

**EVALUATION ET CONTROLE DE LA
PERFORMANCE
DES ACHATS DE FRAIS GENERAUX**

Recherche Collective – Juin 2002

Valérie BOCQUET (Desma 27A)

Martine CARDOT (Desma 27B)

Anne CHRETIEN (Desma 27B)

Bertrand BLAMPEY (Desma 17)

Julien CURTAL (Desma 17)

Sabine MUTSCHLER (Desma 17)

Damien POUJOL (Desma 17)

Reza REDJEM-CHIBANE (Desma 17)

Moniteurs de recherche : Nathalie MERMINOD (ESA), Philippe PROTIN (ESA)

AVERTISSEMENT

L'Ecole Supérieure des Affaires de l'Université de Grenoble n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires collectifs des candidats au DESS ; les opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Composant parmi d'autres des travaux de recherche réalisés, ne comptant que pour un dixième de l'évaluation globale des candidats au DESS de management de la Fonction Achats (DESMA), le mémoire ne saurait être considéré comme un travail achevé auquel l'Ecole confère un label de qualité professionnelle et universitaire. Il représente un essai d'application de connaissances et de méthodes acquises au cours de la formation.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier en premier lieu Nathalie MERMINOD et Philippe PROTIN, tuteurs de ce travail, qui ont su guider notre réflexion et nous aider dans nos recherches tout au long de cette année et qui sont restés très disponibles quant à nos interrogations sur le sujet.

Dans un deuxième temps nous aimerions remercier les professionnels de l'achat qui ont bien voulu prendre part (consacrer du temps) à notre enquête. Leurs réponses nous ont permis de bâtir ce mémoire sur des bases concrètes et l'intérêt qu'ils ont porté à ce sujet nous a conforté dans l'idée qu'il s'agit d'une réflexion d'actualité et d'une utilité certaine.

RESUME

Evaluation et contrôle de la performance des achats de frais généraux dans les grandes entreprises : enquête exploratoire.

Les achats de frais généraux ayant leurs propres spécificités par rapport aux achats de production, des outils de mesure appropriés sont à mettre en place. Ces particularités sont multiples comme des coûts administratifs élevés dus à des faibles montants. Avant d'étudier les systèmes de mesure de la performance, il est essentiel de savoir quels en sont les buts et quelles sont les actions qui vont en découler.

C'est seulement à l'issue de cette première réflexion qu'une enquête exploratoire sur les systèmes d'évaluation de la performance achats a pu être menée.

MOTS CLEFS

Performance Frais généraux Evaluer Mesurer

ABSTRACT

Performance measurement and control of non production purchases : survey and guidelines.

Non production purchases have got their own specificities and cannot be managed as production purchases. Such characteristics must be taken into account while implementing a system of performance measurement and tailor-made indicators must be found in order to assess this type of purchases.

First of all, it is necessary to understand what is meant by performance measurement and which are the objectives and issues of such an assessment.

A survey is then usefull to draw a picture of what has been implemented in big companies and to find some guidelines for new researches on this subject.

KEYWORDS

Performance Non production purchases Overheads / general expenses
Assessment Measurement

SOMMAIRE

INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE	7
1. NOTION DE PERFORMANCE	8
1.1. La notion de performance et l'entreprise	8
1.2. Pourquoi mesurer la performance	10
1.3. La performance et les achats	11
2. LES ACHATS DE FRAIS GENERAUX	17
2.1. Définition, périmètres	17
2.2. Synthèse	21
3. METHODOLOGIE/DEMARCHE DE RECHERCHE	22
3.1. Le guide d'entretien	22
3.2. Le questionnaire	24
3.3. L'entretien	24
4. SYNTHESE DES ENTRETIENS	26
4.1. Analyse quantitative des résultats	26
4.2. Analyse qualitative des résultats	30

5. PROPOSITION D'UNE METHOLOGIE : AXES D'AMELIORATIONS	33
<i>5.1. Recenser l'existant</i>	<i>33</i>
<i>5.2. Hiérarchie des performances à mesurer</i>	<i>33</i>
<i>5.3. Les outils</i>	<i>35</i>
<i>5.4. La définition d'un programme de maîtrise des frais généraux</i>	<i>36</i>
<i>5.5. La communication et l'implémentation du programme</i>	<i>36</i>
<i>5.5. Le suivi et le contrôle</i>	<i>38</i>
CONCLUSION	39
BIBLIOGRAPHIE	40
BIBLIOGRAPHIE	43

INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE

Parmi les six thèmes proposés cette année, nous avons choisi de mener notre étude de recherche collective sur le thème de *la mesure de performance dans les achats de frais généraux*.

Les intérêts personnels pour cette réflexion ont été guidés d'une part par l'activité professionnelle exercée par les cadres de formation continue, qui nous a d'ailleurs permis d'avoir une vision très concrète des achats de frais généraux, et d'autre part par l'ambition de la plupart des futurs acheteurs d'évoluer dans ce type d'achats.

Cette étude est la continuité d'un travail de recherche collective effectué l'année dernière, consacré à la définition et l'évolution des achats de frais généraux. Ce travail a révélé que ce type d'achats est en pleine évolution et que les entreprises commencent à reconnaître son caractère stratégique. En effet, après s'être attelées à optimiser leurs achats dits de production, les entreprises semblent amenées à réfléchir sur les moyens de rationaliser des achats hors production (qui représentent la plupart du temps 10 à 20% du CA selon les secteurs d'activité) et donc de pouvoir les évaluer.

Le point de départ de notre réflexion a été le constat simple que les achats de frais généraux ne pouvaient pas se gérer de la même manière que les achats de production (en tout cas pour les techniques d'achats à proprement parler). Si les techniques d'achats sont différentes, il nous a alors semblé évident que l'évaluation des performances pour ce type d'achats serait différente également.

Notre étude s'est alors attachée à mettre en évidence l'existence ou non de systèmes d'évaluation de la performance spécifiques pour les achats de frais généraux, si un outil de mesure « universel » existe pour ce type d'achats et en quoi leur présence peut s'avérer plus efficace. Il s'agit d'une enquête exploratoire visant à dégager des idées générales qui pourront être approfondies lors de futures recherches.

I. Notion de performance

I. 1. La notion de performance et l'entreprise

I-1-1 Définition de la performance :

L'idée de performance n'est pas une notion simple et de nombreuses réflexions se sont succédées à ce sujet.

Dans son sens général, la performance peut être définie comme «l'atteinte des buts que l'on s'est fixés » (Revue Française de Gestion Industrielle, Vol 17).

La définition d'une entreprise performante se limite souvent à la simple analyse de sa rentabilité financière. Pour C. Marmuse, la performance «revêt des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire» (C. Marmuse, art.118, «Performance »). Il expose en effet que la performance doit être vue sous 3 angles majeurs : en fonction de la stratégie globale de l'entreprise et dans son interaction avec son milieu (performance concurrentielle), de sa structure organisationnelle qui doit être adaptée à l'évolution sociale et économique de l'entreprise et enfin de son rendement et de sa rentabilité financière.

Un premier constat peut alors être dégagé : la performance ne peut pas être définie comme la seule différence entre résultats escomptés et résultats obtenus. Il faut prendre en compte tout ce qui a été mis en œuvre pour atteindre le résultat obtenu et comparer ce résultat avec ceux des concurrents et/ou ce qui a été fait dans le passé.

Pour J. Pericat (Rhône Poulenc) et à propos de l'évaluation de la performance aux achats, la performance est une «évaluation de l'avancement et de la qualité des réalisations par rapport à des objectifs s'inscrivant dans le cadre d'une stratégie définie par la Direction Générale et débouchant sur l'élaboration de plans d'action».

On peut alors rajouter que la performance doit également avoir un caractère «rétroactif » (feed-back). En effet, doivent également être pris en compte les actions/modifications faites à

I-1-2 L'idée de mesure de la performance :

L'idée de mesure de la performance est également une notion vague. Il convient alors de savoir sur quelles bases la mesure va être effectuée. En effet, savoir ce qui est considéré comme performant ou non nécessite la définition de critères précis sur lesquels les mesures seront basées. Dans les achats, on se base généralement sur les missions des acheteurs et le respect des objectifs.

Tout d'abord, la mesure de performance est une notion **relativiste**. En effet, lorsque l'on évalue une performance, il faut savoir par rapport à quoi on le fait et surtout sur quelles bases une comparaison peut être faite.

La mesure peut néanmoins être **absolue ou relative**. Dans le cadre d'une évaluation relative, les résultats obtenus seront jugés relativement à des performances passées ou extérieures à l'entreprise. Lorsque l'évaluation est absolue, ils sont jugés sans référence à des données précises.

De plus, la mesure peut être **quantitative ou qualitative**, c'est à dire basée sur des données chiffrées ou sur des caractéristiques plus subjectives. C'est le mode d'évaluation qui permettra de déterminer ce caractère.

La distinction entre les notions d'**efficacité** et d'**efficience** est également importante. En effet, l'efficacité est le fait d'atteindre l'objectif prévu, alors que l'efficience est le fait d'y parvenir avec un minimum d'efforts et de coûts.

Selon Van Weele, la mesure de la performance des achats résulte de l'évaluation de l'« efficacité achats » et de celle de l'« efficience achats ». Evaluer l'efficacité achats revient à comparer les résultats obtenus et ceux qui avaient été planifiés et d'apprécier dans quelle mesure les objectifs pré-établis ont été atteints. A cela il faut alors rajouter l'évaluation de l'efficience achats, qui fait référence aux ressources qui ont été utilisées pour parvenir aux objectifs planifiés ; en d'autres termes, il s'agit de comparer les coûts effectivement engagés à ceux qui étaient planifiés.

Ainsi, la mesure de la performance achats ne doit pas seulement prendre en compte les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Il est également important de considérer les

I-2 Pourquoi mesurer la performance ?

L'évaluation des résultats ainsi que la comparaison avec d'autres données nécessite une méthode de mesure de la performance. En d'autres termes, il convient d'avoir un moyen objectif et fiable de comparaison et d'évaluation des résultats obtenus par une personne, un service, une entreprise...

