

Mars 2005



Performance.  
Everyday.

## Dossier n° 5 Mesurer la performance des Achats

*Contact*

Hicham Abbad : 01 49 44 35 27 / [habbad@klb-group.com](mailto:habbad@klb-group.com)

[www.klb-group.com](http://www.klb-group.com)

Tél. : +33(0)1 49 44 35 00 • Fax : +33(0)1 49 44 35 01 • 2, rue Paul Cézanne F-93364 Neuilly-Plaisance Cedex  
Société anonyme au capital de 53 250 euros RCS Bobigny - N° SIRET 402 994 438 00032

# Sommaire

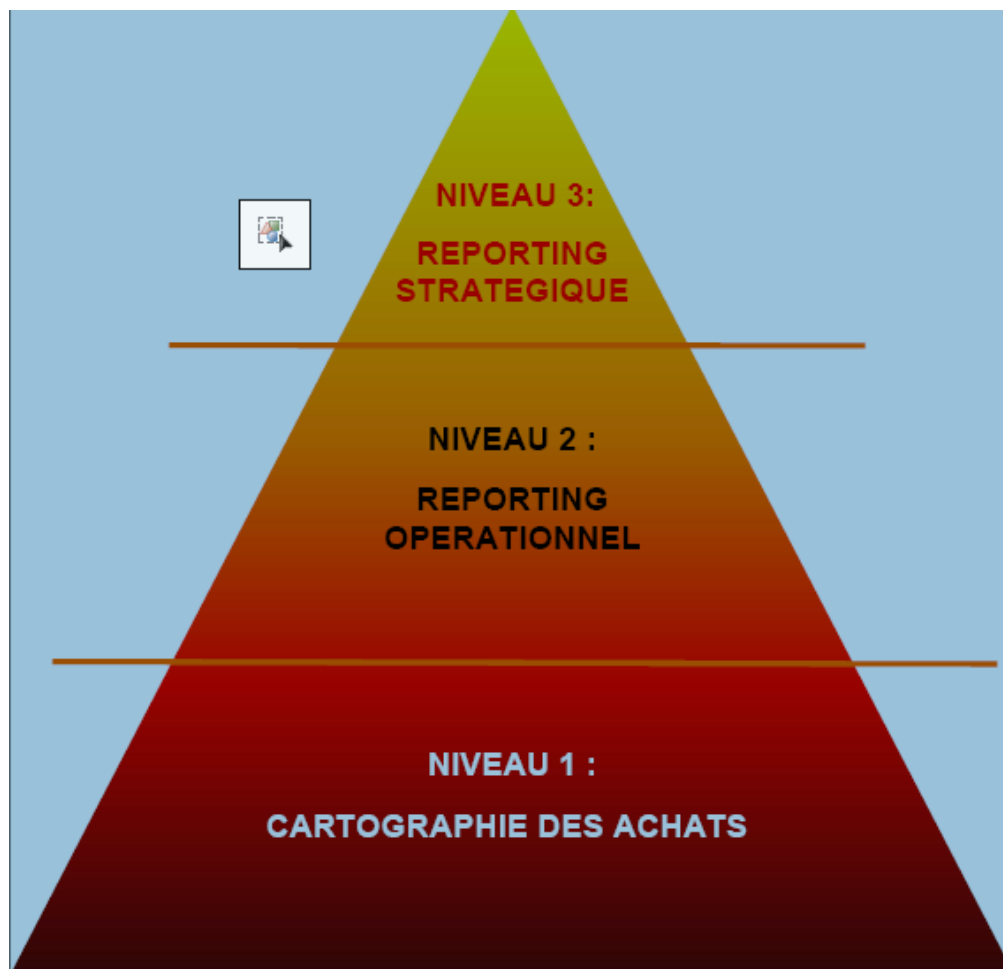
|  |           |
|--|-----------|
| <b>I. Les 3 niveaux des tableaux de bord achats .....</b>      | <b>3</b>  |
| 1.1 Niveau 1 : cartographie achats .....                       | 4         |
| 1.2. Niveau 2 : reporting opérationnel .....                   | 4         |
| 1.3. Niveau 3 : reporting stratégique .....                    | 4         |
| 1.4. Que faire des données issues de ces trois niveaux ? ..... | 4         |
| <b>II. Les acteurs de la Performance achats .....</b>          | <b>5</b>  |
| 2.1. Les sources .....   | 5         |
| 2.2. Les destinataires .....                                   | 7         |
| <b>III. Définir sa politique .....</b>                         | <b>7</b>  |
| 3.1. Principes de base des tableaux de bord .....              | 8         |
| 3.2. Flexibilité des tableaux de bord .....                    | 8         |
| 3.3. Savoir analyser ses besoins .....                         | 8         |
| <b>IV. Les mots clefs de la performance achats .....</b>       | <b>9</b>  |
| 4.1. KPI .....   | 9         |
| 4.2. Tableaux de bord .....                                    | 9         |
| 4.3. Intranet Achats .....                                     | 9         |
| 4.4. Cube Achats .....   | 10        |
| <b>V. Conclusion .....</b>                                     | <b>10</b> |

