

# Quels tableaux de bord pour garantir des achats performants ?

Des systèmes innovants se mettent en place dans les organisations achats, apportant un regard complet sur toutes les acquisitions, quelles qu'elles soient. Objectif: disposer de données variées pour instaurer une stratégie répondant aussi bien à des problématiques de coûts qu'à d'autres enjeux.

**E**t si le pilotage optimisé des achats passait d'abord par des gains de visibilité ? À l'heure où les organisations cherchent à refondre la gestion globale des achats pour en faire un véritable outil stratégique, les solutions préconisées semblent se tourner de plus en plus vers les offres qui privilégient une remise à plat visant à rendre visible toutes les facettes concernées. « On veut donner aux achats une place stratégique dans les organisations. Encore faut-il que les directions générales puissent disposer des données essentielles pour cela, ce qui est loin d'être systématique, y compris dans les grandes entreprises », remarque Fabrice Ménelot, président de la société Crop and Co, éditeur de logiciels visant à gagner en performance achats. Bon nombre d'acheteurs « se plaignent que les achats ne passent pas toujours par eux. Certaines équipes n'ont pas de tableaux de bord à leur disposition, ce qui est le premier écueil qui complique toute recherche d'efficacité », poursuit-il. Plusieurs prestataires proposent ainsi des offres



logicielles intégrant des fonctionnalités élargies, du pilotage au suivi des dossiers achats, en passant par le contrôle des gains, les informations relatives aux négociations, aux fournisseurs...

## Une remise à plat judicieuse

Le CHU de Nancy est depuis peu client de la solution de Crop and Co. Poussé par les exigences du programme PHARE (Performance hospitalière pour des achats responsables) et les objectifs de gains chiffrés fixés en la matière par les Agences régionales de santé (ARS) aux hôpitaux, l'établissement nancéen a souhaité revoir de fond en comble son organisation. « Nous avons mis en place une véritable gouvernance, avec un comité de pilotage des achats. Par le passé, la visibilité ne portait que sur une partie des achats. Certains services n'étaient pas rattachés à notre direction. Désormais, le système en place intègre tous les domaines d'achats, stratégiques ou non, de



« Nous fabriquons et assemblons des produits conçus à plus de 90 % en France, en employant des personnes en réinsertion professionnelle. »

Marc Toriani, directeur général de la société Gedivepro.

l'imagerie au bloc opératoire en passant par les produits de laboratoire, de pharmacie», explique Stéphanie Geyer, directrice achats au sein du CHU.

Les solutions existantes déployées tiennent généralement compte du volet approvisionnement, transactionnel, du suivi des commandes, par exemple. «Mais si on cherche des solutions d'évaluation des compétences des équipes achats ou relatives à l'organisation, c'est bien moins évident», relève Fabrice Ménelot. Il invite ainsi les acheteurs à construire une stratégie. «Par exemple, pour les dépenses de transport chaque année, mieux acheter consiste à prendre en compte tous les paramètres qui ont un impact sur le marché des transports», illustre-t-il.

### Tenir compte de tous les critères

Derrière la question des coûts, d'autres priorités stratégiques pour les entreprises s'invitent dans les démarches d'optimisation des achats. «Nous fournissons des vêtements professionnels pour des ouvriers ou des personnels nécessitant des habits de protection spécifiques. Notre particularité première est de fabriquer et d'assembler des produits conçus à plus de 90 % en France, et en garantissant l'emploi de personnes en réinsertion professionnelle», indique Marc Toriani, directeur général de la société Gedivepro. Un engagement social cher à un nombre croissant d'entreprises et d'organisations, et qui a conduit la Ville de Paris à faire de Gedivepro son nouveau fournisseur en la matière.

«Les critères RSE jouent indiscutablement un rôle grandissant dans les organisations et les services achats en tiennent désormais compte. Il ne peut y avoir de pilotage efficace sans l'intégration de ces critères», constate Olivier Audino, directeur général de Buy Made Easy, société de conseil spécialisée dans les solutions de performance achats. C'est pourquoi les nouveaux outils de pilotage tiennent compte de ces aspects. «Sur la partie RSE, nous travaillons dans le cadre du Pacte PME, pour aider les grands c o m p t e s à trouver des compétences locales conformes

à leurs attentes», indique Olivier Audino. Buy Made Easy vient ainsi de finaliser un outil permettant aux acheteurs de diffuser un questionnaire

## Outil

### Donner à chaque achat la place qui lui revient

Indissociable de toute opération de pilotage des achats, «la matrice de Kraljic représente un outil de travail précieux pour classer ses catégories d'acquisitions en quatre segments», souligne Olivier Audino. L'objectif est de représenter le portefeuille d'achats en mettant en parallèle deux dimensions essentielles: l'importance stratégique de la famille à laquelle appartient l'achat en termes de valeur, et la complexité du marché des fournisseurs concerné. On distingue les achats critiques, qui impliquent des produits importants, possibles à substituer, et un grand nombre de fournisseurs, et les achats stratégiques, qui sont décisifs, dont la disponibilité est essentielle, qui se caractérisent par un faible nombre de fournisseurs. À ces catégories s'ajoutent les achats simples, sans importance stratégique et que l'on trouve auprès d'un grand nombre de fournisseurs, ainsi que les achats lourds,



Olivier Audino, directeur général de Buy Made Easy

difficilement substituables et rares sur le marché. La classification des achats dépend du contexte d'exercice. Plusieurs leviers constituent des éléments d'influence comme les menaces sur la disponibilité des ressources et la rareté des matières premières, l'intensification de la compétition, l'accélération des mutations techniques, l'instabilité politique et l'interventionnisme gouvernemental sur les marchés. Il est recommandé de construire la matrice de Kraljic par fournisseurs, par filiales ou par familles d'achats, afin de comparer les positions en matière de management du processus achat, d'organisation de la fonction achats, de gestion de la relation fournisseur.

auprès des fournisseurs, dans le but de leur attribuer une note. Une démarche innovante assurant un suivi de conformité qui tend à se généraliser, même si elle reste encore naissante. «Les sociétés exposées à un risque élevé en termes d'image, comme les industriels pharmaceutiques, les fabricants d'ascenseurs ou encore les acteurs de l'agroalimentaire, sont les premières intéressées par un pilotage innovant de ce type», note Olivier Audino. D'autres critères comme la lutte contre le travail dissimulé sont aussi pris en compte. «Les vérifications auprès des fournisseurs dans ce domaine sont de moins en moins rares», ajoute-t-il.

MATHIEU NEU

«Nous avons mis en place une véritable gouvernance. Désormais, le système en place intègre tous les domaines d'achats.»

Stéphanie Geyer, directrice achats au sein du CHU

