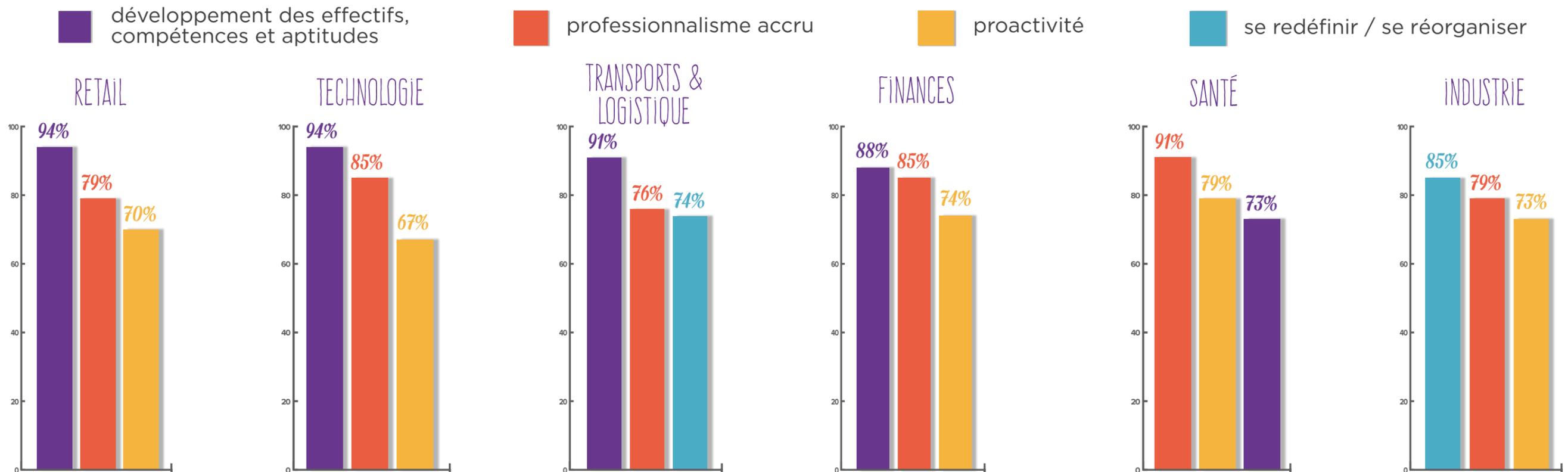
Les Directeurs Achats reconnaissent clairement la valeur du développement des compétences : il est considéré comme déterminant pour renforcer l'efficacité des équipes achats, en particulier dans le transport (91 %), le retail et le secteur des technologies (94 % dans les deux cas). À l'inverse, dans l'industrie, 64 % seulement des sondés insistent sur ce point.

Les personnes interrogées reconnaissent également que les équipes achats doivent améliorer leur communication et mettre en place les canaux de communication appropriés avec le reste de l'entreprise, et ce de façon proactive, au lieu d'attendre que les autres services le leur demandent.

Les programmes de formation et de développement des compétences doivent être réalisés sur-mesure, afin de permettre aux employés d'utiliser les nouveaux outils efficacement et leur permettre de générer de la valeur. Ces outils et systèmes incluent, entre autres, les plates-formes d'analyses avancées et les échanges d'informations numériques, qui fournissent des données en temps réel, ainsi que les évolutions récentes comme l'intelligence artificielle et le big data.

Le développement des effectifs, des compétences et des aptitudes est considéré comme le facteur clé pour augmenter la création de valeur à travers l'ensemble des secteurs d'activité.

Quelles sont les 3 principales solutions des Achats pour apporter de la valeur dans l'entreprise ?



