

Comment mesurer la performance d'une équipe achat ?

Le problème est aussi vieux que la fonction elle-même. Et sa réponse a évolué en fonction des objectifs qui nous ont été assignés. Aujourd'hui, lorsque les dépenses vers les fournisseurs représentent entre 60 et 80% des revenus de l'entreprise (pouvant même atteindre 95% dans le monde de l'informatique comme chez le fabricant taïwanais d'ordinateurs Acer), une réponse simpliste serait inadaptée.

Oublions donc au plus vite l'évaluation unidimensionnelle basée sur la baisse des prix d'achat. En effet, la baisse du prix n'est pas la raison pour laquelle l'entreprise s'adresse à des fournisseurs. Ajouter une dimension « opérationnelle » telle que le nombre de demandes d'achat traitées, ou la vitesse de traitement de ces demandes est encore loin du compte. Cependant, ces deux éléments mettent déjà en évidence les deux piliers de la mesure de la performance des achats. Il faut mesurer la performance vis-à-vis des objectifs externes de l'entreprise, vers ses actionnaires, ou les acteurs sociétaux. Il faut également mesurer la performance en interne, la satisfaction des parties prenantes. Cependant, beaucoup d'entreprises ne vont pas plus loin, esclaves des données qui peuvent être fournies par leur ERP.

Quelles dimensions faut-il alors considérer pour bien mesurer la performance d'une équipe achat ?

Performance Externe ou Economique

Un bon système de mesure de la performance achat doit être aligné sur tous les objectifs de l'entreprise. Le premier d'entre eux, dans notre économie de marché est l'augmentation de sa valeur économique, par trois leviers principaux :

- L'augmentation du retour sur investissement et de la profitabilité. Cette dimension est proche de ce que certains voient comme la baisse du prix d'achat, mais il ne faut surtout pas confondre les deux approches. Nous avons tous entendu un jour ou l'autre une fonction de l'entreprise se plaindre de la mauvaise qualité des produits achetés par le département achat. Les acheteurs, mesurés sur la baisse des prix d'achat uniquement ont trop souvent fait baisser les prix au détriment de la qualité. La profitabilité augmente si le coût total d'usage baisse, en y incluant les éléments de logistique, de durée, de qualité, l'impact sur l'équipement qui utilise les produits achetés, etc.
- La réduction du coût moyen pondéré du capital, ou, exprimé plus simplement, du risque sur les résultats de l'entreprise perçus par les investisseurs. Lorsqu'une forte proportion des revenus est achetée, le risque fournisseur devient un élément essentiel du risque total de l'entreprise. Des chaînes logistiques trop complexes, mal maîtrisées, des fournisseurs peu scrupuleux, des risques en ce qui concerne les réglementations sur les produits ou services, tout cela contribue au risque que l'entreprise subit.
- La croissance du revenu, soit par une augmentation du volume vendu, soit par une augmentation du prix moyen de vente des biens ou services de l'entreprise. Vendre moins cher n'est qu'une des stratégies de croissance disponible pour les entreprises. C'est probablement celle qui a, pour une entreprise française, le moins de probabilité d'être différenciatrice, et donc d'aboutir à une augmentation des ventes et / ou des profits qui serait pérenne. Une innovation pérenne est en général basée sur une innovation, une rupture technologique, un accès privilégié à une ressource, ou tout autre élément qui ne peut facilement être répliqué par les concurrents.

Pour refléter la position de plus en plus importante des achats dans l'entreprise, il faut donc mesurer l'efficacité de la fonction en lien avec la manière dont elle contribue à l'objectif principal de l'entreprise : augmenter sa valeur. Cela se traduira comme ceci :

- Amélioration du Coût Total d'Usage, calculé en incluant tous les éléments de ce coût
- Réduction du risque fournisseur, par la mise en place de stratégies de gestion du risque suffisamment complètes pour inclure les impacts sur l'image et donc la valeur de l'entreprise en cas de problèmes graves avec les fournisseurs.
- Amélioration de la position concurrentielle en gérant les fournisseurs capables de contribuer à cet objectif de manière à pouvoir maîtriser et renforcer cet avantage. Cela veut souvent dire qu'il faut devenir le client préféré de ce fournisseur de manière à conserver un traitement préférentiel dans l'accès à cette ressource.

Ceci doit constituer la base de la mesure de la performance du département achat. Ce sont les mesures de la contribution de la performance du département pour l'entreprise. Ceci ne veut pas dire que la mesure de la variation du prix d'achat ne doit plus être considérée. Cet élément est encore pertinent pour certaines catégories, mais doit être un contributeur aux trois dimensions de la valeur détaillées ci-dessus.

A cette mesure de la contribution des achats à la valeur de l'entreprise, nous ajouterons la position sociétale de l'entreprise, tout le domaine des achats durables. Les achats ont évidemment un rôle important dans la mise en place d'une politique durable.