Le but premier de la mesure de la performance achats est d'évaluer la contribution de la fonction achats dans la performance de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit alors de mettre en évidence la valeur ajoutée ou la mauvaise gestion des achats dans l'entreprise.

Une évaluation de la performance, quelle que soit son domaine d'application, peut également entraîner des conséquences positives quant à la motivation des acteurs et à la reconnaissance de leur travail. En effet, suivant les indicateurs utilisés et leurs résultats, ce travail de remise en question et d'évaluation peut permettre par exemple :

- ✓ une meilleure reconnaissance des acteurs (permet de promouvoir les réussites), meilleure crédibilité
- ✓ un encouragement à « faire mieux »
- ✓ d'établir des règles de base pour le travail
- ✓ de motiver les acteurs (disposer d'un moyen de sanction et de récompense)
- ✓ de réorganiser le travail quand les résultats sont insuffisants
- ✓ meilleure communication
- ✓ meilleure prise de décisions
- ✓ rendre les résultats transparents

Ces conséquences peuvent elles même être à l'origine de la création du système d'évaluation de la performance. C'est également à ce niveau que va se situer notre recherche.

En effet, il est important de déterminer les éléments qui ont induit la mise en place d'un système d'évaluation de la performance. Ceux ci traduisent les objectifs réels de la démarche de mesure de la performance qui peuvent être non seulement un besoin de contrôle mais aussi une valorisation du travail et de la fonction en général.

I-3 La performance et les achats

La réduction des coûts dans les entreprises était suffisamment importante ces dernières années pour mettre en avant la valeur ajoutée des achats. Maintenant que la demande commence à être supérieure à l'offre, *«les achats devront être de plus en plus soucieux de justifier leur raison d'être un centre de profit en mesurant de façon objective leurs performances»* (CEGOS, Lettre des Achats, n°80, janv. 2001).

Ainsi, de nombreuses entreprises ont mis au point un système de mesure de la performance dédié à la fonction achats, afin entre autres de contrôler les apports de la fonction. Comme il a été évoqué plus haut, les objectifs des mesures peuvent néanmoins être multiples.

Les méthodes observées vont de l'application Excel visant à une auto-évaluation des acheteurs (mise au point par exemple chez Aventis avec PERACHE) au tableau de bord, en passant par des questionnaires internes ou des méthodes de benchmarking.

I-3-1 La performance des achats et la maturité de la fonction :

L'évaluation de la performance achats et les critères de mesure utilisés diffèrent d'une entreprise à l'autre. Par exemple, selon Van Weele (*Purchasing Principles and Management*, 2000), la performance achats ne sera pas mesurée de la même manière entre autres selon le statut et le degré de maturité de la fonction achats dans l'entreprise.

Il expose que la maturité de la fonction achats dépend de son caractère administratif, de son activité commerciale, du niveau d'intégration de la logistique et du caractère plus ou moins stratégique accordé à la fonction.

Ainsi, l'efficacité achats est évaluée en tenant compte de la maturité de la fonction achats dans l'entreprise. En effet, à mesure que le but premier de la fonction change, la méthode utilisée pour évaluer la performance évolue également.

Van Weele distingue alors 5 degrés de développement de la fonction achats au sein d'une entreprise, résumés dans le tableau suivant :

Place des achats	Statut	Mesure de la performance achats	Focalisation
<ul style="list-style-type: none"> fonction réactive objectif principal : convertir les demandes en commandes 	<ul style="list-style-type: none"> bas 	<ul style="list-style-type: none"> peu de critères sont utilisés respect des budgets 	<ul style="list-style-type: none"> approvisionner
<ul style="list-style-type: none"> principalement travail administratif focalisé sur l'acte d'achat 	<ul style="list-style-type: none"> bas mais en amélioration 	<ul style="list-style-type: none"> efficacité administrative 	<ul style="list-style-type: none"> efficacité administrative
<ul style="list-style-type: none"> utilité commerciale de la fonction 	<ul style="list-style-type: none"> fonction reconnue couverture achats importante 	<ul style="list-style-type: none"> efficacité achats réduction de coûts et efficacité dans les négociations 	<ul style="list-style-type: none"> efficacité achats administrative
<ul style="list-style-type: none"> utilité commerciale de la fonction éléments d'engagement stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> directeur achats dépend hiérarchiquement du PDG 	<ul style="list-style-type: none"> efficacité administrative réduction de coûts évaluation du développement fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> efficacité achats administrative mesure de l'efficacité globale sur le long terme
<ul style="list-style-type: none"> fonction achats stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> directeur achats fait partie du comité d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> idem + développement stratégique avec les fournisseurs (co makership...) mesures du coût total d'achat 	<ul style="list-style-type: none"> efficacité stratégique

Van Weele(1985) :

Tableau n°1 : 5 phases de développement de la fonction achats.

Ainsi, la performance de la fonction achats ne sera pas évaluée de la même manière selon le statut que détient le service achats au sein de l'entreprise. C'est ce que nous avons pu observer au cours de nos interviews dans différentes entreprises. De plus, les critères d'évaluation de la performance achats sont dynamiques et se développent en même temps que la fonction achat évolue.

Les indicateurs doivent permettre aux acheteurs d'être pro-actif dans leur démarche et non d'avoir un rôle curatif aux problèmes.

De même, et selon CAPS Research, le système d'évaluation de la performance achats doit savoir évoluer en fonction de l'évolution des stratégies achats et globale de l'entreprise.

I-3-2 Que peut-on évaluer dans le cadre de la performance achats ? Quels sont les objets de la mesure de la performance ?

L'évaluation de la performance achats peut porter sur différents points du processus achats et/ou sur une cible plus ou moins large. En effet, l'évaluation ne sera pas la même selon que l'on mesure les résultats d'un seul acheteur ou si l'on évalue l'organisation du service achats dans son ensemble. De même, la mesure peut porter sur le processus achats plutôt que sur l'évaluation d'un acteur.

Ainsi, on peut alors baser l'évaluation de la performance achats sur différents points comme par exemple :

- ✓ la **fonction achats** dans son sens général (aussi appelé « buying center ») ; en d'autres termes, tous les acteurs qui jouent un rôle dans l'acte d'achat.
- ✓ le **service achats**
- ✓ les **acheteurs** de production, de services et investissement, de produits nouveaux
- ✓ les **fournisseurs** actifs et potentiels
- ✓ les **processus** achats
- ✓ les **compétences** achats
- ✓ les **clients internes**
- ✓ le **système d'information**

Au vu de la diversité des éléments qui peuvent faire l'objet d'une évaluation, il nous est alors apparu nécessaire de faire un choix pour notre étude.

Nous avons donc décidé de centrer nos recherches sur l'évaluation de l'acheteur lui même et sur celle de la fonction achats dans son ensemble. L'évaluation de l'acheteur est en effet un sujet qui a été selon nous moins traité que par exemple la question de l'évaluation des fournisseurs. De plus, l'évolution des systèmes de rémunération des acheteurs vers un salaire à part variable laisse supposer un intérêt grandissant pour les systèmes de mesure des performances de la personne elle même.

La question de l'évaluation de la fonction dans son ensemble nous permettra de faire un parallèle entre les systèmes adaptés aux achats de production et l'utilisation ou non d'un système spécifique aux achats de frais généraux.

I-3-3 Qui mesure la performance achats ?

Il est également important de déterminer l'émetteur et l'utilisateur de l'évaluation de la performance achats. En effet, celle ci peut émaner d'un responsable hiérarchique comme d'un acteur extérieur à l'entreprise ou bien des acheteurs eux-mêmes

On remarque souvent que les indicateurs mis en place sont différents selon les acteurs qui ont introduit le système. Par exemple, si l'initiateur est le directeur du service achat, il est fort probable que l'on retrouvera des indicateurs économiques et reprenant les objectifs généraux de l'année. Par contre, si la demande émane de la direction générale ou d'un service autre que les achats, alors on remarquera un intérêt plus grand pour une évaluation de la satisfaction des clients internes.

Peuvent entre autres être à l'origine de la mise en place du système d'évaluation :

- ✓ le directeur achats
- ✓ le responsable des achats
- ✓ les acheteurs, le chef de projet de produit nouveau, le chef de projet transverse
- ✓ les clients internes
- ✓ les fournisseurs, dans le cas de l'évaluation de l'entreprise par ses fournisseurs

I-3-4 Comment mesurer la performance achats ?

L'outil le plus couramment utilisé dans la mesure de la performance achats est le tableau de bord. Il s'agit de recenser dans ce tableau tous les indicateurs de performance pertinents par rapport au sujet de l'évaluation.

Ainsi, si l'on évalue la fonction achats en général, les indicateurs les plus courants sont :

- ✓ achats opérationnels (quantités, qualité, délais...)
- ✓ coordination avec les autres fonctions de l'entreprise
- ✓ organisation de la fonction (procédures ...)
- ✓ performance par rapport aux budgets
- ✓ créativité de la fonction (développement fournisseur, services...)
- ✓ politique achats (son application, sa description...)
- ✓ planning, prévisions
- ✓ ...

De plus, l'évaluation doit se baser sur des critères précis et objectifs. On peut alors distinguer 4 dimensions qui permettront d'identifier les indicateurs pertinents (« Purchasing Performance Measurement », 2000) :

- ✓ la dimension prix et coûts d'achat
- ✓ la dimension produit et qualité (implication dans l'innovation et TQC...)
- ✓ la dimension logistique (contribution des achats à des flux efficaces)
- ✓ la dimension organisationnelle (personnel, direction, procédures...)

I-3-5 Quels sont les freins à la mesure de la performance ?

- ✓ manque de définition des notions
- ✓ manque de standards et d'objectifs formels dans les achats : les achats diffèrent d'une entreprise à l'autre
- ✓ la mesure en soit est problématique : les achats dépendent de plusieurs activités

La mesure de la performance achats est une notion assez récente, qui s'est principalement basée sur l'évaluation de la fonction achats et sur celle des achats de matières premières. En effet, ce type d'achats est souvent considéré comme la source d'économie la plus importante et les modèles leur sont proprement adaptés.

