

# Optimiser les SG&A pour booster la compétitivité

## Épisode 8 : Pourquoi et comment optimiser vos achats indirects ?

Dans ce dernier épisode, nous nous intéresserons à un aspect important de tout projet d'optimisation des SG&A : les achats indirects qui peuvent être une part significative du coût total des fonctions.

Nous présentons les principaux enjeux, souvent ignorés, et donnerons des clés et des illustrations pour un projet efficace d'optimisation des achats indirects.

# Les Achats indirects : de quoi parlons-nous ?

Appelés « Frais Généraux », « Dépenses hors nomenclature » ou « Achats non marchands », les Achats Indirects **recouvrent une diversité de familles de produits et de services, réparties de façon ciblée ou diffuse dans les organisations et portées par des marchés fournisseurs distincts :**

- ▶ **IT & Telecom (Episode 3)**: Licences , maintenance informatique, télécom, prestations intellectuelles, infrastructure...
- ▶ **RH (Episode 4)** : Intérim, recrutement, formations, déplacements ...
- ▶ **Supply Chain (Episode 7)** : Entrepôt, Transport maritime, routier ...
- ▶ **Indirect de Production** : EPI, consommable de production, pièce de rechange ...
- ▶ **Marketing & Communication** : Agences, supports print/digital, événements, publicité...
- ▶ **Etc.**

## Pourquoi est-ce important ?

- ▶ Ils peuvent représenter jusqu'à **50 % du CA**, mais sont souvent éparpillés entre services sans coordination.
- ▶ Cette dispersion entraîne des **doublons**, des **surcoûts** et une perte d'efficacité dans les processus et la relation fournisseur.
- ▶ Une **vision centralisée** permet de **réduire les coûts**, harmoniser les pratiques et **sécuriser les achats**.



# Les indirects : un gisement de gains

Souvent moins considérés que les achats de production, les achats indirects représentent néanmoins un **enjeu important d'optimisation des dépenses**, améliorant directement la marge, le cash mais aussi les niveaux de service de l'entreprise.

Cependant, adresser les achats indirects présente une complexité liée non pas aux produits / services eux-mêmes, mais bien à leurs particularités intrinsèques :

- **Une grande diversité** portée par des marchés fournisseurs différents avec des dynamiques propres
- **De nombreux clients internes** à aligner et à servir avec des pratiques et des enjeux métier variés, et potentiellement une complexité organisationnelle à prendre en compte
- **Un gros volume de transactions**, avec des commandes, des réceptions et des factures portées par des processus d'approbation multi niveaux
- **Un levier digital incontournable**, via lequel de nouveaux business et de nouvelles approches peuvent améliorer l'expérience d'achat et booster la performance
- **Des modèles économiques des fournisseurs variés et innovants** à intégrer dans la réflexion TCO et ouvrant de nouvelles opportunités (leasing, abonnement, paiement à l'usage, etc.)





# Comment piloter l'efficacité de ses Achats Indirects ?

Au-delà d'un projet « coup de poing » et/ou la mise en place d'acheteurs dédiés, c'est surtout s'assurer que le montant des dépenses, le niveau de couverture attendu et l'effort en ressources sont bien alignés.

Si les ratios peuvent varier en fonction des secteurs, les indicateurs standards de mesure et de benchmark restent les mêmes :

## Indicateurs de suivi des achats indirects

Extrait

Performance achat	Spend par acheteur	Quel montant de dépense annuel couvre en moyenne un acheteur ?
	Taux de couverture contrats	Quel pourcentage des dépenses est couvert par un contrat (donc optimisé) ?
	Gains réalisés	Quel pourcentage d'économies nettes sont constatées sur ma dépense N vs. N-1 ?
	Taux d'emprise	Quel pourcentage des dépenses sur lequel les achats sont impliqués (contrat, achat spot ..)
Performance du processus	Maverick Spend	Quel pourcentage des dépenses ne suit pas la politique achats ?
	Taux de rapprochement factures	Quel pourcentage des factures est traité en « 2-way / 3-way match » sans erreur ?
	Cycle Purchase-to-Pay	En moyenne, combien de temps s'écoule entre la demande et le paiement ?
RSE	% fournisseurs évalués RSE	Quelle proportion des fournisseurs a été évaluée selon des critères environnementaux, sociaux ou éthiques ?