La mesure de la Performance Achats devient actuellement une priorité dans les entreprises : pour preuve l'augmentation des créations de postes au contrôle de gestion achats.

En effet, après l'engouement des dernières années pour la fonction achats, on souhaite maintenant vérifier l'apport de celle-ci dans les résultats globaux de l'entreprise en mesurant sa performance.

Cette mesure de la performance s'effectuera à l'aide de différents outils de suivi regroupés sous le nom de « tableaux de bord achats » : ce sont les outils de pilotage de l'activité. Parmi ces tableaux de bord, on distingue essentiellement trois grands niveaux : la cartographie des achats à la base, le rapport opérationnel et le rapport stratégique.

## I. Les 3 niveaux des tableaux de bord achats



La pyramide des niveaux de tableaux de bord achats (source : KLB Group)

## 1.1 Niveau 1 : cartographie achats

Il s'agit d'une vision de la nature et de la répartition des dépenses, de leurs évolutions.

La cartographie des achats a pour objectifs :

- De donner une image fidèle des dépenses d'achats par nature, typologie, entité et par fournisseurs
- De comparer des ratios de dépense (par effectif ou en % du CA) entre les différentes entités
- De connaître les parts de marché d'un fournisseur donné
- De disposer de données fiables nécessaires à l'élaboration des tableaux de bord de niveau 2 et 3

Ce niveau peut-être constitué par un « cube » achats.

## 1.2. Niveau 2 : reporting opérationnel

Il s'agit d'une vision de l'activité opérationnelle des achats et des fournisseurs.

On y retrouvera des indicateurs tels que les volumes d'achats réalisés, les gains théoriques engrangés mois par mois, acheteurs par acheteurs ou entités par entités.

De plus, on suivra également ici des indicateurs liés à la qualité achats, à la logistique (dans le cas où la fonction approvisionnement est rattachée à la fonction achats,...)

## 1.3. Niveau 3 : reporting stratégique

Il s'agit d'une vision synthétique de la contribution des achats et des fournisseurs à la stratégie de l'entreprise.

On y retrouvera un nombre réduit d'indicateurs clef comme par exemple le ROI (retour sur investissement) de la fonction achats de l'entreprise, les prévisions de résultats à destination des actionnaires,...

Ce niveau est capital, car il sera le support factuel de l'intervention du directeur des achats lors du board d'entreprise. De ce fait, l'orientation du reporting stratégique est beaucoup plus financière que celle du reporting opérationnel.

## 1.4. Que faire des données issues de ces trois niveaux ?

Faire du reporting, c'est donner les informations nécessaires à la direction et aux clients internes afin que ceux-ci soient capables de travailler. Ces informations doivent être compréhensibles par quelqu'un qui ne connaît pas forcément l'ensemble des tenants et des aboutissants.

Dans un premier temps, le contrôleur de gestion achats ou industriel ou encore le directeur des achats devra être capable d'analyser les données brutes ou formatées présentes dans les tableaux de bord. Les explications devront alors être claires et concises.

Les commentaires devront permettre :

- d'établir une relation entre les facteurs extrinsèques conjoncturels et les prévisions de résultats,
- de justifier l'importance de la fonction achats dans les résultats globaux de l'entreprise par la démonstration d'une participation active entraînant des retombées financières,
- d'expliquer comment les objectifs ont été ou seront atteints en détaillant les principales actions ayant conduit aux résultats ou prévues pour la période à venir,
- de comprendre pourquoi certains objectifs n'ont pas été atteints : difficultés externes, manque de ressources, manque de formation, bases des calculs prévisionnels inexacts,...
- d'exposer la stratégie achats générale.