“

Les avancées dans des domaines tels que le big data et l'intelligence artificielle ont sans aucun doute le potentiel de transformer les Achats, tout comme les autres fonctions. Mais les entreprises ne doivent adopter ces nouvelles technologies que si elles sont vraiment adaptées à leurs besoins, et seulement si les équipes savent parfaitement les utiliser. Cela implique que **la formation, le développement des compétences et la capacité à attirer les talents adéquats deviennent des aspects tout aussi importants que les nouveaux outils eux-mêmes.** Si les services achats veulent réellement devenir un élément plus central de la stratégie de l'entreprise, **les Responsables Achats doivent regarder au-delà des processus traditionnels.** Ils doivent développer les compétences nécessaires pour traduire des besoins complexes en stratégie d'achat, et « vendre » les bénéfices des achats stratégiques, à la fois à l'intérieur de l'entreprise et auprès de leurs fournisseurs clés.”

Alejandro Alvarez, Directeur Operations performance chez Ayming

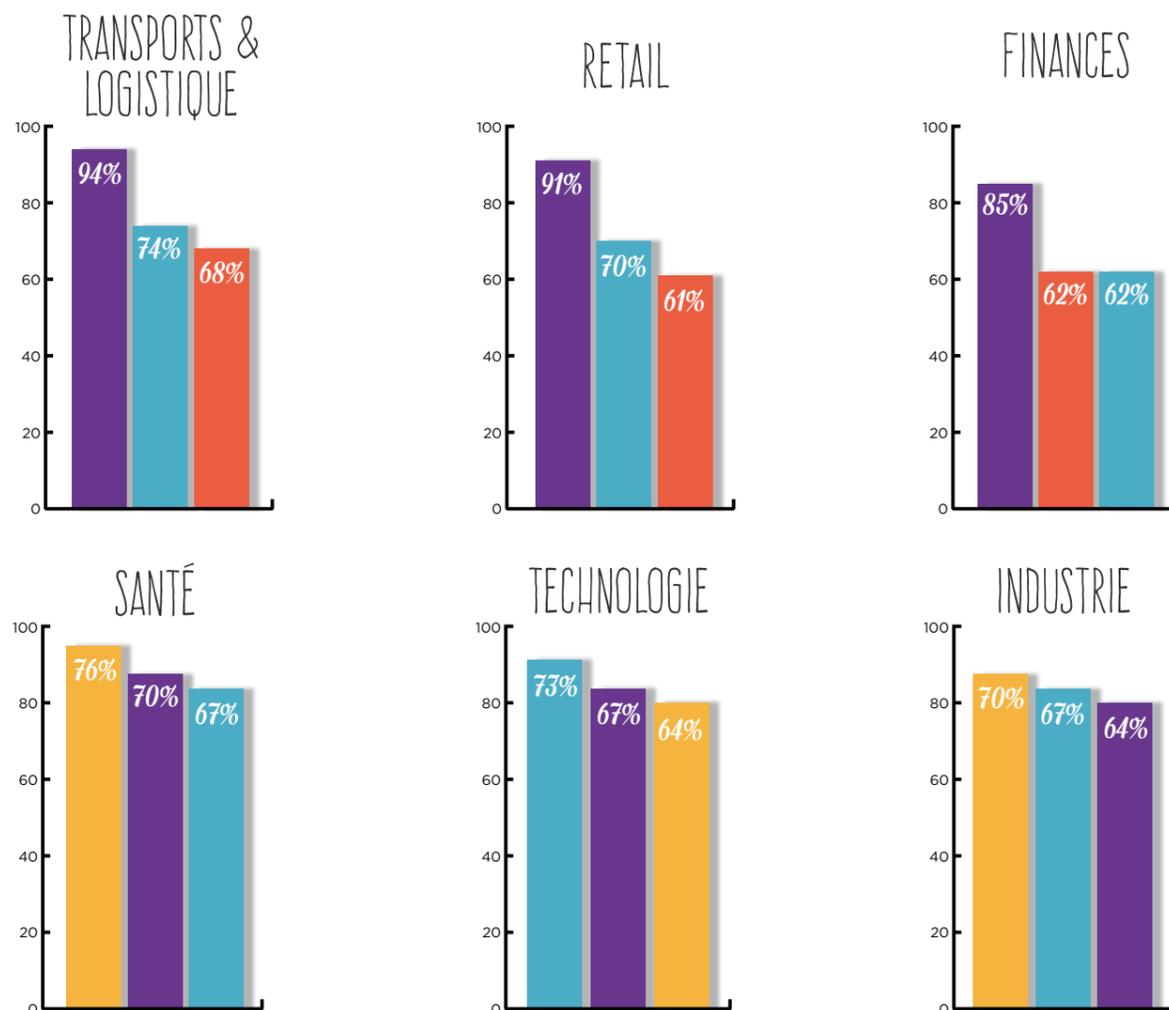
L'intégration de nouveaux outils et systèmes est l'option la plus plébiscitée pour augmenter la création de valeur des Achats (plus de 80 % la choisissent). En termes de secteur, elle est particulièrement importante dans la logistique (94 %), le retail (91 %) et la finance (85 %). Pour l'ensemble des sondés, les nouvelles technologies prévalent, en particulier pour les responsables achats qui les citent comme une priorité (90 %).

