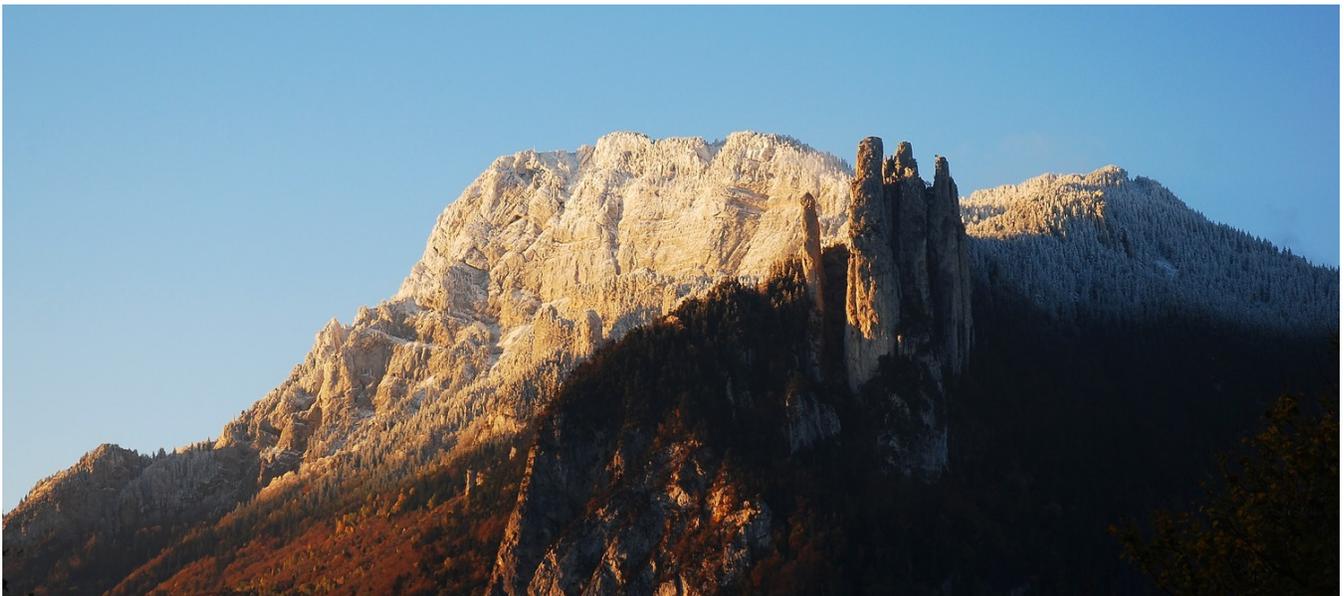


eLivret pratiques Achat

REUSSIR VOTRE DEMARCHE DE DIAGNOSTIC ACHAT

MESURE & AMELIORATION DE VOS PRATIQUES ACHAT



Nicolas PUDDA

Altais Conseil
l'excellence achat



Un Diagnostic Achat vous permet d'abord de mesurer le niveau de pratiques Achat de votre organisation. A la condition qu'il vous délivre ensuite un plan d'amélioration (ou roadmap) structuré de ces pratiques, il devient vite un avantage compétitif-clé pour l'entreprise.

Pour en tirer la meilleure valeur de façon durable, prenez soin d'adopter une démarche alliant pragmatisme, bon sens et simplicité.

Un réflexe qui se répand, quelles que soient la taille et le pays de localisation des entreprises.

Etablir un diagnostic de la Fonction Achat est un réflexe qui tend à se répandre, même s'il est encore peu ancré au sein des entreprises.

Aujourd'hui, la démarche se développe davantage dans les grandes entreprises et les ETI que dans les petites et moyennes entreprises.



Néanmoins, avec la prise de conscience croissante de l'importance de la fonction Achat par les dirigeants de PME, cet écart avec les grandes entreprises va se réduire très vite.

A noter par ailleurs que le réflexe est pour l'instant moins répandu dans les entreprises françaises que dans leurs paires allemandes et anglo-saxonnes.

