

L'après-crise en débat

Table ronde : des directeurs Achats nous répondent.



Dans les organisations, la prudence demeure : la sortie de crise demeure timide. Mais gouverner, c'est prévoir. D'ores et déjà, les turbulences financières des années 2008-2009 impriment leur marque sur l'avenir de la fonction Achats, dans ses choix au quotidien comme sa gouvernance à long terme. Nous avons interrogé sur ce thème de l' « après-crise » divers acteurs importants des Achats, DA ou consultants. Propos croisés.

L'après-crise tarde certes à pointer le bout de son nez, mais il est déjà temps de s'interroger sur les implications sur la fonction Achat de la période de turbulences traversée depuis 2007-2008. Un consensus existe sur un point : ses effets sur les pratiques Achat seront durables, même après le retour de la croissance. Mais de quels effets parle-t-on, au juste ? Tous nos intervenants ne font pas exactement la même analyse.

Selon Enguerrand de Pontevès, directeur des Achats de Atos Origin, il est difficile d'avoir une vision tranchée. « *La période de crise est une période très paradoxale, qui a permis d'un côté de renforcer le poids des achats mais de l'autre l'a contraint dans un rôle très restreint de "coupeur de coûts", estime-t-il, avant de tracer les lignes du défi futur de la fonction Achats. La principale difficulté de la sortie de crise sera d'assurer le maintien du contrôle des coûts tout en se réappropriant une part du processus de la création de valeur.* »

Pour Philippe Demangeot, directeur des Achats d'Heineken France, la crise a obligé l'entreprise à revoir ses pratiques Achats. « *Nous bénéficions d'un support de plus en plus important de nos directions générales, afin de mettre en place de nouvelles stratégies et de nouveaux accords qui bousculent parfois les habitudes et l'autonomie de certaines fonctions, et*

qui élèvent le niveau d'exigence en terme de performance achats », explique ce DA. Et de citer l'exemple significatif du programme TCM, pour Total Cost Management. Lancé par le groupe fin 2008, ce programme de réduction des coûts vise entre autre à globaliser au niveau international des politiques d'achats et des accords jusque là pilotés par pays.



“ « L'héritage de la crise ? Le pilotage de la fonction Achats par un contrôle de gestion plus rigoureux. Cela restera. Il faut que cela reste »
(Franck Le Guillou, Directeur des Achats, Saur).

”

« Scanning » amélioré

Egalement soumis à la question, Marc Debets, président de Buy.O Procurement pointe une autre conséquence durable de la dépression traversée. « *Par sa nature et son ampleur, économique et financière, la crise a permis aux directions Achats de prendre toute la mesure de l'impact de certaines de leurs décisions sur la pérennité de leur fournisseurs (structure de coût, trésorerie, gestion de la croissance). Ainsi, la refonte des principes et des modalités de gestion de la relation avec les fournisseurs constitue un objectif d'amélioration important dans les perspectives de reprise. Les fonctions Achats vont donc devoir intégrer cette problématique fournisseurs de manière plus structurée dans leur processus et mode de fonctionnement* », analyse le consultant.

Directeur des Achats groupe de Saur (propreté, eau, ingénierie), Franck Le Guillou abonde dans ce sens. « *La crise aura entraîné une amélioration de notre structure. On a élargi les synergies, avec notamment le développement des Achats multi-métiers, privilégiant ainsi une approche plus transverse. Il va en rester une amélioration du « scanning » des dérives d'Achats* », résume-t-il.

Pression sur les effectifs ?

Si l'impact de la crise laissera à coup sûr des traces durables sur les pratiques Achats, il n'en va pas forcément de même au niveau des moyens. Dans bien des organisations, la voilure n'a pas été réduite. « *Pour le moment nous restons très prudents. Les équipes et l'organisation resteront en place pour l'année 2010* », explique Enguerrand



« La principale difficulté de la sortie de crise sera d'assurer le maintien du contrôle des coûts tout en se réappropriant une part du processus de la création de valeur. »
(Enguerrand de Pontevecq, Directeur des Achats, Atos Origin)

de Pontevecq (Atos Origin). Même son de cloche du côté de Heineken France. « *Nous ne réduisons pas les moyens. Heineken considère que les Achats sont une des fonctions qui méritent un renforcement dans l'avenir compte tenu des opportunités qui peuvent être saisies grâce aux Achats* », explique Philippe Demangeot.

Selon Marc Debets, la pression se fait néanmoins sentir, en particulier sur les effectifs. « *Plus que les années précédentes, les moyens en 2009 et 2010 sont marqués par des exigences de productivité par les Directions Générales vis-à-vis des Directions Achats*, indique le président de Buy.O Procurement. *Le coût de la fonction devient un indicateur que les directions suivent avec beaucoup d'intérêt. Cela se traduit d'ailleurs par un ralentissement des recrutements au sein de la fonction. Comme tous les autres départements, on demande aux organisations achats de faire plus avec moins* », résume le consultant. Une tendance « *d'autant plus flagrante qu'au même titre que les autres fonctions supports, la fonction Achat fait l'objet d'études d'opportunités d'externalisation.* »

« La crise par sa nature et son ampleur, économique et financière, a permis aux directions Achats de prendre toute la mesure de l'impact de certaines de leurs décisions sur la pérennité de leur fournisseurs »
(Marc Debets, Président de Buy.O Procurement)



Achats durables et responsables

Dernière grande leçon de notre table ronde, les Achats dits « durables » résisteront à la période de crise. « *Les entreprises qui s'étaient lancées dans une démarche volontaire d'Achat responsable avant la crise n'ont pas reporté leurs investissements ou même revu à la baisse leurs ambitions initiales* », constate Marc Debets. Enguerrand de Pontevecq ne dit pas autre chose à propos d'Atos Origin : « *Le développement durable est l'un des éléments clés constitutifs de notre politique Achat. La crise n'a fait que renforcer la nécessité de continuer sur cette voie.* »

Une autre mutation est à l'œuvre : pour un nombre grandissant d'entreprises, la notion d'Achat durable recouvre un contenu de plus en plus sociétal, et s'éloigne des critères « verts » des débuts. Franck Le Guillou nous fournit un exemple révélateur. « *Nos clients, des collectivités locales, nous imposent souvent d'employer un certain pourcentage (30% en général) de personnes réinsérées dans l'exécution d'un contrat. Nous devons donc penser au quotidien tous les Achats de façon durable* », explique Franck Le Guillou, directeur des Achats de Saur, entreprise ayant élargi la notion d'Achat durable à tous les piliers du « DD » (environnemental, mais aussi social et économique).

Combien sont-elles aujourd'hui dans ce cas ? Trop peu, estime Marc Debets : « *Il existe aujourd'hui peu d'entreprises ayant une stratégie consistante dépassant les obligations et critères sociaux et environnementaux communément acceptés.* » Un défi parmi d'autres pour cet après-crise qui ne fait que commencer. ■