# Quels leviers d'optimisation ?

## Digital et IA



- Exploiter la data et l'enrichir, un levier clé pour piloter et optimiser les achats indirects.
- Améliorer le pilotage et détecter les opportunités (synergies, massification) grâce à des **tableaux de bord de suivi**
- **Cartographier** et rationaliser les dépenses (ex. applications SaaS) pour réduire le TCO et éliminer les doublons.
- Automatiser les tâches répétitives et chronophages via l'IA et des Agents pour libérer du temps
- Déployer un assistant virtuel (chatbot) pour accompagner les prescripteurs et **réduire les demandes manuelles**.

## Processus



- Définir une **politique achat claire** avec des SLAs internes (ex. délais de traitement) et un processus d'exceptions pour gérer rapidement les urgences.
- Développer des **canaux d'achats efficaces** (ex. plateformes digitalisées) pour élargir la couverture.
- Mettre en place des outils adaptés (marketplaces B2B, accords-cadres) pour simplifier et sécuriser les achats.
- **Standardiser les demandes** et réduire les validations au strict nécessaire pour gagner en agilité.
- Accompagner les prescripteurs dans **l'élaboration des spécifications**

## Périmètre et mandat



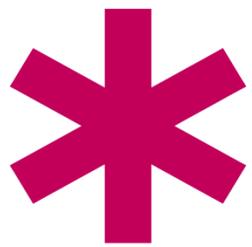
- Définir un **référentiel achat unique** des catégories (IT, marketing, facility, voyages, RSE) accessible et compréhensible par tous.
- Mettre en place une **matrice de délégation** (seuils financiers et niveaux de risque) pour accélérer les validations et les processus amont des achats
- **Centraliser la gestion** des catégories transverses pour rationaliser, mutualiser et piloter l'application.

## Organisation



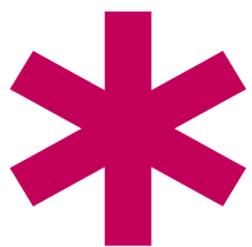
- Former une **équipe multifonctionnelle** achat-prescription pour mieux aligner besoins et décisions.
- Instituer des **comités achats-métiers trimestriels** pour renforcer la gouvernance collaborative.
- Créer un **Business Partner Achats** dédié aux directions métiers clés.
- Refondre les rôles et responsabilités dans les équipes locales et centrales, incluant la prescription.

# Quels facteurs clés de succès pour un programme d'optimisation ?



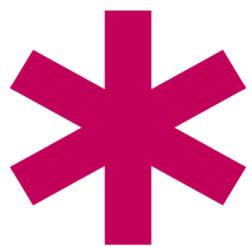
## Se focaliser sur les sujets à valeur

- ▶ Cartographier précisément les dépenses pour adresser les bons leviers
- ▶ Prioriser en permanence bénéfiques / charges des projets
- ▶ Bien mesurer l'accessibilité des leviers à activer



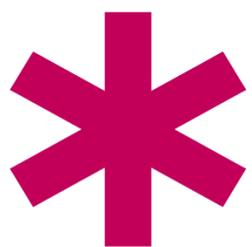
## Construire un plan d'entreprise impliquant les clients internes

- ▶ Co porter les objectifs de gains avec les métiers, directions transverses
- ▶ Aligner les objectifs avec les transformations des fonctions (Make or Buy ...)
- ▶ Mettre l'équipe multi fonctionnelle au cœur du dispositif et la responsabiliser



## Sécuriser le déploiement efficace du programme

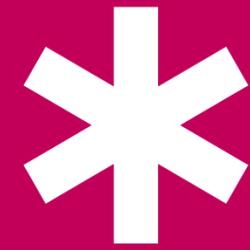
- ▶ Définir une gouvernance avec des rituels rythmés, le bon sponsorship programme et mettre en place les tableaux de bord pertinent et des RACI partagés
- ▶ Accompagner le changement des clients internes en travaillant sur la valeur perçue des initiatives et sur le support terrain de la mise en œuvre
- ▶ Faire du transactionnel un facteur de transformation et non un facteur irritant



## Mettre le digital au cœur de la transformation pour repenser l'offre de service achats

- ▶ Intégrer la partie déploiement opérationnel des recommandations dans les critères de décision pour assurer un déploiement efficace
- ▶ Mettre les nouveaux usages au cœur de la transformation

