

Les Achats Indirects, la renaissance



LES ACHATS INDIRECTS RECÈLENT PLUS QUE JAMAIS DE FORTS POTENTIELS DE GAINS ET SOUS L'IMPULSION DES DIRECTIONS GÉNÉRALES, LES DIRECTEURS ACHATS SONT AMENÉS À RELEVER DE NOUVEAUX DÉFIS.

Par Jean-Pierre Pellé,
Directeur en charge de l'offre
Achats – Argon consulting
jean-pierre.pelle@argon-consult.com

Les Achats Indirects sont un domaine à fort enjeu pour les Directions Générales car ils sont porteurs de gains importants. Nous constatons souvent un manque d'optimisation de ces dépenses avec peu de maîtrise des leviers achats et de réelles difficultés à appréhender ces catégories. En effet toutes les catégories ne sont pas traitées avec des méthodes d'achats adéquates ni par des acheteurs professionnels et les leviers employés ne sont pas suffisamment développés sur l'optimisation des spécifications et des politiques de consommations. En réalité les Achats Indirects sont souvent délaissés au profit des Achats Directs, cœur de métier, véritable plafond de verre dans beaucoup d'entreprises. Nous observons une maturité des équipes et des pratiques généralement plus faibles, ce qui est particulièrement prononcé dans les secteurs des Services comparés à ceux de l'Industrie.

Beaucoup de catégories telles que les avocats, les assurances ou le marketing restent donc à conquérir par les acheteurs professionnels. Bien souvent ce type de catégorie reste sous la prérogative de prescripteurs qui peuvent parfois être politiquement sensibles. L'enjeu des Achats Indirects revient à conquérir ces nouveaux domaines jusqu'ici inconnus et pour lesquels il peut y avoir une certaine réticence de ne pas savoir faire ou oser faire.

Pour cela, il convient d'activer trois leviers pour embarquer les prescripteurs :

- Challenger les idées reçues en s'appuyant sur des benchmarks internes et externes
- Réinvestir les premiers gains pour gagner la confiance des prescripteurs et des utilisateurs finaux
- Communiquer les retours d'expériences des utilisateurs finaux pour illustrer de « belles histoires »

Les Achats indirects sont par nature très transverses aux organisations ce qui implique une complexité dans la coordination des actions entre les différentes entités et géographies. Néanmoins cela doit encourager la collaboration entre les acheteurs, les prescripteurs et les utilisateurs finaux. L'acheteur Indirect a un rôle clé à jouer pour fluidifier ces relations. Il est le garant de la mise en relation par l'animation de son réseau interne pour faire partager les bonnes pratiques des uns et des autres et innover l'organisation de son savoir-faire Achats.

Par ailleurs, les panels fournisseurs et les marchés sont mouvants. Les nouvelles technologies et les évolutions des besoins induisent des impacts forts sur certaines catégories : le Cloud pour l'IT ou le voyage low cost par exemple. Cela conduit à envisager de nouveaux modes de consommation et de prescription. Les processus Achats sont à adapter en conséquence avec une mise sous contrôle qui doit viser l'objectif d'améliorer le service rendu aux prescripteurs et aux utilisateurs finaux. Là encore, les Achats Indirects deviennent un vecteur de la transformation pour les entreprises, tant par les effets de globalisation et de mutualisation des bonnes pratiques que d'encouragement du travail collaboratif en équipe au sein de réseaux prescripteurs-acheteurs.

Les Directeurs Achats doivent donc relever plusieurs défis afin de promouvoir les Achats Indirects à leur juste valeur :

- Partager les savoir-faire entre les Achats Directs et Indirects pour décloisonner les deux mondes et faire ainsi bénéficier à tous des meilleures pratiques et méthodologies,
- Développer des parcours filière Achats Indirects afin de faire grandir les acheteurs au sein de l'organisation et aussi en dehors de la fonction Achats elle-même,

- Fluidifier la relation avec les clients internes en adoptant une posture collaborative et en animant des réseaux prescripteurs pour démontrer l'apport de valeur.

Des modèles d'organisations multiples coexistent pour gouverner l'ensemble des catégories d'Achats Indirects. Certaines catégories sont aisément globalisables comme les voyages, d'autres resteront locales de par leur nature (ex. entretien bâtiment). Dans tous les cas, les Achats Indirects s'exécutent principalement localement. Cela rend le Category management parfois délicat à gérer lorsque les intérêts globaux et locaux sont antagonistes. L'acheteur Indirects doit savoir maîtriser les jeux politiques internes pour rechercher l'optimum.

**Fluidifier la relation
avec les clients internes**

L'externalisation est également une réponse appropriée à certains enjeux comme le traitement de la classe C ou l'apport d'une compétence métier sur des catégories dont l'entreprise n'aurait pas la taille critique. Cela permet à moindre coût de développer des compétences et des savoir-faire pour accélérer la sécurisation des gains. De nombreux acteurs spécialisés soit en achats soit dans un domaine fonctionnels (ex. FM) se développent autour de ces offres de service.

Depuis quelques années nous assistons à une accélération et au foisonnement d'offres nouvelles sur le marché des

outils IT Achats. Certains acteurs étaient encore inconnus il y a quelques années. La révolution digitale engagée sur les outils Achats va permettre de décupler la capacité d'action des Achats Indirects. Des outils de Spend Management permettent l'analyse fiable des dépenses sans être intrusifs dans les systèmes, l'ergonomie des outils P2P se compare aux blockbusters du B2C comme Amazon et certains outils sont proches du « graal » de la réconciliation budget-gains. Ce qui est marquant ce sont les nouveaux concepts qui émergent et qui visent à faciliter le rapprochement entre les Achats Indirects et les Métiers. Ces univers d'Apps offrent une flexibilité totale, la mobilité et surtout l'accès à un contenu extrêmement riche tant en sourcing que de catalogues de produits et de services (l'App Store au bureau).

Les Directions Générales prennent de plus en plus conscience que les Achats Indirects peuvent apporter beaucoup à la performance économique et à la transformation de l'entreprise avec plus de responsabilisation et d'autonomie pour les équipes sur le terrain. Les Directions Achats sont sollicitées pour mettre en place une organisation compétitive des Achats Indirects.

Il est évident que le Directeur des Achats Indirects est incontestablement un homme clé dans l'accompagnement des prescripteurs pour la maîtrise de leurs dépenses.

**Vous pouvez réserver
votre espace publicitaire**
en contactant
Olivier CORVO
au **01 55 33 51 43**
olivier.corvo@odyssey.fr

**Vous communiquerez ainsi
auprès de tous les acheteurs de la CDAF**