Depuis peu se pose la question de la performance des achats de frais généraux. Ce type d'achats a été jusqu'à présent beaucoup moins reconnu mais l'on oublie souvent qu'il peut également être une source d'économies et que ces achats peuvent également être optimisés. Avec la prise de conscience ces dernières années de leur caractère stratégique, les entreprises

DESMA RECHERCHE COLLECTIVE 2002 – PERFORMANCE DES ACHATS DE FRAIS GENERAUX
cherchent à rationaliser leurs frais généraux comme elles l'ont fait avec leurs achats dits de production.

Il ne suffit alors pas d'appliquer le modèle de mesure de la performance des achats de production aux achats hors production. Ces deux types d'achats doivent être appréhendés séparément et nécessitent une problématique différente.

C'est pourquoi il convient tout d'abord de définir précisément la notion de frais généraux.

II LES ACHATS DE FRAIS GENERAUX

II-1 Définition, périmètres

Les achats de frais généraux représentent en moyenne 10 à 15% du chiffre d'affaires achats des entreprises et c'est seulement depuis 1996 que les grandes entreprises ont commencé à s'intéresser à ce type d'achats.

On dénombre une grande variété d'appellation : achats de frais généraux, achats de fonctionnement, achats indirects, achats hors production et achats M.R.O.

D'un point de vue académique, les frais généraux représentent l'ensemble des effectifs et des charges non directement affectables aux produits et services vendus par l'entreprise. Plus simplement, ce sont tous les achats qui n'entrent pas directement dans la production du bien ou service.

Les achats généraux sont l'ensemble des achats support à l'activité de l'entreprise dont les coûts ne sont pas directement incorporés aux prestations ou produits vendus par l'entreprise (**ex** : classification Bossard chez Valéo).

Selon la littérature, voici la classification que l'on peut établir :

Consommables : Fournitures de bureau, Fournitures bureautique, Fournitures et produits d'entretien, Petit outillage, Autres (carburants, combustibles, fluides : eau-gaz-électricité-air)

Prestations de services techniques : Accueil/téléphonie, Documentation, Imprimerie, Infogérance informatique, Logistique, Maintenance + contrôle de sécurité (électrique, incendie, manutention...), Nettoyage industriel, Reprographie, Restauration, SAV, Surveillance / sécurité, Transports, Voyages / déplacements, Autres (service courrier, mobilier et équipements des bureaux)

Prestations intellectuelles : Assurances, Communication interne, Environnement (audit), Informatique (développement), Juridique, Publicité / promotion, Recherche et développement, Intérim,

Investissements : Travaux neufs et agencement, Informatique (hard)

II-1-1 Spécificités par rapport aux Achats de Production

Les Achats de Frais Généraux sont caractérisés par de forts coûts administratifs, du fait du grand nombre de commandes et de fournisseurs qui leur sont attachés. Nous pouvons décomposer ses coûts moyens dans le tableau suivant (source CSC Peat Marwick paru dans la Lettre des Achats n°87 de septembre 2001) :

<u>Coût moyen décomposé d'une transaction</u>		<u>Impact potentiel d'une solution d'e-procurement</u>	
Demande	11 €	Augmentation de la couverture contractuelle	+5,5 €
Validation	3,6 €	Coût d'administration du réseau	+1,8 €
Saisie et envoi de commande	15 €	Coût réduit à zéro	-15 €
A/R commande, suivi de l'état d'avancement	3,6 €	Réduction de 80%	-2,7 €
Réception	13,7 €	Réduction de 50%	-6,8 €
Facturation	15,4 €	Réduction de 80%	-12,8 €
Paiement	11 €	Réduction de 70%	-7,3 €
Total	73 €		-37 €

Tableau n°2 : Gain escompté grâce à l'e-procurement

Grâce à ce tableau nous constatons également qu'un des moyens pour réduire ces coûts est l'utilisation du e-procurement, c'est à dire l'utilisation par les clients internes de catalogues en ligne comprenant des articles dont les conditions de prix et les délais ont été « pré-négociés » par l'acheteur. En effet, puisque les coûts administratifs représentent une part très importante du coût total, les actions de réduction de prix auront d'autant plus d'impact si elles touchent à cette partie des coûts.

Une autre particularité des achats de frais généraux réside dans la diversité des clients. En effet, les clients pour ce type d'achats sont essentiellement les clients internes de l'entreprise et font partie de tous les services, contrairement aux achats de production dont le client interne est presque exclusivement la production.

Nous constatons une évolution des acteurs participant et gérant les achats de frais généraux. En effet, longtemps réalisés par les services généraux et techniques, les achats hors production impliquent de plus en plus le service achats. Ceci est dû au fait que ce type d'achats ne nécessite pas de grande connaissance technique et donc chacun réalise les achats pour son propre besoin.

Cette inversion de tendance est d'une part, due à la prise de conscience que de nombreux gains peuvent être réalisés, et d'autre part au phénomène d'externalisation qui confère un rôle plus stratégique au service achats.

Une des dernières spécificités des achats de frais généraux est d'être composés d'une grande diversité d'achats allant des achats simples à des achats beaucoup plus stratégiques. Parfois ces achats sont récurrents d'où l'instauration de contrats cadre.

Ces caractéristiques peuvent avoir des conséquences quant à la mesure de la performance des achats de frais généraux. Par exemple, les indicateurs de satisfaction des clients internes seront plus importants pour ce type d'achats au vu de la diversité et du nombre d'acteurs qui consomment des frais généraux dans une entreprise. De même, les sources d'économies ne seront pas les mêmes pour ce type d'achats que pour les achats de production, puisqu'elles sont la plupart du temps centrées sur la réduction des coûts administratifs.

II-1-2 Difficultés

Il n'existe aucun standard sur les frais généraux mais une segmentation spécifique pour chaque entreprise.

Parfois achats de production et achats de frais généraux se regroupent. Chez CATERPILLAR, la peinture (pour les bâtiments) et l'huile (pour les machines-outils) font parties des achats indirects. Or ces deux produits sont également utilisés en production notamment pour peindre les tracteurs par exemple. Nous constatons finalement qu'il n'existe pas une classification figée de ce type d'achats et qu'il existe par conséquent un impact au niveau organisationnel.

Concernant la mesure de la performance, il est difficile de trouver des indicateurs fiables pour les Achats Hors Production. En effet, la performance ne se mesure pas seulement en terme de productivité mais aussi en terme de qualité, de suivi et de service après-vente, difficilement quantifiable (par exemple pour évaluer la satisfaction concernant du personnel de la cafétéria).

Néanmoins des tableaux de bords spécifiques existent dans certaines entreprises mais ceux ci ont généralement été calqués sur les outils issus des achats de production.

➤ **La productivité Frais Généraux**

-économie en pourcentage

-achats récurrents (contrats, communications ouvertes) + achats ponctuels

➤ **La productivité Investissements**

-économie en pourcentage

-toutes commandes d'investissement

➤ **Le nombre de fournisseurs hors production** ayant facturé sur l'année

➤ **La couverture achats** : pourcentage achats hors production sous contrôle achat
/total des achats hors production

A partir des différentes entreprises sondées l'année dernière sur les achats de frais généraux, on s'aperçoit que le taux de couverture est quasi total pour les consommables industriels, prestations de services techniques, prestations de frais généraux, investissements et divers. Par contre, sur les prestations intellectuelles de services, le taux de couverture est faible.

En outre, les achats de frais généraux s'engagent de plus en plus vers des démarches du type re-engineering pour l'ensemble de leurs filières. De plus, ils souhaitent à terme « récupérer » les achats de biens et de services souvent dévolus aux utilisateurs et/ou prescripteurs.

La classification des achats n'est pas très précise : par exemple, on ne sait pas exactement ce qu'il y a dans le compte « frais généraux et de communication » (les frais généraux sont souvent considérés comme une case « fourre-tout »).

Il y a très peu de détails sur la répartition des achats dans les comptes des entreprises.

La notion de frais généraux est très vague.

II-2 SYNTHESE

Les Achats de frais généraux sont en plein développement. La plupart des grandes entreprises ont pris conscience du caractère stratégique de cette composante achats, puisqu'elle garantit directement le fonctionnement général de l'entreprise.

C'est bien dans cette optique que les services d'achats généraux dépendent de plus en plus de la Direction Générale des entreprises et que le périmètre de couverture Achats ne cesse de s'élargir.

A présent, il est important de mettre en place un système de mesures de performance dans ce domaine pour permettre de prendre des décisions pertinentes et adéquates pour déboucher sur l'action.

III METHODOLOGIE / DEMARCHE DE RECHERCHE

L'objet de cette étude est d'analyser les systèmes mis en place au sein des entreprises pour mesurer la performance dans les achats de frais généraux. Si des études ont déjà été réalisées sur la mesure de performance dans les achats, elles ne se sont jamais centrées uniquement sur les achats de frais généraux. Dès lors notre démarche ne peut prendre la forme d'une étude statistique. Elle consiste plutôt en une première approche dans le but de mettre en évidence les problématiques relatives à ce sujet. Les premiers résultats pourront être la base de l'élaboration d'un questionnaire plus précis exploitable pour une étude statistique.

Nous avons donc débuté notre étude par une première recherche bibliographique axée d'une part sur la mesure de la performance et d'autre part sur les achats de fais généraux.

Au vu de premières conclusions de ces recherches, il nous est apparu utile dans un premier temps de développer les différentes notions de performance et de frais généraux qui diffèrent fortement d'une entreprise à l'autre en fonction de son secteur, de sa taille, de la maturité de son service achats, etc. Ainsi seules les grandes entreprises ont été prises en compte lors de cette étude.

La démarche adoptée a été la suivante : dans un premier temps, un guide d'entretien a été élaboré. Quatre thèmes permettant de cerner notre étude sont développés dans ce guide d'entretien et ont permis de construire un premier questionnaire qui sera envoyé aux entreprises sélectionnées. Celui-ci permettra d'une part de sélectionner les entreprises intéressantes en matière de mesure de la performance dans les achats de frais généraux et d'autre part d'orienter les entretiens avec les entreprises retenues

III-1 Le guide d'entretien

Cette seconde étape s'est appuyée sur les résultats de la recherche bibliographique qui nous ont permis d'orienter notre guide vers les points qui nous semblaient essentiels. Que ce soient des questions récurrentes à notre sujet ou d'ordre plus organisationnel, ce guide d'entretien s'est voulu être le plus exhaustif possible du moins dans les domaines abordés. Le guide d'entretien est composé de quatre parties et chaque question est accompagnée de plusieurs réponses possibles.

