



Les Centres d'Excellence Achats au service de la Performance



Par Jean-Pierre Pellé, Directeur
& Bertrand Allard, Directeur Associé
chez Argon Consulting

Depuis de nombreuses années, **les Directions Achats recherchent le bon niveau de centralisation pour maximiser leur performance.** Cela a conduit à une meilleure maîtrise des stratégies de catégories avec la mondialisation du sourcing, l'internationalisation des équipes, le développement des réseaux fournisseurs et la multiplication des plans de performance Achats.

Mais cette évolution connaît des limites. La mondialisation engendre de nouvelles complexités qui challengent les Achats : centralisation des décisions vs flexibilité locale, multiculturalité des BU, accélération des cycles, etc. La reconnaissance de la valeur apportée par les Achats reste encore (trop) souvent à démontrer. Certains grands groupes ont donc cherché à répondre à ces défis par la mise en place de Centre d'Excellence Achats.

La grande tendance consiste à mutualiser les Services Achats dans des Global Business Services (GBS) regroupant d'autres fonctions (Finance, RH, IT...). Leurs missions visent à améliorer la compétitivité, développer les talents, innover, rechercher l'efficacité dans les processus, maîtriser la compliance et soutenir la transformation des organisations.

Les périmètres des GBS Achats varient selon les familles gérées et les prestations réalisées. Ils couvrent aujourd'hui aussi bien les Achats que les Approvisionnements, que des catégories directes ou indirectes.

Nous observons 4 modèles de GBS Achats :

- Procurement Hubs : activités d'approvisionnement mutualisées dans des centres régionaux
- Centres d'expertises Sourcing : expertises de sourcing localisées stratégiquement
- Centrale d'Achats : centralisation de l'acte d'achats
- Modèle hybride incluant du BPO (Business Process Outsourcing)

Quels que soient le périmètre et la forme du GBS Achats, il est essentiel de construire le bon modèle de gestion garantissant la performance attendue. Nous avons identifié quatre facteurs clés de succès.

- Construire une base de référence fiable et acceptée de tous. Celle-ci permettra de mesurer le progrès tant sur la performance que sur les ressources engagées
- S'assurer de la bonne régulation de la relation entre le GBS et les BU qui utilisent ses prestations (ex. gouvernance, SLA)
- Piloter la qualité de service (ex. NPS)
- Mettre en place un modèle économique efficace incluant un mécanisme de refacturation simple et un système de pilotage de la performance vertueux

Ce dernier aspect, souvent source de conflit interne, doit particulièrement être clair et transparent ; par exemple refacturation sur un pourcentage de la dépense adressable pour les prestations d'Achats et un coût à la commande pour les Appros.

Enfin, l'avènement des outils Digitaux va changer la donne et accélérer le développement des GBS pour accroître la valeur apportée par la fonction Achats afin de :

- Bénéficier des meilleures pratiques, veille et innovation actives, maximiser la massification pour agir sur la compétitivité coûts et hors coûts
- Piloter en temps réel les dépenses pour assurer la compliance et l'homogénéité des processus
- Simplifier grâce à la robotisation et l'IA et intégrer la filière fournisseur par une meilleure visibilité et partage des informations

Le déploiement d'un GBS Achats permet ainsi d'envisager de nouveaux leviers de performance Achats pour les entreprises qui sauront franchir le cap.