

## ACHATS: DES CRÉATEURS DE VALEUR POUR L'ENTREPRISE

innovation

**L'innovation tient une place essentielle au sein des services achats des entreprises. Une innovation concrète et tangible puisque les directions achats les plus performantes réalisent des économies, couvrant jusqu'à dix fois leur coût de fonctionnement. Dans un environnement déjà très compétitif, bousculé par l'arrivée du low-cost, les organisations des achats doivent revoir, en amont et en aval, leur organisation pour favoriser la performance générale de l'entreprise. État des lieux.**

L'acheteur sort de son rôle traditionnel d'hier et se positionne aujourd'hui comme partenaire incontournable dans la négociation de prestations auprès de ses fournisseurs. En effet, afin d'optimiser le sourcing, les fournisseurs sont de plus en plus appréciés comme des partenaires, et non comme des concurrents. Ces partenariats permettent d'ouvrir de nouvelles perspectives de développement et, pourquoi pas, de toucher une clientèle plus large. Prenons le cas de Lastminute.com, agence d'e-tourisme et de loisirs en ligne, et de son partenaire Jancarther. Ce dernier s'est vu confier l'accompagnement du groupe Lastminute, et aujourd'hui, la société bénéficie en retour de son expertise en termes de gestion d'agences, ce qui permet à Jancarther de toucher une plus

large clientèle, les internautes, et de différencier son offre en proposant du low-cost.

### Acteurs du changement

L'une des forces des achats est de pouvoir insuffler une dynamique de changement en intervenant en amont, sur la demande.

Comment ? Les organisations et le rôle même des directeurs achats sont déterminants pour saisir toutes les opportunités de progrès et mettre en place des dispositifs performants, qui permettent à la fois de générer des économies, et d'avoir un impact sur la rétention client et le service client.

L'exemple d'Axa permet de l'illustrer. L'assureur a récemment opéré la refonte de sa vision, pour passer du mode d'indemnisation pure à un mode de négociation de ses prestations en amont. Ce nouveau modèle permet à Axa de diminuer le coût des sinistres, en conseillant telle solution avec tel fournisseur, sans dégrader la prestation de services offerte à ses clients. Bien au contraire, ces prestations sont améliorées grâce à une offre enrichie par de solides collaborations. La gestion de la relation fournisseur et la catégorisation des acheteurs par expertise sont ici mises au service d'une négociation de contrats optimisée. L'autre moyen d'action des achats est leur capacité à intervenir en aval. La réactivité du service client témoigne ainsi de la bonne gestion des approvisionnements aboutissant à la livraison de la promesse client.

### Proposer une offre globale

Les achats se trouvent donc en situation de proposer une offre globale, allant de la contribution aux économies : ceci en négociant des tarifs et en favorisant les processus les plus économiques dans les contrats fournisseurs,

**“Les organisations et le rôle même des directeurs achats sont déterminants pour saisir toutes les opportunités de progrès et mettre en place des dispositifs performants.”**

mais aussi en apportant une solution pour identifier les demandes clients. Si l'on prend l'exemple d'un contrat de pièces détachées, il faudra que l'ensemble des prestataires soient en phase sur toute la chaîne logistique afin d'assurer le meilleur service client et de veiller à ce que le client final utilise bien les contrats négociés par les achats. Ce qui s'illustre également dans le cas de l'assureur : la gestion optimisée de ses approvisionnements porte ses fruits lors de la livraison de la promesse client, lorsque le client utilise bien le contrat de pièces détachées. La volonté de changement pour améliorer le processus achat doit être partie intégrante de l'entreprise et l'objectif du service achats ne peut être qu'aligné avec la stratégie globale de développement.

L'enjeu des achats se veut donc multiple : combinant réduction des coûts, innovation dans les services et ouvrant des perspectives prometteuses en tant que contributeur à la stratégie globale de l'entreprise, les achats s'inscrivent résolument en tant que créateurs de valeur.

Marie Vanneville,  
ESSEC-ISIS

En partenariat avec

**ESSEC**

ISIS

INSTITUTE  
FOR SERVICE  
INNOVATION &  
STRATEGY