Une démarche pertinente compte tenu de la valeur qu'elle vise à générer.

Jusqu'à ces toutes dernières années, la démarche de diagnostic Achat était souvent lancée, à l'initiative du nouveau Directeur Achat (ou du nouveau dirigeant d'entreprise particulièrement sensibilisé à la valeur Achat), souhaitant à son arrivée dans l'entreprise marquer une rupture entre une situation dépassée et une situation plus contemporaine générant plus de valeur.

Aujourd'hui, même s'ils sont déjà en place depuis quelques années, les responsables Achat ainsi que leurs dirigeants hésitent moins à lancer une telle démarche qui accompagne de manière structurée l'amélioration de leurs pratiques Achat.

Pour une PME ou une startup qui n'a pas encore de service Achat, conduire un diagnostic Achat est bien sûr également très pertinent, pour ne pas dire encore plus pertinent; le diagnostic constitue en effet une base factuelle de départ idéale pour le dirigeant en vue de créer et de dimensionner sa future équipe Achat.

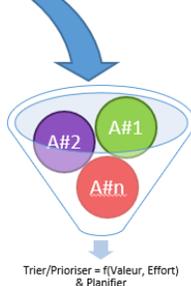
Nos 15 conseils pour vous aider à réussir votre démarche de Diagnostic Achat (1/2)

1. Assurez-vous que votre **comité de direction comprend et valide l'enjeu** de la démarche; le message à faire passer est que vous **diagnostiquez** votre organisation Achat pour ensuite **la transformer** et ainsi **apporter** de la **valeur** à l'entreprise.
2. Impliquez votre équipe Achat dès l'amont; le diagnostic est une belle opportunité pédagogique qui permettra par ailleurs de créer les **conditions essentielles de motivation permanente** de votre équipe Achat.
3. Sélectionnez un **partenaire compétent**, disposant de la bonne **méthode** et des bons **outils**; il vous guidera dans le processus en portant un **regard extérieur nuancé** suivant le contexte de votre organisation d'entreprise et vous fera des recommandations en conséquence.
4. Assurez-vous que la méthode proposée délivrera un **diagnostic complet et contemporain**, c'est à dire qui couvre les dimensions qualitative, quantitative et évolutive.
5. Vérifiez que la dimension **qualitative** vous donnera une **mesure solide** du **niveau de maturité** de l'organisation Achat et permettra donc d'identifier les **pratiques à améliorer** et, par voie de fait, les **compétences à développer** au sein de l'organisation Achat.
6. Vérifiez que la dimension **quantitative** vous donnera une **mesure du poids** de l'organisation Achat dans son écosystème (volume, coût et gain de l'activité Achat) et permettra donc de mesurer la **rentabilité** de l'organisation Achat et, par voie de fait, d'ajuster son **dimensionnement**.
7. Vérifiez que la dimension **évolutive** prendra en compte **l'évolution en cours et prévisionnelle** de la fonction Achat.
8. Appuyez-vous sur un **référentiel de pratiques contemporain**; retenez que même s'il n'y a pas de standard en matière de référentiel, les modèles les plus courants couvrent généralement 6 à 8 domaines de pratiques (stratégie/politique Achat entreprise, processus Achat et gestion des catégories Achat, SRM – relation fournisseurs, performance/valeur Achat, processus transactionnel/Appros, gestion des talents, CRM – gestion des clients internes de l'organisation Achat).



