

Mini-série

# Optimiser les SG&A pour booster la compétitivité

## Épisode 5 : Quels sont les leviers d'efficacité sur la fonction Achats ?

Dans cet épisode dédié à la fonction Achat, nous rappelons les enjeux pour les Directeurs achats (CPO).

Nous présentons les leviers d'efficacité à actionner pour une fonction achat performante, au service des prescripteurs et des fournisseurs, avec une démarche-type et une étude de cas.

# Les enjeux des CPO

Dans un environnement de plus en plus incertain où l'agilité et la capacité à s'adapter et à prendre des décisions rapidement deviennent une des clés de performance et de résilience, les directeurs des achats (CPO) sont plus que jamais des acteurs stratégiques.

- Compétitivité : Contribution direct au P&L (Profit & Loss) par l'optimisation des coûts, amélioration du cash disponible et création de valeur au-delà du simple levier prix
- Durabilité : Intégration des enjeux de conformité, de maîtrise des risques RSE au sens large et d'optimisation de l'empreinte carbone sur l'ensemble du cycle de vie produits et fournisseurs
- Innovation : Catalyse d'innovation en activant un écosystème de fournisseurs capables de co-développer de nouvelles solutions permettant de générer plus de CA ou de marge
- Collectif : Alignement des organisations, des compétences et des pratiques achats pour renforcer la cohérence, l'efficacité et l'engagement à tous les niveaux du groupe
- Efficacité : Adopter les nouvelles technologies, notamment la digitalisation des processus et la data, comme levier clé de performance, de pilotage et d'agilité
- Niveau de service : Attention accrue à l'expérience de la collaboration fournisseurs, particulièrement les fournisseurs stratégiques, et à celle avec l'ensemble des clients internes

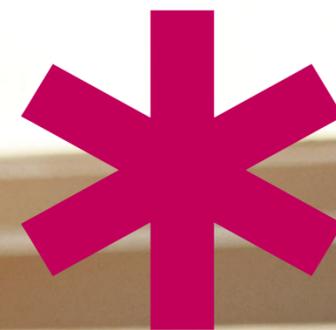


# Quel périmètre de la fonction Achats ?

Cartographie simplifiée des activités de la fonction Achats

L1	Proc Strategy	SRM			S2C			P2P		
L2	Group Sourcing Strategy	Supplier Strategy	Strategic supplier management	Supplier Audit & Qualification	Category sourcing strategy	Supplier award process	Frame agreement	Order placement	Claim & non quality	Improvement plans
L3	Priorities & Objectives development	Suppliers identification	Supplier Performance Evaluation	Light RFI	Category characteristics	Specifications	Collect requirements	Purchase request creation	Identify non conformity	Issue identification
	Global spend analysis	ABC supplier segments analysis	Action plan definition & Implementation	Qualification audit	Category analysis	Suppliers identification	Agreement Framing	PR approval	Assessment and claim filling	Root cause analysis
	Market trends analysis	Segmentation communication	Strategic Supplier Business Review	Supplier masterdata update	Market analysis	RFx issuance	FA Negotiation	PO creation	Follow up with supplier	Action plan identification & implementation
	Global sourcing Governance		Strategic risk evaluation		Levers identification	RFx results analysis	Sign FA	PO Approval	Settlement	
					Sourcing strategy & action plan	Negotiation	Archiving	PO Issuance		
					Communication & implementation	Supplier selection	FA lifetime management	Order acknowledgement		
								Order & delivery follow up		





# Comment dimensionner son organisation ?

Au-delà du coût de la fonction, qui se retrouve souvent dans le coefficient d'approvisionnement qui fluctue entre 0,5 et 4% du CA, ce sont surtout des ratios par acheteur qui dimensionnent l'organisation

## Niveau 1 :

Dimensionnement global de la fonction

- Montant des dépenses gérées
- Nombre de familles traitées
- Nombre de fournisseurs dont les stratégiques
- Nombre de contrats

La pratique montre qu'il est nécessaire d'aller plus loin :