70 % des Directions Financières pensent qu'une implication précoce des achats est primordiale notamment dans le développement de nouveaux produits (deuxième besoin le plus cité).

Outils et systèmes sont considérés comme un moyen d'augmenter la création de valeur à travers l'ensemble des secteurs.

Quelles sont les 3 principales mesures nécessaires pour l'augmentation de valeur par les Achats?

■ outils et systèmes
 ■ accroissement du budget
 ■ autonomie
 ■ implication en amont



“

Les nouveaux processus d'achats doivent être étayés par les véritables besoins de l'entreprise et impliqués avec le reste de l'entreprise d'une façon plus adaptée au XXIème siècle. Les acteurs ne pourront plus se cacher derrière les processus qu'ils emploient. Nous avons besoin de gens capables de traduire des besoins commerciaux complexes, d'endosser le rôle de partenaires clés de l'entreprise, stimulants, magnétiques et charismatiques, des qualités que l'on n'attend pas forcément des équipes Achats. **Le développement de l'automatisation, paradoxalement, donne de l'importance à des compétences intrinsèquement humaines.**”

”

Paul Alexander, Directeur des achats indirects pour la zone EMEA chez BP

#3

Avoir une vision et une ambition PARTAGÉES AVEC LA DIRECTION GÉNÉRALE



Les Directeurs Achats et leur PDG ont-ils la même vision sur la façon dont les achats peuvent générer de la valeur au sein de l'entreprise ?

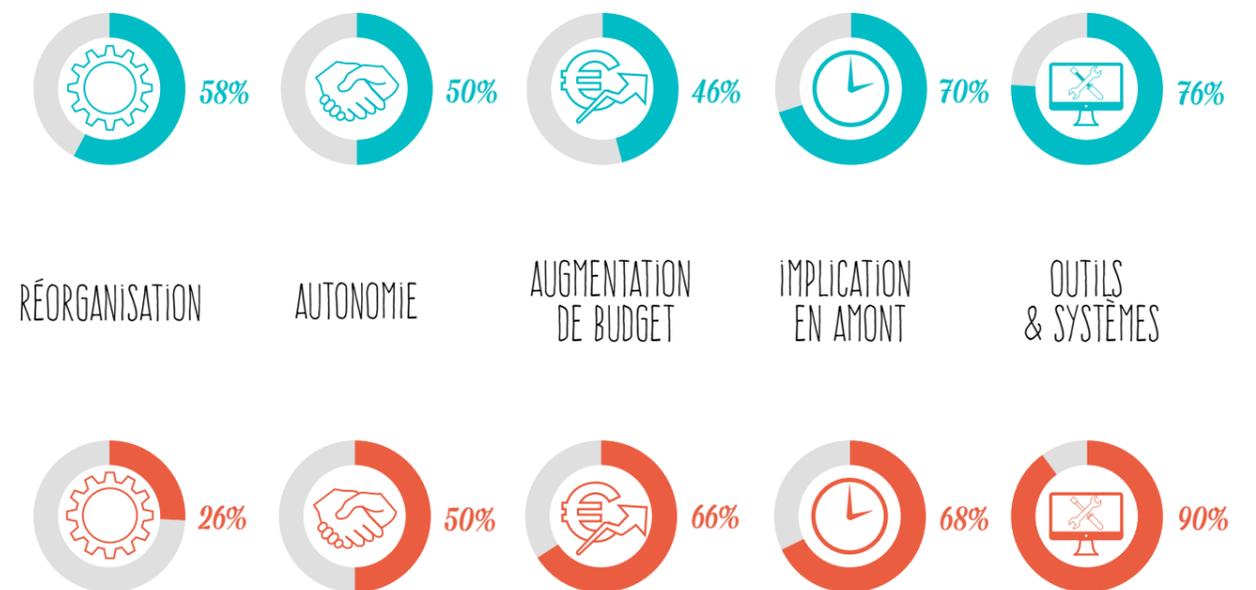
L'enquête dévoile que les Directions Achats se montrent souvent bien plus positives que leur Direction Générale en ce qui concerne leur niveau de service. Néanmoins, ils peuvent avoir le sentiment qu'il leur est impossible de donner le meilleur d'eux-mêmes, soit parce qu'ils se concentrent sur des objectifs différents de ceux de l'équipe de direction, soit parce qu'ils manquent de moyens et sont privés du soutien des dirigeants.