Performance Interne ou Organisationnelle

La satisfaction des clients internes est le second pilier de la mesure de la performance d'un département achat. Les aspects les plus faciles, tels que le nombre de transaction traitées, et la vitesse moyenne de traitement sont plus du domaine opérationnel, que de la gestion des fournisseurs. D'ailleurs ces fonctions administratives peuvent être sorties du département achat, sous-traitées, ou hébergées par un département administratif. Quelles sont alors les mesures importantes pour le département en charge de la gestion des fournisseurs ? Un index de la relation de travail entre les achats et les parties prenantes au sein de l'entreprise pourra prendre en compte plusieurs paramètres liés à la manière dont les équipes achats intègrent leur rôle au sein de l'entreprise :

- L'écoute et l'anticipation des besoins : La recherche d'informations et l'établissement de contacts en amont des besoins, la proposition de solutions créatrices de valeur pour les clients internes qui font de l'acheteur un partenaire indispensable de ces phases amont de définition des besoins.
- Le professionnalisme : leur connaissance des marchés, leur capacité à développer les relations adéquates avec les fournisseurs, leur maîtrise des outils achats pour proposer des solutions créatrices de valeur
- La qualité de l'engagement des équipes : les achats sont-ils solidaires des préoccupations de leurs clients internes, tiennent-ils leurs engagements, défendent-ils les intérêts de leurs clients vis-à-vis de s fournisseurs, leur engagement personnel, la disponibilité, la fréquence des réunions et le niveau de contacts. Sont-ils efficaces pour motiver le changement lorsqu'il est nécessaire ?
- L'orientation solution : Les propositions sont-elles un bon compromis entre les différents objectifs de l'entreprise ? Tiennent-elles compte des contraintes des clients internes ? Les acheteurs sont-ils capables de mener à bien les projets en gérant de manière équilibrée les risques pour atteindre les résultats.

Les difficultés de la mesure des la performance Achat

Si les données simples comme la baisse du prix moyen d'achat et la vitesse de traitement des demandes d'achat sont principalement utilisées, c'est parce que ces données sont facilement accessibles dans les systèmes d'information d'entreprise modernes. Les autres éléments d'évaluation sont moins facilement accessibles et demandent des systèmes ad-hoc.

- Pour les mesures de performance économique, un bon système est de faire réaliser par chaque acheteur une mesure d'impact, sur les bases qui l'ont amené à prendre ses décisions. Ces mesures d'impact sont validées par les clients internes qui ont été parties prenantes de l'initiative concernée, en particulier en ce qui concerne les gains en coût total d'usage, en amélioration de la position concurrentielle par la capture d'avantages compétitifs durables. **Elles doivent être auditées et validées par un partenaire financier qui corrobore si nécessaire avec les autres fonctions impliquées.** Ensuite, toutes ces fiches sont consolidées selon l'organisation en place pour arriver à un impact pour l'ensemble de l'organisation achat, par catégorie de contribution (Coût total, Risque, Position concurrentielle, etc.) Cet outil sert également de pilotage de la fonction : il permet au Directeur Achat de suivre sa performance et de la communiquer de manière rigoureuse au comité de direction. Cela implique en général la mise en place d'une fonction de contrôle de gestion achat qui jouera le rôle de référent pour mesurer cet impact économique.
- Pour les mesures de performance organisationnelle, une enquête annuelle pour établir un index d'efficacité de la relation avec les parties prenantes est la méthode la plus rigoureuse. Elle peut également se compléter d'un index de la relation avec les fournisseurs. Ces enquêtes peuvent être construites de manière duale, avec les parties prenantes qui évaluent la qualité de la relation avec les acheteurs et les acheteurs celle avec leurs parties prenantes. Ainsi, les résultats servent de base à des initiatives d'amélioration. Dans tous les cas, cet index de la relation de travail doit comporter des éléments d'écoute, de qualité de la relation, de capacité à construction des solutions.

Ce système peut être dérivé de ses versions les plus simples à des modèles plus complexes. Ce qui est important est de mettre en place un système qui dépasse une approche simpliste limitée à la mesure de la variance du prix et de la vitesse de traitement des commandes.

Un bon système de mesure de la performance achat doit de toute façon être dynamique et adapté à l'environnement de l'entreprise. La mesure de la performance de la fonction achat ne sera pas la même pour une entreprise active dans la grande distribution ou dans un leader dans le domaine de la biotechnologie. Elle sera également adaptée aux phases de la vie de l'entreprise. Par exemple, après une acquisition ou un « spin-off », la construction d'une implantation dans une nouvelle géographie, l'entreprise aura cœur de donner à toutes ses fonctions, et en particulier aux achats, des objectifs spécifiques à cet environnement tels que l'intégration de deux organisations, la rétention et le déploiement des talents, etc.

L'auteur

Michel Philippart est Professeur Affilié à Grenoble Ecole de Management et membre du comité stratégique de l'IRIMA. Il est également Associé au sein du Cabinet Big Fish, en charge des formations et des processus d'évaluation des achats. Après son MBA, il a travaillé pendant 20 ans dans les achats, aux Etats-Unis et dans plusieurs pays européens, en entreprise et dans de grands cabinets de conseil.