## Niveau 2 :

Dimensionnement détaillé de la fonction

- Complexité de l'organisation client interne pour garantir un « one voice to supplier »
- Stratégie et couverture contractuelle cible
- Approche fournisseurs stratégiques
- Localisation des marchés fournisseurs
- Ambition du Plan de décarbonation
- Taux d'encadrement

Extrait

# Quels leviers d'optimisation ?



## Périmètre de services

- Etre lisible par tous et pas uniquement par les sachants
- Adapter le périmètre couvert par les achats (indirects, projets, extra financier dont RSE) en fonction des enjeux attendus et des ressources disponibles
- Renforcer la délégation au sein des achats mais aussi avec les prescripteurs
- Déployer des stratégies achats groupe / cross-fonctionnelles pour mutualiser les efforts au bon niveau



## Organisation et talents

- Refondre les rôles et responsabilités dans les équipes locales / centrales y compris avec la prescription
- Créer de centres d'excellence par catégorie / zone / outils pour accélérer les flux
- Mettre en place une filière de développement avec des parcours adaptés et un langage commun et une compréhension fine du business de l'entreprise
- Externaliser sélectivement des achats opérationnels / familles non récurrentes



## Digital et IA

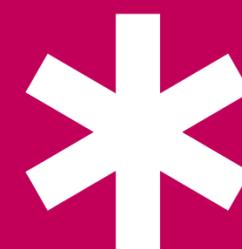
- Mettre la donnée au cœur des processus de décision
- Acculturer les équipes à l'utilisation de l'IA et développer les cas d'usage
- Refondre la cartographie applicative et optimiser les coûts associés
- Mettre en place des tableaux de bord « temps réel » sur la performance fournisseurs



## Processus

- Rendre agile les processus transactionnels (Source-to-Pay) pour une meilleure intégration dans les grands processus décisionnels de l'entreprise
- Multiplier les canaux d'achats pertinents (focus indirect)
- Mettre le lean au cœur des pratiques des acheteurs
- Mettre en place et renforcer des processus collaboratifs plus intégrés avec les fournisseurs

# Quelle approche ?



## Diagnostic flash

- Cartographie des activités, des effectifs et des coûts
- Evaluation du service rendu
- Analyse de la maturité des processus et de l'organisation de la fonction à la lumière des meilleures pratiques

## Analyse des dépenses

- Cartographie des dépenses directes et indirectes
- Couverture contractuelle, transactionnelle, canaux d'achats ..
- Dépenses par donneur d'ordre
- Plan en cours

## Leviers d'optimisation et vision cible

- Identification et qualification des leviers d'amélioration du métier
- Priorisation des leviers en fonction des enjeux et de l'accessibilité
- Définition de l'operating model 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 de transformation incluant la filière achat en tant que tel
- 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 par processus

Grille de maturité par processus

Retours d'expériences

Leviers d'optimisation quantifiés

# Étude de cas



ETI leader sur ses marchés aéronautique et défense présente sur 3 continents avec un rythme important d'acquisition

Dans un contexte de tension sur les prix avec les clients, la performance des achats revient au centre et le management souhaite requestionner la mission des achats et son organisation pour plus d'agilité et de performance

## Méthodologie

- Immersion dans le business du client et dans les contraintes que ce dernier fait porter aux fournisseurs
- Entretiens avec les achats mais aussi les directeurs de site de production et les principaux prescripteurs (finance, R&D, qualité...)
- Benchmarks externes à la fois sur des pratiques mais aussi sur certains drivers de charge
- Analyse détaillée des familles d'achat et des potentiels d'approche marché
- Définition du modèle cible sous forme d'atelier multifonctionnel
- Mise en place d'une feuille de route

## Résultats obtenus

- Une organisation achat appuyée sur le « category management » adaptée à la culture industrielle du groupe et au rôle des dirigeants de site
- Un lien renforcé avec les opérationnels tout en assurant de l'efficacité pour les fournisseurs (réduction des interfaces notamment)
- Un plan de recrutement pour ancrer la montée en puissance de l'organisation cible
- Un travail plus intégré entre les différentes géographies

# 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\***