Il nous est d'abord paru important dans un premier temps, de cerner le problème dans le temps et de connaître l'historique de la mise en place des outils de mesure de la performance. Cet historique permet de mieux situer le système mis en place dans un contexte qui peut être propre à l'entreprise (changement de direction générale, nouveau directeur achat, etc.). L'originalité du système peut-être, dans le sens où il concerne des achats de frais généraux, preuve d'une certaine maturité de la fonction achats au sein de l'entreprise.

Dans un deuxième temps nous avons voulu connaître les objectifs qui accompagnent la volonté de mettre en place un système de mesure de la performance. De ces objectifs dépendront la forme que prendra le système de mesure mais aussi son contenu. Si le système de mesure de la performance s'inscrit dans une politique générale essentiellement axée sur la réduction des coûts, les critères de mesures de la performance seront essentiellement axés sur les résultats de chaque acheteur alors qu'une politique visant à démontrer la valeur du service achats dans l'entreprise insistera sur la satisfaction des prescripteurs internes et mettra en avant les résultats de l'ensemble des acheteurs du service achats. Un système de mesure de la performance peut également être utilisé comme un outil de motivation. Ainsi la connaissance précise des objectifs réels du système de mesure de la performance permettra de poser les bonnes questions et d'aller plus en profondeur dans notre analyse.

Une fois ces premières questions posées, la troisième partie concernera les outils et indicateurs mis en place. Cette partie permettra de mettre en évidence les caractéristiques de la mesure de la performance dans les services achats mais également de voir si des critères de mesure appartenant à d'autres familles d'achat ou encore à d'autres fonctions peuvent être appliquées pour les achats de frais généraux. La fréquence de présentation des résultats ou de remise à jour des outils de mesure de la performance peut également être révélatrice des réels objectifs de la mise en place de cet outil de mesure de la performance et un rapprochement avec les premières questions doit être possible à ce niveau là de l'entretien.

Enfin l'efficacité d'un système de mesure de la performance, notamment dans les achats de frais généraux ou peu de choses ont été faites dans ce domaine, réside dans la remise en cause permanente des outils utilisés et des critères de performance utilisés. Les réflexions critiques des acheteurs interrogés source d'amélioration nous permettront lors de l'entretien d'entrevoir les orientations à venir des systèmes mis en place.

DESMA RECHERCHE COLLECTIVE 2002 – PERFORMANCE DES ACHATS DE FRAIS GENERAUX
Une première version de ce guide d'entretien a été soumise à la fois aux tuteurs de recherche collective et aux participants de la recherche appartenant à la formation continue. Les suggestions ont ensuite été intégrées dans le guide d'entretien.

III-2 Le questionnaire

Ce questionnaire avait deux objectifs. D'abord récolter des informations générales sur les entreprises et la fonction achats dans ces entreprises. Ensuite, il permettait de sélectionner les questions pertinentes contenues dans le guide d'entretien à poser lors de l'entretien.

Pour être efficace et avoir un maximum de retour, ce questionnaire ne devait pas être trop long. Une seconde version a du être réalisée pour répondre à cet objectif et pour sélectionner judicieusement les questions pour d'une part nous permettre de recueillir le maximum d'information et d'autre part susciter l'intérêt de la personne interrogée. De plus il se devait d'être facilement et rapidement rempli. C'est pourquoi nous avons choisi de l'envoyer sous forme électronique et, pour chaque question, une série de réponse est proposée à l'acheteur qui n'a plus qu'à cocher la réponse le concernant (utilisation de Visual Basic). Une fois rempli, le questionnaire pouvait être retourné par mail.

Le questionnaire a été structuré en quatre grandes parties. La première concerne l'entreprise en général : chiffre d'affaires, effectifs, etc. La deuxième partie concerne la personne interrogée. L'organisation achats ainsi que la place des achats généraux dans cette organisation est décrite dans la troisième partie et la dernière partie permet d'obtenir une description sommaire du système de mesure de la performance mis en place.

Chaque questionnaire est accompagné d'une lettre d'introduction qui mentionne le cadre dans lequel est effectuée l'étude (cadre universitaire) et définit les règles de diffusion de l'enquête. Par ailleurs, pour des soucis de confidentialité, certaines informations peuvent ne pas être mentionnées dans le texte mais contribuer à la réflexion sur le sujet. Certaines entreprises peuvent ne pas être mentionnées également. Il est également précisé que chaque participant à l'étude pourra recevoir un exemplaire du rapport final.

La lettre d'introduction cite les noms des étudiants en formation initiale et les cadres en formation continue en charge de l'enquête.

III-3 L'entretien

Après réception des questionnaires et analyse des réponses, les acheteurs sont recontactés pour un entretien afin de développer les réponses en suivant le guide d'entretien réalisé. Les entretiens peuvent être physiques ou téléphoniques et un dictaphone pour enregistrer l'entretien peut être employé. Les entretiens sont ensuite retranscrits de manière écrite et envoyés au cadre de la formation et une synthèse de ces entretiens permettra d'en dégager les idées principales pour constituer un état des lieux de la situation existante en matière de mesure de la performance dans les achats de frais généraux. D'autre part cette synthèse permettra également de cerner la tendance actuelle et d'entrevoir les évolutions possibles.

IV. SYNTHÈSE DES ENTRETIENS

IV.1. Analyse quantitative des résultats :

IV-1-1 Part des achats frais généraux dans les achats totaux :

La part des achats frais généraux dans les achats totaux des entreprises industrielles (hors secteur bancaire) interrogées oscille entre 22% et 38%.

L'écart s'explique en partie par des différences de segmentation achats. Prenons quelques exemples :

- les achats d'emballages sont considérés par certains comme des achats de production et par d'autres comme des achats de frais généraux.
- certains fournisseurs entrent dans deux catégories : achats de frais généraux (consommables de production, maintenance) et achats de biens d'équipements. L'entreprise considère alors le chiffre d'achats le plus important et l'affecte soit aux achats de frais généraux, soit aux achats de biens d'équipements.
-

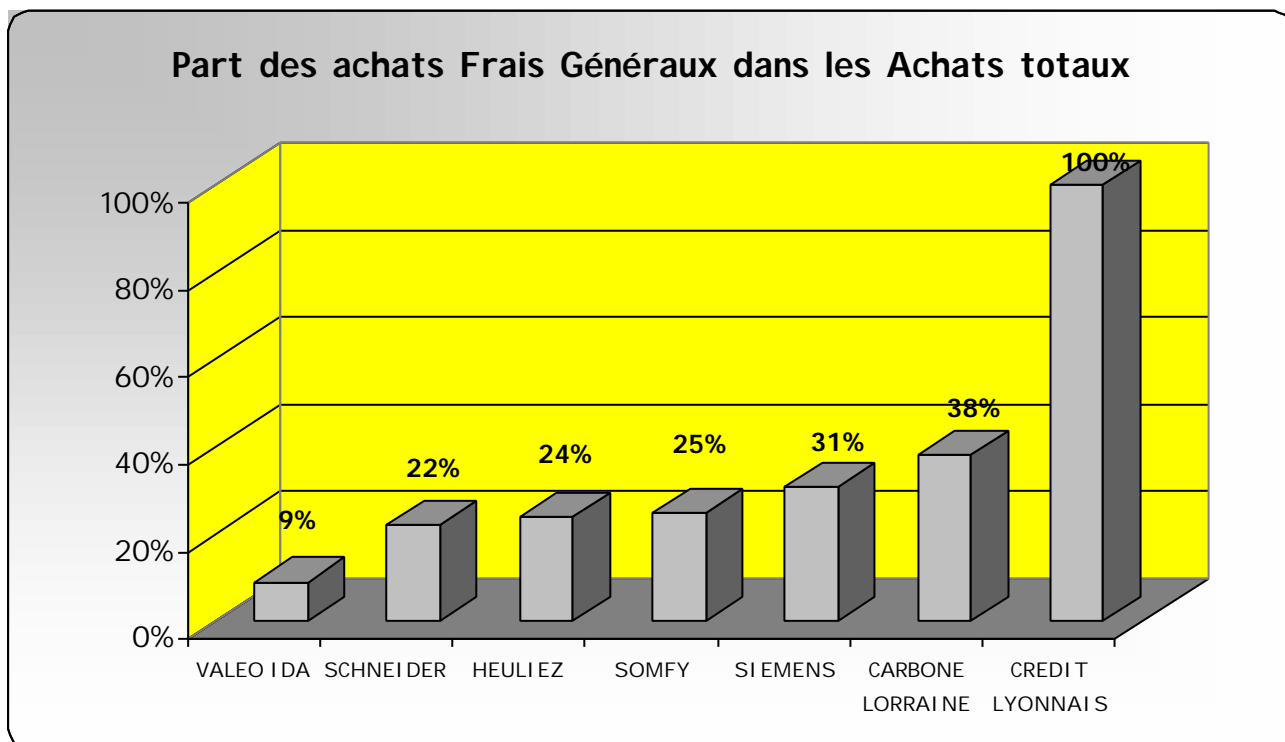
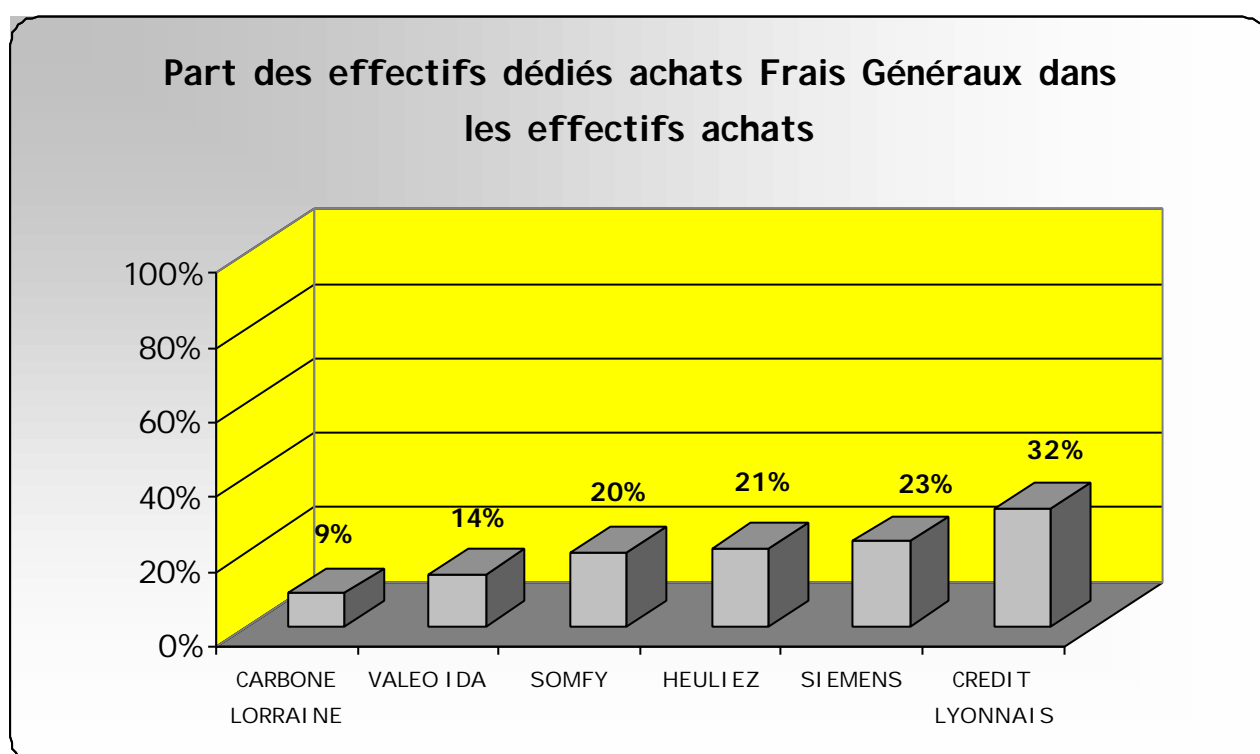