Lorsqu'il s'agit de déterminer les objectifs primordiaux pour les deux

ou trois années à venir, **58 % des responsables Achats disent que l'une des principales préoccupations réside dans la réalisation d'économies. Mais seuls 42 % des PDG se montrent d'accord.**

Les opinions divergent également quant à la façon dont les services Achats peuvent devenir plus efficaces. Pour 90 % des responsables Achats, la réponse se trouve dans les nouvelles technologies, 26 % seulement d'entre eux considérant qu'une réorganisation est nécessaire. À l'inverse, 58 % des DG mettent l'accent sur la réorganisation. Et si 66 % des équipes achats souhaitent des augmentations de budgets, 46 % seulement des Directions Générales conviennent que c'est là, la solution.

Les **PDG** sont deux fois plus convaincus que les **Directeurs Achats** que la réorganisation créera de la valeur



Il y a également des différences d'opinion significatives concernant la façon dont les fonctions d'achats et la chaîne logistique doivent faire face aux risques. **Si 44 % des responsables Achats disent qu'ils sont préparés ou ont déjà pris des mesures, seulement 16 % des Directions Générales se montrent d'accord avec eux.**

Tout ceci souligne la nécessité d'une meilleure communication entre le service Achats et l'ensemble de l'entreprise. Dans la mesure où seulement 6 % des responsables Achats interrogés sont membres de leur équipe de direction (il est à noter qu'aucune société de services financiers ou de retail questionnée ne dispose d'un responsable Achats dans le conseil d'administration), il est essentiel que les Achats assurent leur propre promotion plus efficacement.

Dans ce but, les responsables Achats doivent viser davantage que la réduction des coûts. Ils doivent s'assurer que leurs objectifs sont en adéquation avec ceux du reste de l'entreprise. S'ils ne sont pas en phase avec la stratégie globale de l'entreprise, ils auront encore plus de difficultés à gagner leur mandat, et leur place à la table de la direction.

“

On entend parfois les équipes achats dire qu'elles ne sont pas mandatées. Mais elles doivent mériter ce mandat. Les achats doivent se battre pour s'asseoir à la table de la direction.

L'harmonisation entre les attentes des responsables des Achats et celles du PDG est cruciale.”

Hervé Amar, Président du groupe Ayming.

#3

Implémenter des SI Achats performants POUR CRÉER DE LA VALEUR ADDITIONNELLE

Sans surprise, les achats n'échappent pas à toutes les révolutions technologiques actuelles. La clé de la réussite est dans l'adéquation des technologies aux tâches concernées. Leur déploiement est considéré comme la priorité N°1 pour la fonction Achats dans les années qui viennent par 72 % de l'ensemble des personnes interrogées lors de notre enquête. Selon les secteurs, ce chiffre grimpe à 76 % dans la finance, à 79 % dans le retail, et à 88 % dans le transport.