Listes exhaustive d'opportunités

Domaine de Pratiques	Pratique à améliorer	Action Potentielle d'Amélioration
Strategie & Plan Exploitation Achat	Global Spend Collection	<Action#1 Formaliser...>
Strategie & Plan Exploitation Achat	Constraints/Risks Analysis & Opportunity Analysis	<Action#2 Réactualiser...>
Processus Achat	P1S2: Market Analysis	<Action#3 Formaliser/Bâtr Analyse de Marché...>
SRM / Gestion Risque Fournisseurs	Supplier Classification (ABC Classification, "KRALJIC" Classification)	<Action#4>
Gestion SSE pour Fournisseurs	Integration of EHS topics into the Process of Supplier Selection/Approval/Renewal	<Action#5>
Gain / Valeur Achat	Savings Plan Methodology	<Action#15>
Processus Transactionnel / Approvisionnement	Relationship with Engineering Department	<Action#16>
Processus Transactionnel / Approvisionnement	Procurement Team Meetings	<Action#17>
Developpement du Personnel Achat	Definition of Individual Job Description, Roles and Responsibilities	<Action#31>
Developpement du Personnel Achat	Procurement Team Meetings	<Action#32>
CRM / Gestion Clients Internes Achat	Relationship with Engineering Department	<Action#33>



Domaine de Pratiques	Pratique à améliorer	Action d'Amélioration	Date
Strategie & Plan Exploitation Achat	Global Spend Collection	<Action#1 Formaliser...>	30/01/14
Strategie & Plan Exploitation Achat	Constraints/Risks Analysis & Opportunity Analysis	<Action#2 Réactualiser...>	12/03/14
Processus Achat	P1S2: Market Analysis	<Action#3 Formaliser/Bâtr Analyse de Marché...>	30/06/14
SRM / Gestion Risque Fournisseurs	Supplier Classification (ABC Classification, "KRALJIC" Classification)	<Action#4>	30/06/14
Gestion SSE pour Fournisseurs	Integration of EHS topics into the Process of Supplier Selection/Approval/Renewal	<Action#5>	30/06/14
Gain / Valeur Achat	Savings Plan Methodology	<Action#15>	28/02/14
Processus Transactionnel / Approvisionnement	Procurement Team Meetings	<Action#17>	31/03/14
Developpement du Personnel Achat	Definition of Individual Job Description, Roles and Responsibilities	<Action#31>	30/04/14
CRM / Gestion Clients Internes Achat	Relationship with Engineering Department	<Action#33>	30/05/14

Nos 15 conseils pour vous aider à réussir votre démarche de Diagnostic Achat (2/2)

9. Optez pour un **système de mesure** des niveaux de maturité qui soit **efficace** et **simple** et de type **amélioration continue**; une échelle de maturité des pratiques allant de 1 (basique) à 5 (excellence) est notamment bien adaptée.
10. Vérifiez que la méthode prévoit une **étape** préalable d'**auto-évaluation**; vous vous familiariserez ainsi au référentiel et serez mieux préparé à l'étape d'évaluation/audit détaillé qui sera réalisée avec le partenaire sélectionné.
11. Soyez **ouvert** pendant l'**étape d'évaluation/audit**; mettez tout à plat; gardez toujours à l'esprit que l'objectif est de disposer d'une photo de votre organisation Achat qui ait du sens, soit vue comme un point de départ pour transformer votre organisation et comme un point de comparaison avec d'autres organisations Achat (benchmarking Achat).
12. Priorisez les **recommandations** d'amélioration en termes de **bénéfice & effort**, et focalisez-vous d'abord sur **5 à 10 améliorations maximum**; ne cherchez pas à tout faire tout de suite.
13. Elaborez le **plan de Transformation/Amélioration** (roadmap) de façon à ce qu'il soit **ciblé** sur la **valeur** pour l'entreprise et sur la **rentabilité** de l'organisation Achat.
14. Assurez-vous que le **plan de Transformation/Amélioration** soit **aligné avec la stratégie et les valeurs de l'entreprise** et faites-le **valider** par votre comité de direction avant de le déployer.
15. Enfin, pensez à communiquer; n'hésitez pas à **expliquer** tout ou partie du **rapport** de diagnostic Achat **aux bonnes personnes** au sein de l'entreprise (contrôleur de gestion, responsable qualité, clients internes, responsable RH), elles vous soutiendront par la suite dans la phase d'Amélioration/Transformation / Mise en œuvre de la roadmap.