Figure 1 : part des achats frais généraux dans les achats totaux

IV-1-2 Part des effectifs dédiés aux achats frais généraux dans les achats totaux :

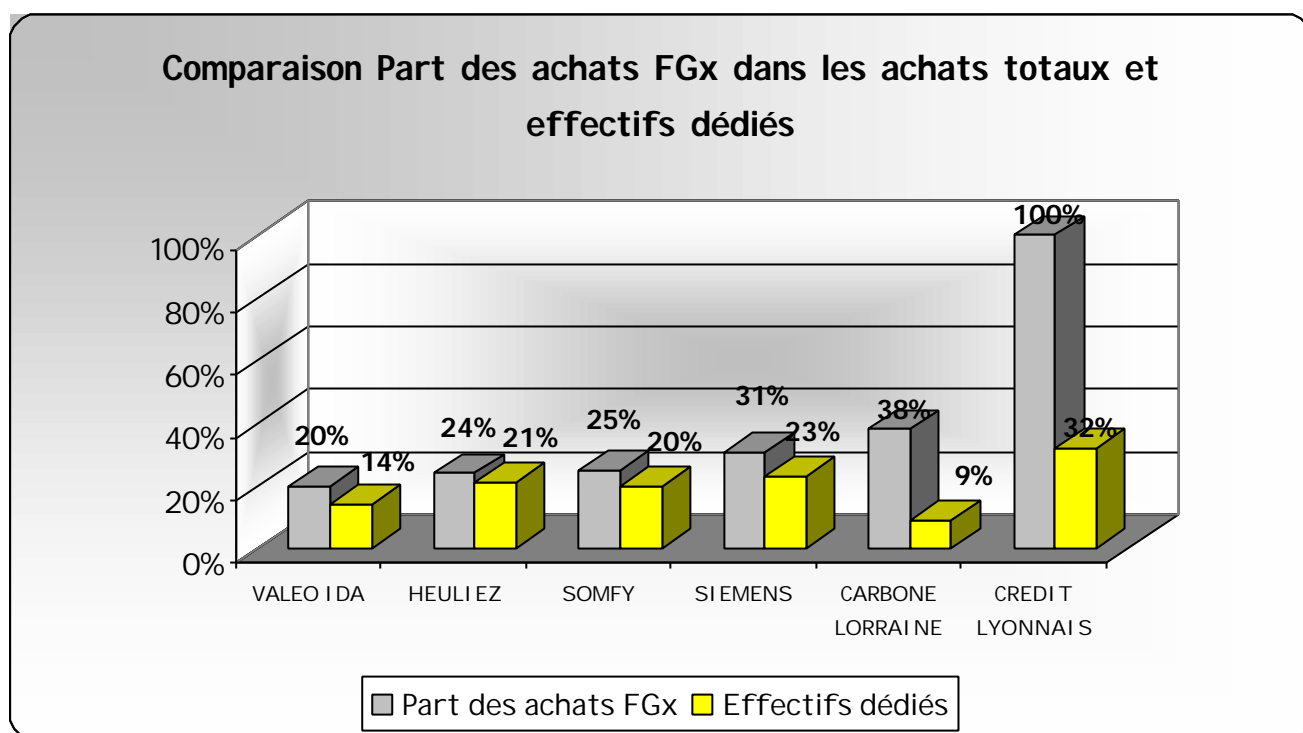
La part des effectifs dédiés aux achats frais généraux dans les achats totaux des entreprises interrogées oscille entre 9% et 32%.

L'écart s'explique encore une fois, par ce que les entreprises englobent dans la notion d'achats de frais généraux, mais aussi par la volonté du management de déployer au sein de leur stratégie achats globale une task force sur les achats de frais généraux.



Prenons l'exemple de CARBONE LORRAINE : 9% des effectifs achats dédiés aux achats de frais généraux, soit une personne. La mission que s'est fixé le responsable des achats nouvellement arrivé consiste justement à revoir complètement la stratégie achats notamment en terme de frais généraux ainsi qu'à mettre en place un système de mesure de la performance inexistant jusqu'en fin 2001. Cette démarche a reçu l'intérêt de sa Direction Générale. A l'opposé, chez SIEMENS, la fonction achats frais généraux semble plus mature. Le système de mesure de la performance est en place depuis environ 15 ans et a fait l'objet de benchmarking auprès d'entreprises telles que IBM, HP. La Direction Générale est très impliquée et s'informe mensuellement de la performance des achats frais généraux.

Figure 2 : part des effectifs dédiés achats frais généraux dans les effectifs achats



Tentons une comparaison entre la part des achats frais généraux dans les achats totaux et les effectifs dédiés :

Figure 3 : comparaison entre la part des achats frais généraux dans les achats totaux et les effectifs dédiés

Hormis deux entreprises, la majorité des entreprises interrogées ont affecté presque autant de ressources que leur montant d'achats frais généraux. Un des facteurs explicatifs est sans doute la multitude de familles d'achats différentes à petits volumes gérés (administrés) par les acheteurs frais généraux. Nous n'avons pas eu d'informations suffisamment précises pour confirmer cette hypothèse.

Juste pour information, nous avons ébauché une comparaison des achats de production dans les achats totaux et les effectifs dédiés. Nous avons exclu le CREDIT LYONNAIS qui n'a pas d'achats de production. Cette comparaison est à considérer avec précaution, car les entreprises interrogées ont peut-être mis dans leurs achats de frais généraux certains achats de biens d'équipement ou à l'inverse, ces achats de biens d'équipements figurent, par déduction, dans le montant total d'achats.

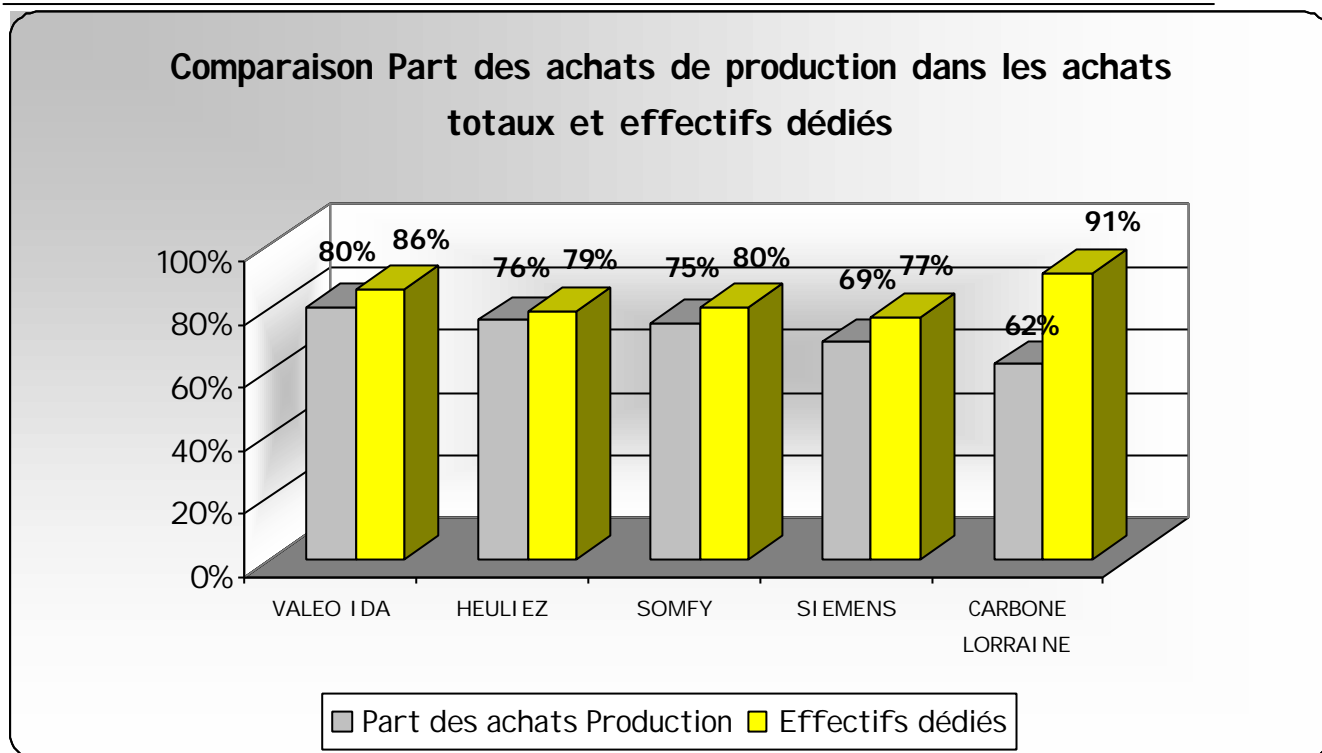


Figure 4 : comparaison entre la part des achats de production dans les achats totaux et les effectifs dédiés

IV-1-3 Segmentation achats :

Toutes les entreprises interrogées se déclarent d'une segmentation achats basée à égalité sur la technologie et les produits. Aucune segmentation n'est par exemple effectuée selon un critère géographique.

