

## **ACHATS ET FINANCES : UN OUTIL SAIN DANS UNE ORGANISATION SAIN**



**Faire de la fonction achats un pilier de la performance de l'entreprise et une fonction stratégique reconnue était au menu de la matinale organisée ce mardi 4 avril à Paris par Per Augusta, le CRM des achats, et son partenaire Quaternaire, le spécialiste de la performance durable.**

Décloisonner la fonction achats est devenu un enjeu stratégique en matière de création de valeur pour les entreprises. « Les performances des achats doivent être visibles et les acheteurs se positionner comme des acteurs clés de la rentabilité de l'entreprise » explique Pierre Laprée, fondateur de Per Augusta, à l'origine avec la société de conseil en management Quaternaire, de la matinale « Achats, finance, prescripteurs : performance et sérénité sont l'affaire de tous ! ». Per Augusta et Quaternaire ont uni leurs forces car la transformation de la fonction achats repose à la fois sur la mise en œuvre d'outils pour favoriser une intelligence collective entre les métiers mais aussi structurer les process et organisations. « Nous nous sommes rapprochés de Per Augusta car nous recherchons une solution qui dans le cadre de nos opérations d'optimisation des achats, permette d'instaurer une mesure de la performance durable, un pilotage et un ancrage des pratiques » indique Alexandre Letenneur, directeur général de Quaternaire.

Se refusant à proposer une recette miracle, le consultant a toutefois préconisé trois ingrédients pour faire de la fonction achats un levier de la performance globale de l'entreprise. Le premier levier consiste à développer un collaboratif étendu avec ses prescripteurs, la Finance et les utilisateurs des produits et services sourcés. Le deuxième est l'ouverture face à un monde qui change et notamment vis-à-vis de nouvelles solutions IT. « De nouvelles solutions existent avec un retour sur investissement quasi immédiat, sans mobiliser d'importantes ressources en IT », suggère Pierre Laprée. Enfin, il faut être agile et tenace. « Il faut arrêter de diriger par comités pour finir par ne rien décider et adopter une approche itérative fondée sur l'expérimentation », ajoute le fondateur de Per Augusta.

## **OBJECTIF RATIONALISATION DES ACHATS**

La compagnie aérienne Hop !, filiale d'Air France, a mis en application à partir de fin 2013 ce savoir-faire lors de sa création, à la suite du regroupement des compagnies Régional, Brit'Air et Airlinair, aux pratiques d'achat hétérogènes (montant consolidé des achats : 850 millions d'euros). « A partir du diagnostic de l'existant réalisé par Quaternaire, notre DGA a lancé le projet Optimum Cost. Quatre axes ont été privilégiés : animer la fonction achats au sein du groupe et en transverse avec les prescripteurs, donneurs d'ordres et directions opérationnelles ; définir des plans d'action et des portefeuilles en collaboration avec ces partenaires ; outiller cette démarche pour piloter à la fois les plans d'action, la performance des actions initiées et se donner de la visibilité en matière d'achats ; et faire évoluer la culture de la fonction achats pour apparaître comme un partenaire de cette refondation » résume Pascal Le Quemener, directeur des achats de Hop !.

La solution Per Augusta a dès le départ contribué à la construction et montée en performance de la fonction achats de Hop !. « Il n'y a pas de fonction achats reconnue sans valeur ajoutée. Avec Per Augusta, nous disposons en l'occurrence d'un outil qui en toute transparence et en toute confiance nous permet de démontrer à l'ensemble de l'entreprise que chaque euro investi dans la fonction achats rapporte quatre à sept fois de façon récurrente. Par ailleurs, Per Augusta est un outil fédérateur dans l'entreprise et un formidable moyen de communication, permettant de rendre crédible la démarche et les bénéfices des actions achats » ajoute Pascal Le Quemener, tout en précisant : « Sur trois ans, nous avons dégagé dix millions d'euros d'économies, dont sept millions de gains récurrents qui contribuent à l'amélioration du résultat sur trois ans à hauteur de 20 % ».

## **LES ACHATS AU SERVICE DE LA PERFORMANCE**

Pour le fabricant de matériaux composites Serge Ferrari (830 salariés), la contribution des Achats à ses résultats a également constitué un cheval de bataille de premier plan lors de son introduction en bourse en 2014, après deux années difficiles marquées par une hausse du coût de ses matières premières de pratiquement 40 %. « Mon enjeu était de placer l'action des Achats au plus haut niveau de l'entreprise, d'en faire une fonction portée par le Comex, les matières premières représentant

plus de 50 % de nos coûts de fabrication. Cette volonté résultait également de notre choix d'avoir une politique de développement offensive en matière commerciale, impliquant toutes les fonctions de l'entreprise. Au-delà de la seule gestion des coûts et de sa contribution à l'Ebitda, l'un des enjeux pour les Achats a dès lors constitué à être un levier de notre BFR, s'élevant à 35 % sur ventes » souligne Philippe Brun, directeur général délégué finances chez Serge Ferrari. Ce qui s'est concrétisé par la montée en puissance de la fonction achats, dont les effectifs sont passés de une à cinq personnes aujourd'hui.

Pour répondre à ces objectifs, « notre stratégie achats s'est orientée autour de trois grands axes : la productivité ; la sécurisation du sourcing produits et fournisseurs ; et l'innovation, avec l'ambition de mettre en avant la co-innovation avec les fournisseurs » détaille Mathilde Joubert, directrice des achats de Serge Ferrari, tout en soulignant : « Per Angusta a permis d'accompagner le pilotage et le développement du service, dans le respect des délais et objectifs économiques, de faciliter la transversalité de la fonction au sein de l'entreprise. Désormais, nous disposons de chiffres, validés par la Finance et les clients internes. Documents à l'appui, nous pouvons notamment communiquer sur des objectifs non opposables comme de passer d'un gain de 1 % d'Ebitda à 2,6 % en 2018. Les tableaux de bord disponibles sur Per Angusta permettent par ailleurs de montrer que si l'acheteur est intégré au niveau du sourcing et de la définition du besoin, les gains sont plus importants qu'au niveau de la négociation ou contractualisation. Ils offrent aussi la possibilité d'opérer un suivi des gains et délais réels des projets initiés par rapport aux objectifs ».