Le Diagnostic Achat mis en œuvre par *Altais Conseil*

Points-clés et bénéfices

- Exercice 360° délivrant une cartographie des niveaux de pratiques Achat de l'entreprise
- Démarche agile, pragmatique, nuancée, adaptée au contexte de l'entreprise
- Plan d'Amélioration/Transformation simple, concret; à suivre et réactualiser périodiquement
- Partage/Adoption d'un langage moderne et de pratiques modernes
- Opportunité de Développement de compétences Achat
- Renforcement de la démarche Qualité de l'entreprise
- Opportunités transverses/communes avec autres fonctions de l'entreprise
- Impact sur les clients internes et externes
- Mesure rapide, effort faible; coût-effort consultant de 5 à 8 jours suivant le contexte
- Roadmap/Amélioration élaborée suivant priorités de l'entreprise, bénéfiques & efforts
- Perspective de Benchmarking : pouvoir se situer par rapport à un nuage d'autres entreprises

Etapas



Délivrables

<ul style="list-style-type: none"> • Infos préliminaires collectées • Equipe Achat engagée • Domaines des pratiques à diagnostiquer compris et validés par ENTREPRISE 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe Achat familiarisée / conditionnée à la démarche 	<ul style="list-style-type: none"> • Base pour rédaction du projet de rapport 	<ul style="list-style-type: none"> • Scores par pratique, éléments de dimensionnement, liste exhaustive (non priorisée) de recommandations • Ebauche-forme de la Roadmap 	<ul style="list-style-type: none"> • Roadmap / Plan de transformation validé
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

Budget-type

Etape	Résumé Délivrables	Effort	Prestation ¹ HT	Frais de Vie ² HT
#1- Lancement /Cadrage	• Infos préliminaires collectées; Equipe Achat engagée ; Domaines des pratiques à diagnostiquer compris et validés par ENTREPRISE	0,5 j	480€	à définir
#2- Préparation & Conditionnement				
#3- Evaluation sur site	• Base d'éléments pour rédaction projet de rapport	1 j	960€	à définir
#4- Analyse	• Rapport V0 = scores par pratique, liste exhaustive de recommandations par Domaine de pratiques, Plan de Transformation V0 (non priorisé)	4 j	1440€	à définir
#5- Finalisation			• Rapport VF = V0 validé + Roadmap = Plan de Transformation VF (priorisé)	2400€
Total		5,5 j	5280€	

¹ Hors Frais de vie

² Frais de vie - Déplacements en voiture pour moins de 350 km, en train pour Paris et en avion au-delà. Classe des billets, Catégorie des hôtels et repas selon standards de voyage du client. Kilomètres voiture remboursés sur la base d'un véhicule 10 CV fiscaux, diesel 0,595€/km. Voitures louées de catégorie B sauf standard contraire du client.

En savoir plus :

contact@altais-conseil.com ou +33 (0)6 76 93 47 93

Altais Conseil

Altais Conseil est une société spécialisée dans les solutions de transformation Achat : Diagnostic Achat & Amélioration de pratiques et Processus Achat, Formations spécialisées Achat en inter-entreprises et sur-mesure en intra entreprises, Outils & Systèmes informatiques Achat.

contact@altais-conseil.com

A propos de l'auteur



Nicolas Pudda est entrepreneur passionné d'Excellence Achat, dirigeant de la société Altaïs Conseil, consultant, formateur, concepteur de solutions informatiques Achat et responsable produit eSRM.

Il a assuré des rôles de Chef de Marchés Informatique & Telecom, Prestations Intellectuelles et Sous-Traitance Industrielle et a animé un réseau de Directeurs de Commodités. Dans le cadre de projets d'Amélioration Continue Achat, il a conçu et mis en œuvre des pratiques, processus et systèmes Achat solides facilitant le quotidien d'un grand nombre d'équipes Achat réparties dans le monde. Il a conçu et mis en œuvre divers programmes de formation et de coaching couvrant les pratiques, processus et systèmes Achat, dans un contexte international et multi-culturel.