IV-1-4 Place des achats frais généraux dans l'entreprise :

Les achats de frais généraux sont majoritairement considérés comme une famille d'achats parmi d'autres. Seuls SIEMENS et SCHNEIDER ont mis en place une organisation différenciée avec un management distinct. Chez VALEO, un Directeur Frais Généraux et Investissements dépendant du Directeur Achats Groupe a été nommé au niveau Groupe il y a quelques mois, afin d'accélérer les actions de réduction de coûts par l'intensification de la globalisation des volumes auprès d'un nombre de fournisseurs restreints. Les principaux outils utilisés étaient le développement des contrats-cadres et la mise en place de catalogues on-line.

IV-1-5 Eléments de la stratégie achats en termes de frais généraux :

Les axes prioritaires de la stratégie d'achats frais généraux ressortent selon le classement suivant :

1. Réduction des coûts (les 7 entreprises interrogées)
2. Flexibilité
3. Globalisation des achats
4. Réduction du panel fournisseurs

Seul SIEMENS a placé en 3^{ème} et 4^{ème} axes : le développement de politiques d'externalisation et le développement de relations partenariales.

Cet état de fait tend à démontrer que les achats de frais généraux sont toujours considérés comme un poste de dépenses important, non optimisé tant en terme de négociations qu'en terme de service envers les clients internes. Ils se situent au mieux majoritairement en phase 2 et 3 de la classification établie par De Weele : approvisionner, être efficace en matière administrative, réaliser des réductions de coûts, c'est à dire servir le client interne.

Chez VALEO , deux seuls critères sont pris en compte :

- le pourcentage de réduction des coûts vs l'année précédente qui peut être agrégé au niveau Division, Branche, Groupe vs l'année précédente
- la réduction du nombre de fournisseurs

Ces deux objectifs sont les deux objectifs stratégiques principaux fixés également aux achats de production. Néanmoins, les règles de définition et de mesure, à l'inverse des achats de production n'ont pas été établies en liaison avec le contrôle financier.

IV-1-6 Système d'évaluation :

Toutes les entreprises ont reconnu posséder un système de mesure de la performance des achats (et des acheteurs) de frais généraux différent de celui utilisé pour les achats de production.

IV-2 Analyse qualitative des résultats :

IV-2-1 Notion de client interne :

La notion de satisfaction du client interne est prépondérante en matière d'achats frais généraux (notamment chez CATERPILLAR qui utilisent des enquêtes de satisfaction annuelles). Les achats généraux sont perçus comme une fonction de support. Un acheteur de frais généraux de SCHNEIDER nous a confirmé ce point de vue : sa mission principale consiste à « faciliter » les demandes des autres services de l'entreprise.

IV-2-2 La diversité des intervenants dans l'acte d'achat :

Les achats de frais généraux n'ont pas la maîtrise du processus achats dans sa totalité : bien souvent, ils interviennent pour valider la commande (signer la DA et envoyer la commande, alors que celle-ci a été déjà été transmise au fournisseur) et régler les conflits fournisseurs dans l'exécution de la commande ou lors de litiges concernant les règlements de factures. Dans la plupart des entreprises, en particulier dans les achats techniques ou d'investissement, l'utilisateur a un rôle prépondérant dans la décision car il possède l'expertise technique. L'acheteur frais généraux n'est pas associé en amont à la négociation. C'est le fournisseur proposant la meilleure solution technique qui est choisi par le technicien, qui, dans l'hypothèse la plus favorable, laisse le dossier à l'acheteur frais généraux pour finaliser les autres aspects du dossier : prix et conditions de paiement, garantie, assurance etc... ce qui lui laisse peu de latitude de négociation vis à vis du fournisseur , ce dernier sachant que « l'affaire est déjà dans le sac ».

Une autre conséquence est la création de liens privilégiés entre utilisateur et fournisseur. Entre un technicien et son fournisseur qui comprend et répond à ses attentes, il y aura une connivence dont l'acheteur frais généraux est exclu .

IV-2-3 La valorisation des économies

Le périmètre achats frais généraux étant large, il apparaît difficile de valoriser toutes les économies engendrées. La performance achats tend à se confondre avec la performance de l'acheteur au moment de l'entretien annuel sur son périmètre et ne permet pas aisément de mesure statistique globale consolidée chiffrée de la fonction.

VALEO a tenté de contourner la difficulté en mettant en place un système basé sur les baisses obtenues en pourcentage vs une base de référence annuelle fixe (montant de l'année précédente sur une famille ou un segment ou montant budgété). Ces économies sont consolidées au niveau Division, Branche, Groupe.

IV-2-4 La mesure de la performance des achats

Elle est plus souvent initiée par le directeur achats ou le responsable achats de frais généraux afin d'acquérir une meilleure maîtrise de son périmètre et de « vendre » la performance en même temps que sa fonction.

La mesure de la performance se limite généralement à la notion de « cost reduction » (en général -10% par an) et de « cost avoidance ». Cette dernière est (culturellement !) absente chez VALEO : un acheteur qui évite une hausse de prix ne fait que son travail « a minima » : il ne s'agit pas d'une performance. Chez SOMFY, on mesure également en % du chiffre d'achats hors production totale, le niveau de la couverture achats couverts par les achats.

IV-2-5 La mesure de la performance de l'acheteur :

Souvent, l'acheteur s'auto-évalue ...

Certains gains sont effectués par les clients internes lors des demandes de devis aux fournisseurs (par exemple) ou lors de réunions techniques et ne devraient pas se retrouver dans les économies du portefeuille de l'acheteur. Mais comment contrôler ? Certaines entreprises mais c'est semble t il extrêmement marginal offrent un système de prime proportionnelle au résultat atteint et indexé sur la rémunération mensuelle, tout en reconnaissant les limites du système pour la raison énoncée ci-dessus.

IV-2-6 Le contrôle financier :

Le contrôle financier n'est pas impliqué dans le contrôle de la mesure de la performance des achats de frais généraux. Celui-ci ne s'intéresse aux frais généraux qu'en cas de nécessité de réduction drastique rapide des coûts. En vitesse de « croisière », les gains vs budget alloués réalisés par les acheteurs frais généraux sont aussitôt affectés par les responsables concernés à d'autres dépenses. Le contrôle financier n'intervient qu'en cas de dépassement de budget.

V. PROPOSITION D'UNE METHODOLOGIE : Axes d'améliorations

V.1. Recenser l'existant :

Cette première étape consiste à analyser l'organisation gérant les activités liées aux frais généraux :

- Segmentation : identification des activités et tâches,
- Enjeux : identification des volumes et des objectifs,
- Ressources : identification des moyens humains, financiers et techniques existants et/ou à pourvoir,
- Périmètre : analyse des achats de frais généraux non couverts par la fonction achats (absence ou méconnaissance des procédures, frustrations liées à des procédures achats inefficaces ou trop bureaucratiques, "chasse gardée" historique comme par exemple le recours aux entreprises d'intérim ou aux chasseurs de têtes par les services du personnel ou légitime par le contrôle financier quand il s'agit d'assurances) , analyse des procédures et des contrôles
- Organisation : identification du dispositif d'organisation - organigramme, définition de poste, formation , pouvoirs d'engagement, etc...
- Etablissement d'indicateurs de coût pertinents (cost drivers) en fonction de l'organisation, définition et mise en place des unités d'oeuvre pour chaque activité, récolte de l'information métrique et des coûts associés. Ex : l'activité reprographie peut être mesurée comme suit : son inducteur est le volume d'activité et son unité d'oeuvre, le nombre de copies..
- Evaluation du système d'information : il s'agit de ne pas créer de doublons ou de veiller à ce que les informations puissent être déversées dans une application spécifique frais généraux sans ressaisies de données.

V-2 Hiérarchisation des performances à mesurer :

La démarche initiale consiste à re-segmenter (si nécessaire) les familles d'achats frais généraux en tenant compte de leur impact financier et de l'indice de risque qu'elles constituent afin de tenter de positionner chaque famille dans la matrice Achats.

V-2-1 1^{ère} étape : la classification ABC :

Les objectifs sont de :

- connaître l'enjeu financier de la famille considérée
- hiérarchiser le portefeuille achats selon la dépense annuelle

Cette classification dégagera pour chaque famille un **indice d'engagement financier**.

V-2-2 L'analyse des contraintes internes :

L'objectif est de :

- hiérarchiser les familles en fonction de l'importance des contraintes d'achats, pour traiter en priorité celles ayant de fortes contraintes d'achats

Cette analyse s'effectuera selon six dimensions de contraintes d'achats ou d'exigences internes : technique, service, financière, livraison, relation fournisseur, marché aval.

Cette analyse dégagera un **indice de contraintes d'achats internes**

V-2-3 La matrice Achats :

La matrice combine les deux indices précédemment cités.