Parmi tous les sondés, 79 % considèrent les outils et systèmes (tels que l'e-procurement [approvisionnement en ligne], les enchères électroniques, le procure-to-pay et les analyses de dépenses) comme essentiels pour augmenter la création de valeur au niveau des services Achats.

Presque toutes les personnes interrogées dans le retail (91 %) ainsi que dans le transport et la logistique (94 %) mettent ce point en avant.

76% & **90%**
des PDG & des Directeurs Achats

pensent que les outils et systèmes amèneront la création de valeur dans la fonction Achats, à condition que les compétences adéquates soient mises en place.

“

Nous observons un potentiel à maturation rapide dans trois domaines principaux. Le premier domaine concerne la façon dont nous comprenons les données, le deuxième se rapporte à la robotique et à l'automatisation des processus robotisés, et le troisième relève de l'Intelligence artificielle.

Depuis le début du siècle, on assiste à une multiplication des outils d'e-procurement permettant l'automatisation de processus tels que les appels d'offres, l'analyse des dossiers d'appel d'offres et la gestion des bons de commande. Le contexte a beaucoup changé au cours des 20 dernières années. Je serais étonné de rencontrer quelqu'un qui s'appuie encore sur des processus papier.

La transition vers des systèmes intelligents et automatisés est en marche.

”

Paul Alexander, directeur des achats indirects pour la zone EMEA chez BP.

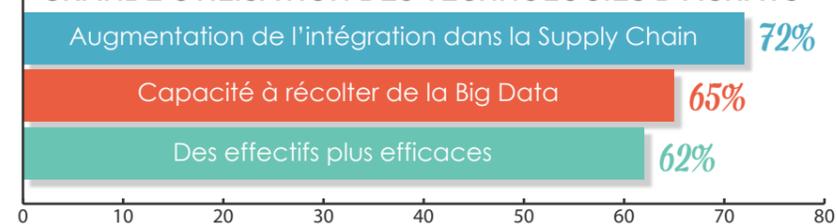


Néanmoins, l'enquête montre que la technologie n'est pas toujours une solution, puisque même lorsqu'une entreprise dispose des meilleures technologies, il arrive qu'elle ne les utilise pas correctement. De fait, plus des deux tiers des sondés (67 %), tous secteurs confondus, pensent que leur technologie d'achat actuelle est inefficace, soit parce qu'il ne s'agit pas de la technologie adéquate, soit parce qu'elle est adaptée mais pas employée correctement. Les plus grands défis et obstacles à une mise en œuvre réussie des technologies d'achat sont principalement :

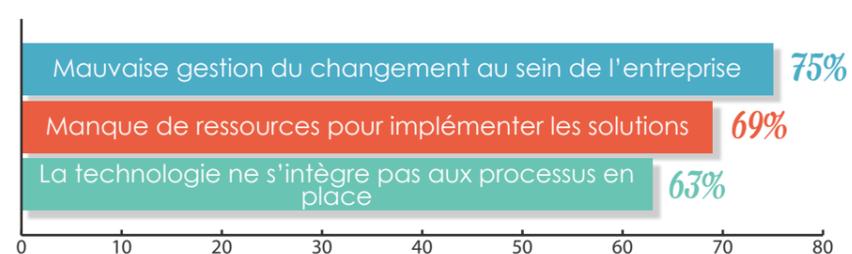
- une mauvaise conduite du changement au sein de l'entreprise (75 %),
- un manque de ressources pour la mise en œuvre des solutions (69 %),
- des technologies inadaptées aux processus existants (63 %).

Pour autant, les opportunités sont également considérables. Parmi elles, la possibilité d'une meilleure intégration avec la Supply Chain, ce que 72 % des sondés considèrent comme le principal avantage lié à l'utilisation accrue de technologies d'achats.