Une fois les commentaires rédigés et associés aux tableaux de bord synthétiques, il faudra communiquer l'ensemble :

- au contrôle de gestion industrielle afin que celui-ci l'entérine
- aux équipes achats dans le but de leur faire prendre conscience de leurs apports vis-à-vis des clients internes ainsi que leur permettre de suivre leurs performances professionnelles
- au top management pour qu'il évalue l'apport des achats dans la performance globale de l'entreprise

## II. Les acteurs de la Performance achats

### 2.1. Les sources

#### 2.1.1. Les systèmes d'informations

Les systèmes d'information achats (les modules achats des ERP) existent aujourd'hui dans la plupart des entreprises, ces systèmes permettent de suivre les volumes des composants achetés, consommés, stockés, ... Ces indicateurs sont une source d'information indispensable pour les acheteurs qui peuvent ainsi maîtriser au mieux leur portefeuille : ils connaissent précisément la nature et le volume de leur achats, leurs fournisseurs et leur chiffre d'affaire achats.

Cependant à défaut d'ERP ou si la fiabilité de celui-ci est douteuse, il reste possible d'utiliser les systèmes comptables qui sont encore plus largement répandus, cependant ceux-ci ne permettent pas forcément une analyse fine des données. De plus, on ne pourra souvent obtenir les informations sur les volumes achetés qu'au moment de la facturation, soit avec un retard qui peut devenir conséquent par rapport aux livraisons : les informations peuvent avoir 30 jours de retard.

Ce sont ces systèmes d'informations qui pourront être capables de générer automatiquement le niveau 1 des tableaux de bord achats : le cube achats ou cartographie des achats.

### 2.1.2. Les Contrôleurs de Gestion « Achats »

Le Contrôleur de Gestion Achats reporte fonctionnellement au responsable du contrôle de gestion et hiérarchiquement au directeur des achats. Cette fonction englobe un large périmètre de missions :

#### 1. Reporting des achats :

- Reporting mensuel, annuel,...
- Création, mise à jour et communication des tableaux de bord,
- Suivi, création et benchmarking des KPI,

#### 2. Contrôle financier des achats :

- Calcul et analyse des écarts,
- Catégorisation des achats (Pareto, ABC,... mais aussi classification achats, consolidation du panel fournisseur,...)

#### 3. Accompagnement des acheteurs :

- Suivi et analyse des performances des individus ou des entités,
- Alerte sur les performances et suivi des actions correctives,
- Analyse et communication des besoins commerciaux afin d'anticiper les volumes achats futurs,
- Consolidation des données par fournisseurs,
- Consolidation des données par entités.

#### 4. Budgétisation et Prévisions :

- Participation à la budgétisation annuelle et/ou biannuelle des comptes de l'entreprise en ce qui concerne les achats.
- Budgets et prévisionnels des résultats et des volumes achats (annuels, trimestriel, mensuels,...)

#### 5. Optimisation des outils et des procédures :

- Définition des besoins pour les outils décisionnels du contrôle de gestion des achats.
- Rédaction des procédures comptables et financières des achats.
- Déploiement des procédures et en charge de la bonne application de celles-ci.

#### 6. Responsabilité des outils achats :

- Définition des besoins pour les outils décisionnels du contrôle de gestion des achats.
  - Veiller à la bonne marche de celle-ci et à la fiabilité des informations qui y sont incluses.
- En fonction des entreprises et du secteur d'activité de celles-ci (industrie, service,...), seule une partie de ces fonctions peut être couverte. De plus, selon l'importance stratégique des achats, le contrôleur de gestion achats sera rattaché à la direction des achats ou à la direction financière.

## 2.2. Les destinataires

### 2.2.1. La Direction des Achats

La direction des achats aura deux besoins différents et parfaitement conciliables :

- manager les équipes achats
- reporter les résultats à la direction

En ce qui concerne le management des équipes, on préférera faire appel aux tableaux de bord opérationnels (niveau 2). Pour reporter à la direction, on utilisera les tableaux de bord stratégiques (niveau 3).

### 2.2.2 Les acheteurs

Les acheteurs sont les premiers utilisateurs de la cartographie achats, au préalable d'une négociation avec les fournisseurs par exemple.

