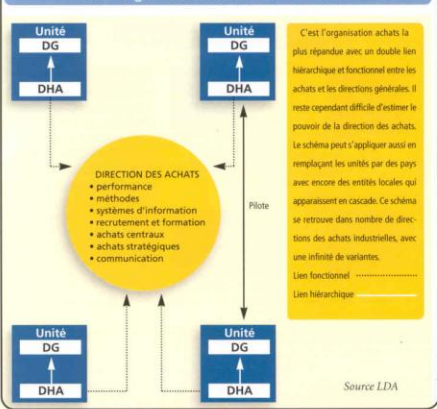


Une organisation achats centralisée



LA LETTRE DES ACHATS est aussi sur internet...

LA LETTRE des ACHATS

- Consulter les offres d'emplois
- Consulter l'index des fournisseurs déjà parus
- S'abonner en ligne
- Découvrir le sommaire des précédents numéros

www.lettredesachats.fr

© 2001 L'ASSOCIATION DES FURNISSEURS ACHATS

Interview

Michel Philippart, associate principal, McKinsey

“ Les organisations achats les plus performantes évoluent en général vers plus de centralisation ”

Existe-t-il, entre centralisation et décentralisation, un type d'organisation achats qui vous paraît idéal ?

Je ne pense pas qu'il y ait de réponse universelle à cette question. Cependant, les organisations achats les plus performantes évoluent en général vers plus de centralisation. Une organisation centralisée a en effet prise sur l'ensemble des fournisseurs, avec un effet de masse pour mieux négocier des capacités nouvelles. Elle peut aussi mieux optimiser et harmoniser les spécifications et les besoins internes.

Les bénéfices se feront donc essentiellement en termes de réduction des coûts ?

Notamment, mais ce n'est pas le seul point à signaler. L'évolution de la fonction achats tient avant tout au passage d'une logique de production à une logique de marché. La gestion des relations avec les fournisseurs stratégiques occupera de plus en plus les organisations achats. Une organisation achats centralisée peut en effet avoir un impact sur les revenus et sur les résultats en géant, par exemple, les fournisseurs stratégiques qui sont en mesure d'aider la société à se différencier de ses concurrents. Cela tiendra à l'introduction d'un produit plus performant ou à une meilleure distribution grâce à une logistique plus rapide. Ce gain de compétitivité est beaucoup plus difficile à réaliser dans une structure achats décentralisée.

Pensez-vous qu'il faille aller plus loin en matière de centralisation ?

La quasi-totalité des grandes entreprises ont cette vision d'une centralisation plus poussée, sauf

peut-être dans le tertiaire où la tendance à la centralisation est moins marquée. Et toutes celles qui ont mis en place une structure achats centralisée restent bien souvent dans une optique de réduction des coûts. Or, je le répète, on ne recherche pas uniquement l'optimisation des coûts, mais aussi les avantages concurrentiels.

Certains types d'achats ne correspondent-ils pas davantage à un mode de traitement en local ?

Cela pourra être le cas avec des marchés fournisseurs particulièrement éclatés, notamment pour la maintenance industrielle qu'il vaut mieux gérer en local. Une organisation idéale serait alors un mix, mais avec une forte implication de la direction des achats dans ce qui est décentralisé. Cette dernière a alors un rôle d'apport méthodologique et d'échange des informations en termes de méthodes, de modèles et d'étalement des coûts.

Comment une direction des achats peut-elle effectuer un contrôle efficace de l'application de sa politique ?

Le système informatique qui permet une visibilité de l'ensemble des informations est le premier moyen de contrôle. Dans une organisation centralisée, les achats peuvent également contrôler le budget quand ils « signent le chèque » et s'assurer du transfert effectif de la matière et du service à l'unité demandeuse. Dans ce cas-là, le contrôle est direct. Dans une organisation décentralisée, les fournisseurs et les prestataires iront se plaindre à la direction des achats si le volume est inférieur aux prévisions qui ont été faites.

Quels sont alors les recours à la disposition de la direction des achats ?

Il convient tout d'abord de comprendre pourquoi une telle situation s'est mise en place. Il faut savoir si le fournisseur ou la société prestataire ne sont pas qualifiés, s'ils sont incapables de fournir le service ou le bien concerné, ou si au contraire l'unité montre trop d'indépendance. Après, c'est à la direction générale de prendre ses responsabilités. Il est vrai que les organisations locales ou régionales n'ont bien souvent qu'une vision partielle du coût de l'achat qui les empêche de prendre conscience des insuffisances d'une optimisation locale.

Les directeurs achats sont de plus en plus nombreux à être liés à la direction générale. Est-ce l'effet d'une reconnaissance plus élargie ?

Les services achats prennent du galon parce qu'ils doivent travailler d'égal à égal avec les autres services. Ils ne peuvent être efficaces dans leur rôle de « challengers » des spécifications mais aussi des modes de travail que s'ils peuvent discuter d'égal à égal avec les autres fonctions. Il leur sera difficile d'influencer un directeur marketing ou R & D rapportant directement à la direction générale, si le directeur des achats est à deux ou trois niveaux plus bas dans l'organisation. Cette nouvelle place de la direction centrale des achats traduit l'évolution de son rôle d'optimisation des coûts vers un rôle d'acteur essentiel dans la stratégie de l'entreprise. ■