TOP 3 DES OPPORTUNITÉS ÉMERGEANT D'UNE PLUS GRANDE UTILISATION DES TECHNOLOGIES D'ACHATS



TOP 3 DES OBSTACLES À UNE BONNE IMPLÉMENTATION DES TECHNOLOGIES D'ACHATS



“ Une Supply Chain agile se trouve grandement favorisée par la technologie. Comme vous disposez d'une meilleure visibilité, vous êtes plus réactif et vous prenez les risques en connaissance de cause. Le gaspillage survient lorsque vous ne disposez pas des bons renseignements. **Si vous êtes bien informé, vous pouvez acheter exactement ce dont vous avez besoin, au moment où vous en avez besoin, et dans de bonnes conditions.**

Dans l'incertitude, on achète souvent les mauvais produits, à un prix élevé, et dans des quantités inutiles. Les meilleurs achats sont ceux qui vous font réaliser que, finalement, vous n'avez pas besoin d'acheter ! ”

Paul Alexander, directeur des achats indirects pour la zone EMEA chez BP.

#3

Identifier et se préparer AUX RISQUES FUTURS

Que les risques encourus par l'entreprises soient d'ordre macro-économique ou géopolitique, les Achats se trouvent très souvent en première ligne.

Cependant, les Directeurs Achats sont-ils prêts à y faire face ?

Environ 55 % des répondants affirment que la gestion des risques fait partie de leurs priorités pour les deux ou trois prochaines années.

Pourtant, certains secteurs semblent mieux préparés que d'autres : 71 % des sondés dans le secteur des transports et de la logistique déclarent que la gestion des risques est importante, contre seulement 36 % dans l'industrie. Ce résultat peut laisser perplexe, car ce dernier est également celui qui se concentre le plus sur la création de valeur par le biais des achats, 55 % des sondés indiquant qu'ils considèrent leurs achats comme étant structurés stratégiquement.

Il est peu surprenant de constater que les plus grandes entreprises (celles dont le chiffre d'affaires dépasse les 5 milliards d'euros) sont les mieux préparées aux risques : 55 % sont prêtes et ont déjà des mesures en cours, tandis que 30 % sont préparées (contrôles sanitaires à jour et risques et mesures potentielles identifiés). Ces organisations sont également les plus susceptibles de penser que leur fonction Achats fonctionne bien : 60 % considèrent leur modèle opérationnel d'achats actuel comme efficace.

La préparation aux risques n'est pas seulement liée à la taille de l'entreprise, la localisation semble également jouer un rôle prépondérant.

Les entreprises dont le siège se trouve en Scandinavie, par exemple, sont les mieux préparées aux

risques, 52 % des sondés de cette région affirmant qu'ils sont prêts et que des mesures sont en cours. En outre, 45 % disent qu'ils disposent d'une analyse des risques claire et de mesures identifiées.

On peut expliquer cette avancée de la Scandinavie par une culture et des pratiques qui favorisent une attitude volontariste, qui encouragent la prise de décision en laissant le droit à l'erreur et par une constante volonté d'apprendre de nouvelles méthodes.

À l'inverse, seulement 12 % des sondés d'Europe de l'Est disent qu'ils sont préparés et que des mesures ont été prises.

Il en va de même quand il s'agit de la confiance envers le modèle opérationnel d'achats : **75 % des sondés en Europe du Nord indiquent que leur modèle est très efficace ou relativement efficace, tandis que 9 % seulement affirment de même en Europe de l'Est.**