Engagement financier

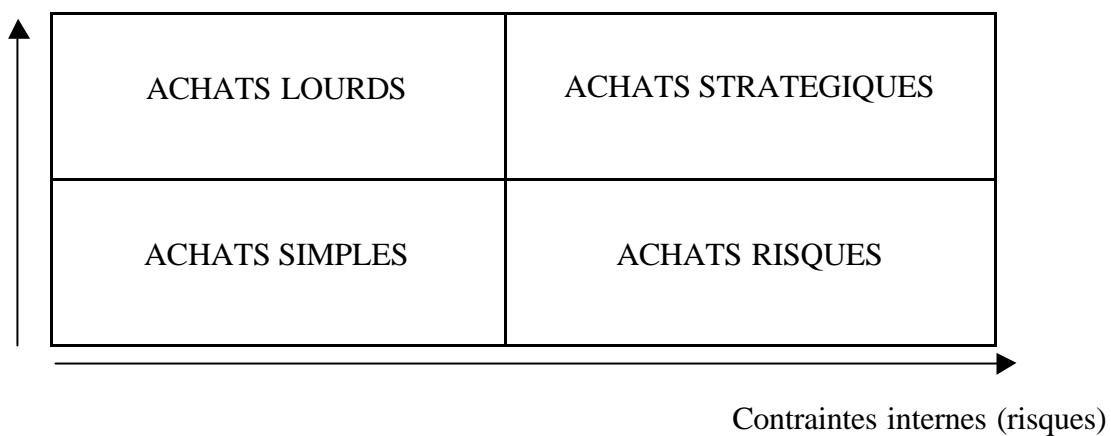


Schéma n°1 : matrice des achats

Chaque famille d'achats frais généraux sera ensuite placée dans la catégorie d'achats appropriée.

L'étape suivante consiste à définir pour chaque type d'achats (stratégiques, risqués, lourds et simples), la stratégie d'achats et les systèmes de mesure de la performance adéquats.

V-3 Les outils

Le traitement des données recueillies a pour objet de faire ressortir les axes de progrès. Quelques exemples techniques peuvent être utilisés dans un programme de réduction des frais généraux :

- **L'analyse de la valeur** permet de décomposer chaque activité des frais généraux en fonctions primaires. Celles-ci seront analysées de manière à identifier la valeur créée pour l'organisation en accord avec ses besoins ainsi que la structure de coût associée à chaque fonction. Après comparaison de ces coûts dans le marché, des actions pourront être définies (suppression de certaines fonctions non demandées par l'organisation, apport de nouvelles fonctions, décisions de « faire » en interne ou d'externaliser, etc.).
- Le « **Zero Base Budgeting** » est une technique plus élaborée que la précédente. Trois niveaux de service sont définis (minimum – moyen – maximum), avec comme niveau moyen le niveau d'attente de l'organisation. Le « top management » définit, un niveau budgétaire pour chaque activité. Cette technique permet de remettre à zéro les activités des frais généraux. Le problème sera d'éviter des niveaux de service trop bas, ce qui ne pourra se faire que si la validation des décisions est précédée d'un dialogue entre les intéressés.
- Le **Kaizen**: le concept de Kaizen qui signifie "amélioration" en japonais, attitude et méthode de management du changement « amélioration par petits pas » est issu de l'assurance qualité et s'applique aux produits existants. Il fait de la gestion des hommes, le coeur de la dynamique productivité-qualité, c'est-à-dire, associe l'efficacité organisationnelle à l'amélioration permanente de la qualité et de la productivité. La stratégie Kaizen repose sur trois piliers principaux: un système de suggestion (partage de l'information), la discipline et l'introduction de la notion de clientèle à l'intérieur de l'entreprise. Elle s'appuie sur une boucle rétroactive " amélioration - normalisation " issue

➤ **Le benchmarking :**

Certaines sociétés se sont spécialisées dans l'audit des frais généraux, la comparaison par rapport à leurs propres benchmarks des familles d'achats et la proposition d'actions à mener. Menée de façon ponctuelle sur certaines familles, cette démarche peut permettre aux responsables de frais généraux de se positionner sur leur performance et d'acquérir de l'information sur les pratiques des autres sociétés. Cette démarche néanmoins exige modestie et transparence.

V-4 La définition d'un programme de maîtrise des frais généraux :

Ce programme identifiera les leviers de réduction des coûts à utiliser pour les différentes activités. Des cahiers des charges devront être définis pour permettre les renégociations de contrats.

Les leviers de réduction de coût des achats généraux sont de diverses natures:

- la réduction du prix
- le « cost avoidance » : refus de hausse de prix
- centralisation des achats voire mise en place de centrales d'achats
- réduction des frais de gestion des commandes du fournisseur
- diminution du nombre global de fournisseurs
- la réduction des frais de gestion des achats : « e-procurement », standardisation des commandes, échange électronique des données, contrats-cadres, système d'information intégré ERP, réduction des stocks, etc.

V-5 La communication et l'implémentation du programme :

Cette implémentation au sein de l'organisation devra s'accompagner d'un plan de communication robuste . Celui-ci devra être ciblé et se déployer vers toutes les fonctions

DESMA RECHERCHE COLLECTIVE 2002 – PERFORMANCE DES ACHATS DE FRAIS GENERAUX
concernées en répondant à leurs attentes, déjouer les résistances et prévenir les craintes et les résistances au changement .

Les arguments :

- Direction générale : potentiel de gains attendus
- Direction financière : potentiel de gains attendus, amélioration du contrôle des coûts et des procédures potentiels.
- Utilisateurs (clients internes) : même si leur consentement n'est pas requis, ce sont ceux dont les résistances pourront faire échouer le système. Ils doivent être impliqués en amont de toute modification de procédure. En leur donnant le sentiment qu'ils ont activement participé à l'amélioration d'un système, ils se l'approprièrent plus aisément.

Elle nécessitera impérativement une phase de test avant implémentation progressive.

En termes de déploiement du binôme efficacité/efficacités, A Van de Weele préconise le découpage suivant en matière de frais généraux :

AMELIORATION DE L'EFFICIENCE ACHAT GENERAUX/CLIENT INTERNE :

- Réflexion commune afin de réduire le nombre de références par la standardisation : cet aspect n'a jamais été évoqué dans les entretiens
- Mise en place de procédures clairement définies dans la sélection des fournisseurs (Caterpillar avec sa mise en place d'une base fournisseurs peut en constituer un exemple)
- Mise en place de comité achats ou d'équipes de projet transverses (en matière d'investissements importants ou de contrats de services), c'est à dire favoriser en amont l'implication de l'acheteur frais généraux auprès des experts métiers
- Amélioration de l'information du client interne par la mise en place de brochures, de bureau d'assistance, de formation, d'amélioration des procédures et systèmes

AMELIORATION DE L'EFFICACITE OPERATIONNELLE :

- Meilleure connaissance du marché par les acheteurs frais généraux
- Meilleure formation des acheteurs frais généraux

- Différenciation à établir entre achats spécifiques et achats de routine : dans le cas de ces derniers, déléguer si possible au client interne

- Simplification de la procédure de commande par la mise en place de contrats cadre, de solutions E-commerce, de simplification des procédures d'autorisation, de contrôle réception et demande règlement (la plupart de catalogues électroniques prévoit cet interface)

V-6 Le suivi et le contrôle :

L'implémentation d'un tableau de bord :

- fixation d'objectifs quantifiés : réduction de coûts, cost avoidance, analyse rapportée aux quantités budgétées afin d'isoler l'effet mix volume
- critères de satisfaction : enquête, questionnaires, propositions d'amélioration
- rythme à définir : mensuel, trimestriel, annuel
- validation par le contrôle de gestion : ceux ci s'intéressent particulièrement aux réductions de coûts d'achat, celles qui permettent d'améliorer en ligne directe le résultat de l'entreprise. La validation de l'expert financier, source externe aux achats, est indispensable puisqu'elle renforce, crédibilise et affirme auprès de la Direction Générale la performance des achats généraux. Elle peut par exemple être effectuée dans un premier temps de façon macro sur les segments principaux en termes d'enjeux financiers ramenés aux variations du chiffre d'affaires sur la période considérée
- communication vers la direction générale, les clients internes et au sein du service achats et achats généraux
- plans d'actions avec engagements sur les délais en cas de dérive et désignation de titulaire/responsable

CONCLUSION :

Pendant une dizaine d'années, les entreprises se sont attachées à rationaliser et professionnaliser les achats de production. Elles s'intéressent désormais de façon croissante aux gisements d'économies potentielles constitués par les frais généraux . Néanmoins, dans de nombreuses entreprises encore, ceux ci sont disséminés au sein de l'ensemble des services réduisant l'acheteur à un simple rôle administratif. L'introduction de nouveaux outils tels que l'e-procurement ont démontré la validité d'une prise en charge rationnelle en amont par les services achats - et non plus par les prescripteurs - des frais généraux. Aujourd'hui, la solution e-procurement peut encore progresser, notamment sur l'aspect statistiques achats (montants d'achats par fournisseur, nombre de commandes, ...), qui manque encore de convivialité. L'aspect « mesure de la performance » est, pour l'instant totalement absent, des outils existants.

De la même façon, l'accroissement de la gamme des prestations connexes à leur offre produit que les entreprises proposent désormais à leurs clients pour se différencier devrait favoriser cette implication des directions générales dans la mise en œuvre d'une politique de professionnalisation des achats de frais généraux. L'élaboration de systèmes de mesure de la performance, en adéquation avec l'environnement et les objectifs spécifiques à chaque entreprise nécessite une attention particulière car elle servira de support à la mise d'une démarche novatrice, qui aura pour objectif de modifier les comportements de chaque acteur de l'organisation.

La mesure de la performance des achats de frais généraux, manque certainement de réflexion (peu d'ouvrages ont effectivement traité ce sujet), mais notre recherche collective met en exergue le faible intérêt que les directions générales porte encore à ce sujet et chacun sait que sans implication du top management, les progrès demeurent longs, voire inexistantes.