# 2 approches possibles pour optimiser les indirects



## Diagnostic Famille

- ▶ Approche par les dépenses indirectes connues à date
- ▶ Diagnostic focalisé sur les leviers spécifications, prix et consommation et les pratiques en place à travers la compréhension des comportements
- ▶ Projection des besoins à venir macro en fonction des tendances business

## Diagnostic Besoin métier

- ▶ Approche Bottom Up en repartant des besoins unitaires des métiers
- ▶ Transparence et compréhension fine des métiers et des attentes de performance
- ▶ Participation forte des clients internes pour créer cette base d'activités indirectes

## Leviers d'optimisation et vision cible

- ▶ Clarification des modalités de gestion des familles (locale à internationale) et identification et qualification des opportunités de gains (actions achats)
- ▶ Mise en œuvre d'outils digitaux et d'IA pour transformer le transactionnel en levier de performance et maximiser l'impact sur les achats indirects.
- ▶ Définition du modèle opérationnel cible de la fonction achat et des impacts sur les partenaires internes et externes (fournisseurs)

## Feuille de route, transformation de l'organisation

- ▶ Construction de la feuille de route achats : quels sujets à traiter ? Quelle transformation de la fonction ?
- ▶ Elaboration du business case et des leviers de performance attendu
- ▶ Refonte de la cartographie applicative des achats
- ▶ Activation des « quick wins » pour lancer la dynamique

**Argon & Co vous accompagne dans cette démarche**

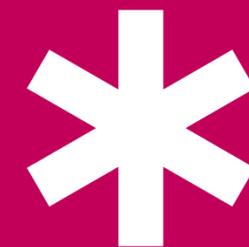
Benchmarks métiers et sectoriels

Grille de maturité des processus, identification des axes de progrès

Définition de modèles organisationnels et opérationnels cibles

Identification et quantification des initiatives de gains

# Étude de cas



Un groupe européen de services, avec plusieurs centaines d'établissements en Europe, a été considérablement affecté par la pandémie et l'inflation des coûts.

Afin de restaurer ses marges, un plan de réduction des dépenses a été mis en place. Argon & Co a été mandaté pour sécuriser cette initiative, couvrant les dépenses OPEX & CAPEX dans plusieurs pays européens, notamment sur les achats indirects.

## Méthodologie

- Analyse approfondie des dépenses pour clarifier les périmètres à travers des entretiens, de l'analyse de données et la construction de **ratio pertinents**
- **Revue stratégique** du plan en cours pour confirmer la sécurisation de son plan d'actions pour 2025 et identifier les risques
- Identification proactive de nouvelles opportunités pour atteindre l'objectif de réduction de coût fixé, en explorant des pistes innovantes et durables à travers des « **bootcamp Europe** » par famille
- Analyse des portefeuilles via **Kraljic** puis **adéquation besoin / marché fournisseur** pour proposer une nouvelle organisation des achats
- **Ateliers « commando »** pour élaborer des kits de négociation ciblés pour les principaux fournisseurs

## Résultats obtenus

- La mise en visibilité des dépenses (+50% en euros) via la création d'un Cube Achat sur Power BI, offrant une visualisation claire et interactive des données d'achats
- La confirmation de la robustesse du plan en cours et renforcement des plans d'actions sur les zones à risques
- L'identification de nouvelles initiatives (+50%) sur les indirects à travers des nouveaux leviers non mis en œuvre.
- La mise en place d'un plan de transformation sur l'année s'appuyant sur des plans d'actions co construit avec les équipes et engageant
- L'élaboration de kits de négociation ciblés pour les principaux fournisseurs.
- Un modèle opérationnel cible pour les achats indirects

# Optimisez vos SG&A pour booster votre compétitivité avec Argon & Co

Argon & Co est un cabinet de conseil en management international, spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations et des fonctions support et commerciales.

Nous disposons d'une équipe de spécialistes et de benchmarks actualisés pour accompagner nos clients dans leurs projets de compétitivité et faire la différence avec des recommandations pragmatiques générant des résultats pérennes.

Par cette série d'épisodes, les experts d'Argon & Co partagent les bonnes pratiques issues des retours d'expérience pour optimiser les SG&A de façon durable.

En savoir plus

## Les experts Argon & Co



**Christophe DURCUDOY**

Managing Partner

[christophe.durcudoy@argonandco.com](mailto:christophe.durcudoy@argonandco.com)



**Aldric VIGNON**

Partner

[aldric.vignon@argonandco.com](mailto:aldric.vignon@argonandco.com)

**Argon&Co\***