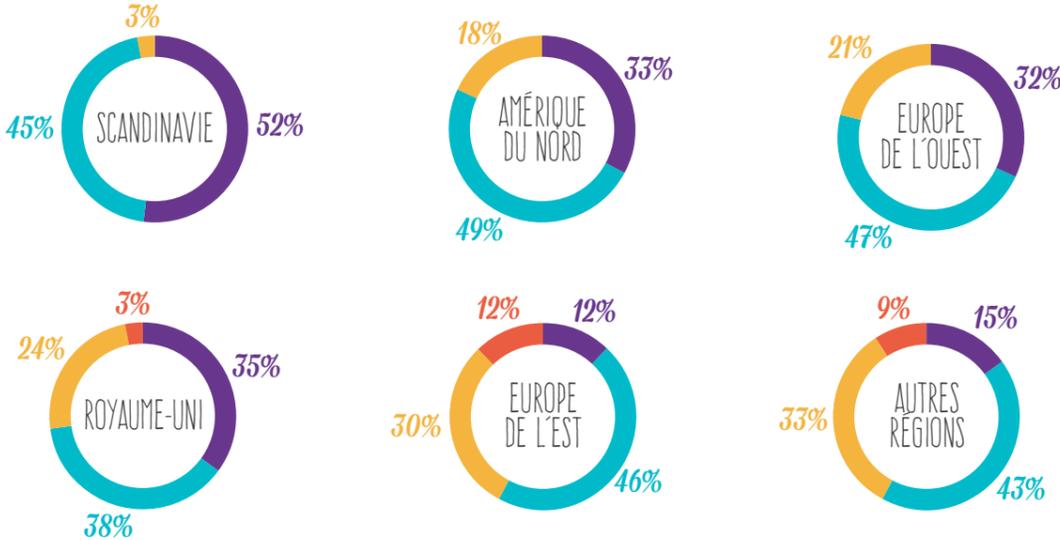
Sur plusieurs points, les achats se trouvent en première ligne lorsqu'il s'agit de gérer les risques auxquels se préparent les entreprises. Ils doivent, par exemple, être prêts à faire face aux risques monétaires et s'assurer de la sécurité de l'approvisionnement malgré de nombreuses perturbations possibles. La gestion des risques est l'une des problématiques qui rend si crucial l'alignement des services Achats avec les objectifs globaux de l'entreprise.



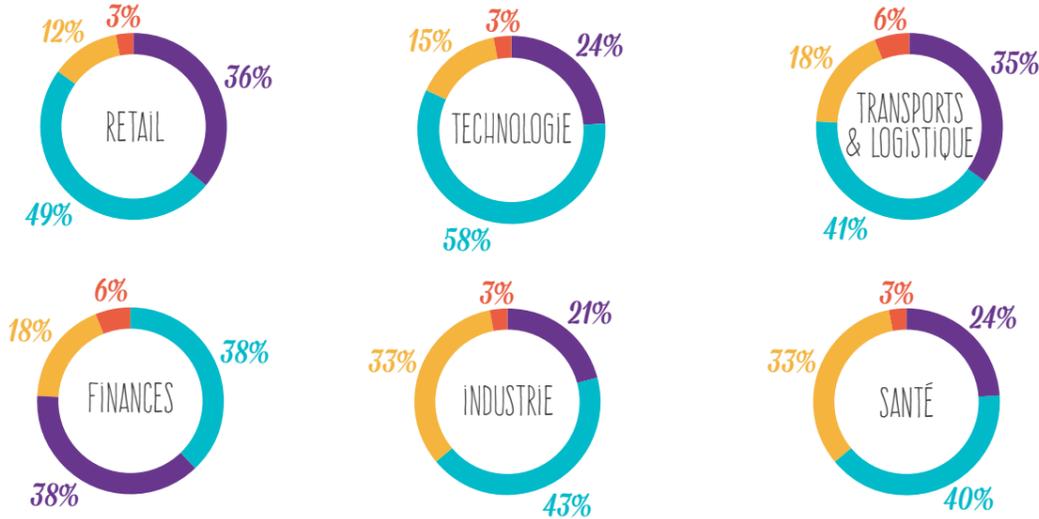
Quel est le niveau de préparation de la Fonction Achats pour gérer les risques potentiels?

■ Actions en cours
 ■ Prête
 ■ Préparation modérée
 ■ Préparation limitée

PAR RÉGIONS



PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ



La Scandinavie est de loin la région ayant la meilleure anticipation des risques, tandis que le secteur du retail apparaît comme le mieux préparé.