BIBLIOGRAPHIE

- P. Baily et al, « Purchasing Principles and Management », Ch. 19 “Controlling Performance, Efficiency and Effectiveness”, *Financial Times*, Ed 2000
- Chatin O., Beloeuvre F., Verdier H. (Arthur Andersen) et Bruel O., Malleret V. (HEC Management), « Comment mesurer la performance aux Achats ? », *Expansion Management Review*, hiver 1994
- Cooper M.B., Droge C., Daugherty P.J. ; « How Buyers and Operations Personnel Evaluate Service », *Industrial Marketing Management*, n°20, Elsevier Science Publishing Co. Inc., 1991
- « Achats Généraux : comment les réduire ? », *Lettre des Achats*, n°32, septembre 1994
- « La mesure de la performance des achats en question ? », *Lettre des Achats*, n°33, juillet-août 1996
- « 10 engagements pour muscler vos achats », *Lettre des Achats*, n°36, novembre 1996
- « Maîtrise des Frais Généraux », *Lettre des Achats*, n°39, mars 1997
- « Mesurer la performance des Achats », *Lettre des Achats*, n°40, avril 1997
- Vers un contrôle de gestion pour Achats géré par la fonction », *Lettre des Achats*, n°43, juillet-août 1997
- « Comment mesurer les performances d’un système en mutation permanente », *Lettre des Achats*, n°62, mai 1999
- « Prochaine révolution achats », *Lettre des Achats*, n°80, janvier 2001
- Dossier « Achats de Frais Généraux », *Lettre des Achats*, n°87, septembre 2001
- « Indicateur de performance achats des bonnes pratiques aux résultats », *La revue internationale des achats*, vol 14, n°2, 3^{ème} trimestre
- « Piloter la performance Achats de façon dynamique », *La revue internationale des achats*, vol 14, n°3-4, 4^{ème} trimestre 1994

- « Susciter une dynamique d'amélioration des Achats de Frais Généraux », *La revue internationale des achats*, vol 11, n°2, 4^{ème} trimestre 1991
- « Performance purchasing is based on teamwork », *La revue internationale des achats*, vol 14, n°3-4, 4^{ème} trimestre 1997
- « Mise en place d'un système d'indicateurs de performance », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.17, n°2, 1998
- « Evaluation des performances dans une organisation en réseaux de sous-traitant : l'exemple d'Aérospatiale – Matra Airbus », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol 18, n°4, 1999
- « Performance en coûts et délais : théorème des files d'attentes et BPR », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 19, n°4, 2000
- « Evaluer la performance des services fonctionnels : explication d'un paradoxe », *Revue Française de Gestion Industrielle*, n°127, janvier - février 2000
- “Purchasing Performance Measurement”.....
- Monczka R.M., Carter P.L., Hoagland J.H., « Purchasing Performance : Measurement and Control », *MSU Business Studies*, 1979
- Harold E. Fearon, William A. Bales, « Measures of Purchasing Effectiveness », *Center for Advanced Purchasing Studies*, 1997
- Rapport de stage
 - « Amélioration de la performance de l'acte d'achats e la classe C , DESMA 26b/01-07
 - «Susciter une dynamique d'amélioration d'Achats hors Production : démarché appliquée au poste télécom (POMA) », DESMA 15/00-06
 - «La gestion des Achats de Frais Généraux : un potentiel de gain important », DESMA 23/99-04

- « Mesure de la performance des Achats », DESMA/96-15

- « Mise en place d'une mesure de la performance dans une PME industrielle : le tableau de bord », DESMA 26/01-03

ANNEXES

- ✓ Lettre d'accompagnement
- ✓ Questionnaire préliminaire
- ✓ Guide d'entretien
- ✓ Tableau récapitulatif des questionnaires / entretiens



Adresse

Programme DESMA

Grenoble, le 19/02/03

Objet : Mesure de la performance dans les achats de frais généraux

Madame, Monsieur,

Comme les années précédentes, les cadres de la fonction achats et les futurs professionnels préparant le DESS de Management de la fonction Achats (DESMA) ont à réaliser un travail de recherche collective qui est partie intégrante de leur formation, au même titre que le mémoire individuel.

Parmi les six thèmes proposés cette année, un groupe a choisi de mener un travail de réflexion et d'enquêtes sur le thème particulier de *la mesure de performance dans les achats de frais généraux*, problématique qui prend une importance grandissante dans les entreprises.

Les achats hors production suscitent une gestion et des techniques d'achat particulières, même si en pratique elles sont souvent calquées sur celles des achats de production. Il en est de même pour l'évaluation de la performance. Souvent, les outils de suivi et d'analyse des performances du service achats et de l'acheteur sont utilisés indifféremment pour les deux types d'achats.

Il est alors intéressant de se demander en quoi un système de mesure de la performance propre aux achats de frais généraux peut s'avérer plus efficace.

L'approche retenue met tout particulièrement l'accent sur les systèmes de mesure des performances du service achats et ceux de l'acheteur, développés dans des entreprises de différents secteurs.

Dans un premier temps, notre enquête est fondée sur un questionnaire préliminaire qui nous permettra de connaître votre organisation achats et votre approche de la mesure de la performance achats. Celui-ci nous servira de base pour la deuxième phase de l'enquête, qui se déroulera sous forme d'entretiens et consistera en une étude plus approfondie des systèmes d'évaluation des acheteurs eux-mêmes ou des services achats.

La seconde phase se déroulera sous forme d'entretiens et consistera en une étude plus approfondie des systèmes d'évaluation des acheteurs eux-mêmes ou des services achats.

Nous espérons que votre entreprise pourra nous faire part de son expérience en la matière en accueillant deux membres de notre équipe de recherche. Ce faisant, elle bénéficiera d'un retour ultérieur d'information sachant que les données collectées seront considérées comme confidentielles et que les résultats ne seront présentés que de manière anonyme.

Dans l'attente de votre réponse, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

Membres de l'équipe :

Formation continue

Valérie Bocquet Bertrand Blampey
Martine Cardot Julien Curtal
Anne ChrétienSabine Mutschler
 Damien Poujol
 Reza Redjem-Chibane

Formation initiale

Mesure de la performance achats dans les achats généraux

Guide d'entretien

1. HISTORIQUE ET MISE EN PLACE :

- Qui a été à l'origine de la mise en place d'un système de mesure de la performance ?
Quelles étaient ses attentes ?
S'est-elle inspirée d'un modèle existant ?

- Quel a été l'événement déclencheur (volonté de développement, ralentissement de l'activité économique, perte de parts de marché, exigences accrues des clients,...)

- Avez-vous été appuyé dans votre démarche au sein de l'entreprise ? si oui, par qui ?

- Qui a mis en place les systèmes de mesure (acheteurs, consultants, ...) ?

- Est-ce que d'autres services ont été mobilisés pour la mise en place du système (services informatiques, qualité, ...) ?

- Est-ce que d'autres services ont profité de cette initiative pour également mettre en place un système de mesure de la performance ?

2. OBJECTIFS DE L'OUTIL DE MESURE DE LA PERFORMANCE :

- Qui est évalué ?
 - L'acheteur lui-même
 - Le service achats
 - Les procédures achats

- Qui mène l'évaluation (est-ce l'acheteur lui-même, le directeur achats, les autres services de l'entreprise...)

- Dans quels buts mesurez-vous la performance dans les achats généraux ?
 - Générer des économies
 - Développer le poids des achats dans l'entreprise / démontrer la valeur ajoutée des achats dans l'entreprise
 - disposer d'un outil de motivation pour les acheteurs (système de récompenses)
 - permet la comparaison interne-externe

- élaborer le plan stratégique de la fonction achat (pilotage)

- le système de mesure peut-il permettre de mettre en place un système de rémunération en fonction des résultats à l'image de celle des commerciaux : partie fixe et partie variable ? si oui, comment chiffrer cette partie variable ?

3. OUTILS DE MESURE ET INDICATEURS :

- Quels outils sont utilisés dans le but d'évaluer les performances achats généraux ?
Pouvez-vous nous en soumettre un exemplaire (vierge ou non)

- *Tableau de bord*
- *Indicateurs de résultats et de pilotage*
- *Plan d'action et suivi*
- *Rapport d'activité des acheteurs*
- *Compte rendu des visites fournisseurs*
- *Audit du service achats*
- *Questionnaire de satisfaction des clients internes*
- *Questionnaire de satisfaction du personnel*
- *Entretien d'appréciation annuel du personnel*

- Y a-t-il une procédure « spéciale » à suivre lors de l'évaluation ?

- Pouvez-vous détailler les indicateurs présents dans les outils de mesure ?

(ex : Tableau de bord : Prix d'achats, Dérive de prix d'achats, Qualité technique (respect du cahier des charges) et qualité de service de la production, délai d'approvisionnement...)

- Pertinence des indicateurs de mesure des achats généraux :
 - pensez-vous que ceux-ci sont adaptés à ce type d'achats ?
 - Trouvez-vous les évaluations « parlantes » ?
 - Des actions correctives ont-elles été mises en place à la suite de ces évaluations ?

- Si le système d'évaluation est le même que celui utilisé pour les achats de production : trouvez-vous que ce système est adapté ? Voulez vous en changer ?.....

- Les résultats de cette évaluation sont-ils réellement utilisés ?

- L'évaluation est-elle systématique ?

- Quels sont les points que vous jugez utile de modifier (s'il y a lieu) ?



MESURE DE LA PERFORMANCE DES ACHATS DE FRAIS GENERAUX

Une enquête des étudiants du DESMA auprès de Dirigeants d'Achats

Les renseignements contenus dans ce questionnaire sont **strictement confidentiels**. Ils ne serviront qu'à des fins de recherche et feront l'objet d'un traitement global vous assurant, ainsi qu'à votre entreprise, un complet anonymat. **Pour tout renseignement complémentaire vous pouvez nous contacter par e-mail.**

Les achats de frais généraux prenant une place grandissante dans les entreprises, il est primordial de savoir évaluer leur performance pour une optimisation de ces achats.

1. QUESTIONS GENERALES SUR L'ENTREPRISE :

- Chiffre d'affaires total :
- Effectif total :
- Chiffre d'affaires achat :
- Effectif total achats :
- Chiffre d'affaires des achats généraux :
- Effectif dédié aux achats généraux :
- Secteur d'activité de l'entreprise :

2. VOTRE FONCTION :

Pouvez-vous indiquer à laquelle des définitions suivantes votre statut se rapproche-t-il le plus ?

- Direction centrale des achats d'un groupe
- Direction des achats généraux
- Chef du service achats d'une filiale ou d'une division
- Responsable achats spécifiques
- Autres responsabilités (Précisez)

3. L' ORGANISATION ACHATS :

3.1. Selon quels critères vos achats sont-ils segmentés ?

- Géographique
- Par technologie
- Par produit
- Matricielle (combinaison de plusieurs critères)
- Autre (précisez)