CONCLUSION

C'est sans grande surprise qu'on constate des résultats à cette enquête similaires à ceux des décennies précédentes. De nouveau, les Directions Générales et les Directions des Achats peinent à trouver un alignement (moins de 50% des cas) et uniquement sur quelques secteurs industriels, contraints d'accélérer leur mutation. Encore aujourd'hui, la perception de la valeur créée par les Achats est bien en-dessous du potentiel réel que peut générer cette fonction.

À qui la faute ? Les Achats se cherchent encore une légitimité. Ils veulent être une partie prenante et indiscutable de la stratégie de l'entreprise, allant bien au-delà de la maîtrise et de l'amélioration de l'operating income, tout en apportant innovation et nouvelles technologies, mais en ont-ils réellement les moyens ?

De nouveaux concepts et solutions sont apparus, tous liés à la digitalisation, la blockchain, la mise en place de RPA (Robotic process automation), le Smart Data et ses possibilités en « cognitive procurement » ayant pour principal objectif de libérer du temps en réduisant les risques. Les équipes Achats peuvent ainsi se consacrer davantage aux tâches à plus forte valeur ajoutée, qui nécessitent l'intervention de l'intelligence humaine, pour contribuer au développement de nouveaux marchés, à la maîtrise des risques et à la valorisation de l'entreprise.

Les domaines d'actions possibles comprennent par exemple :

- Identifier de nouvelles sources d'innovation grâce au « technology scouting »
- Améliorer le time-to-market
- Bénéficier des meilleurs savoir-faire des fournisseurs et sécuriser leur intégration dans l'écosystème de l'entreprise
- Renforcer la flexibilité de l'entreprise
- Ajuster en permanence son modèle
- Ou encore améliorer réellement la performance de l'entreprise en s'appuyant sur l'exploitation de des données visant à gagner « l'extra mile » de la performance.

La fonction Achats est encore loin de ce niveau de maturité et réclame à sa direction plus de moyens, d'investissements en outils, en formation. Mais est-elle comprise ? Pas sûr, compte tenu du manque de confiance de ces mêmes directions, comme le révèle notre enquête. Dans la majorité des industries, ces nouveaux outils et processus restent à l'état de concept qu'il est convenu de partager en congrès sans en voir de généralisation au sein des entreprises.

La route risque donc d'être longue et semée d'embûches pour la fonction Achats qui manque souvent cruellement de leadership . Ce n'est pas un portrait au vitriol de la fonction mais un constat et il devient urgent de bousculer les lignes. Et c'est aux Directions Générales qu'il en incombe, en attribuant enfin ces postes clés à de nouveaux profils et talents. Au même titre que pour les autres fonctions, elles doivent s'assurer que leur propre stratégie intègre celle de la fonction Achats dans un écosystème ouvert et Agile. Seules, les Directions Achats n'y arriveront pas, tant la mutation pour s'adapter à ces nouveaux écosystèmes combinant mondes extérieurs et intérieurs est encore à inventer.

Nous parions que cette fonction changera de nom. Déjà, des terminologies telles que « Chief Value Officer » pointent à l'horizon en remplacement des « Chief Procurement Officer ». Mais encore une fois, ce ne sont pas les Directions Achats qui doivent s'auto-proclamer mais bien les Directions Générales qui doivent prendre en compte cette mutation et intégrer à l'ADN de leur entreprise cette nouvelle dimension, autrement plus stratégique et génératrice de valeur que le « procurement » tel qu'il existe aujourd'hui !

Gilles Lavaure, Partner Operations performance, Ayming



ayming

185 avenue des Grésillons

92622 Gennevilliers

01 41 49 64 00

contact@ayming.com

Une publication d'**Ayming**
SAS au capital de 70 584 912,72 euros
RCS Nanterre B 414 119 735



[@ayming_fr](https://twitter.com/ayming_fr)



[Ayming](https://www.linkedin.com/company/ayming)

[ayming.fr](https://www.ayming.fr)