En étant informés de leur performance et en prenant conscience des apports de leur fonction aux résultats de l'entreprise, les équipes d'acheteurs seront probablement plus motivées avec une mesure de la performance achats transparente.

### 2.2.3 La Direction Générale

La Direction générale devra recevoir un bilan synthétique sur les résultats de la Direction Achats. Ces informations lui permettront de mieux comprendre l'apport et l'intérêt de la fonction achats pour l'entreprise.

La direction générale est de loin le client interne le plus difficile à satisfaire et de ce fait il s'agit d'effectuer un reporting précis et sans ambiguïté.

## III. Définir sa politique

Avant de mettre en place des tableaux de bord de suivi de la performance achats, il conviendra de définir avec précision ceux-ci sans omettre un certain nombre de principes de base. La question de la pérennité et de la flexibilité des tableaux de bords devra en permanence rester en tête.

Enfin, il faudra s'assurer de la cohérence de ses tableaux de bords avec les besoins et l'activité de l'entreprise.

Les étapes principales sont les suivantes :

1. s'assurer que sa politique est bien en accord avec celle de l'entreprise
2. définir l'organisation et les process
3. déterminer les besoins
4. évaluer les différentes possibilités et arrêter son choix
5. déployer

### 3.1. Principes de base des tableaux de bord

#### Principe de Cohérence

Maintien de l'additivité des données ascendantes  
Cohérence de l'ensemble du calendrier de mises à jour et de diffusion

#### Principe de Pertinence

Nombre réduit d'indicateurs traduisant les priorités de gestion perçues par les responsables comme fiables et indiscutables

#### Principe d'Efficacité

Dynamique : pour orienter vers la performance comparable à un ou des référentiels, séparément ou simultanément. L'outil devra déboucher sur la mise en œuvre d'actions correctives

#### Principe de Contrôle

Instrument de dialogue et de coordination  
Cohérent avec l'organigramme et le périmètre des responsabilités

#### Principe d'Economies

Le souci d'économies lors de l'obtention des données doit prévaloir  
Les données doivent être simples d'accès et directement exploitables

### 3.2. Flexibilité des tableaux de bord

Il faut être conscient que l'on ne disposera jamais du tableau de bord idéal. En effet, certains indicateurs se révéleront n'être que conjoncturels et correspondants à un effet de mode. De plus, une refonte graphique et une refonte des règles de calcul de certains indicateurs environ tous les deux ans sont souhaitables pour faire vivre l'outil. Il est en revanche déconseillé de changer trop souvent, en effet chaque création ou modification d'indicateurs remet en cause le suivi de celui-ci par rapport aux périodes passées.

### 3.3. Savoir analyser ses besoins

Il n'est pas évident de s'assurer l'obtention d'un tableau de bord efficace qui non seulement existera mais qui sera utilisé efficacement comme outil de management, d'anticipation des dérives, de communication efficace et dans le même temps reconnu de tous.

En conclusion, il faudra prendre le temps d'analyser l'existant et les attentes avant d'entamer le projet de mise en œuvre.

## IV. Les mots clefs de la performance achats

### 4.1. KPI

KPI = 'Key Performance Indicators' ou indicateurs clefs de mesure de la performance.

Un KPI permet d'évaluer et de suivre l'évolution de la performance d'un secteur d'activité d'une entreprise. Il s'agit d'une valeur, d'un indice ou encore d'une note. Un KPI est suivi de manière régulière (hebdomadaire, mensuelle, semestrielle ou encore annuelle,...)

Un bon KPI doit être :

- fiable
- de qualité
- pertinent
- clair
- évocateur
- actualisé
- complet
- fidèle

### 4.2. Tableaux de bord

Les tableaux de bord sont des outils visuels qui regroupent sur un seul et même document les KPI essentiels que l'on a décidé de suivre.

Il peut y avoir différents niveaux de tableaux de bord selon les lecteurs et leurs objectifs :

- tableaux de bord opérationnels : pour le management des équipes achats
- tableaux de bord stratégiques : pour la communication avec le management.
- tableaux de bord cartographiques : pour permettre un « spend analysis » à partir des données réelles, à destination des acheteurs, des managers, des clients internes,...

L'intérêt des tableaux de bord n'est démontré que si les dirigeants ou chefs de services les suivent régulièrement, pour prendre les mesures prévisionnelles, préventives et correctives si elles sont nécessaires.

### 4.3. Intranet Achats

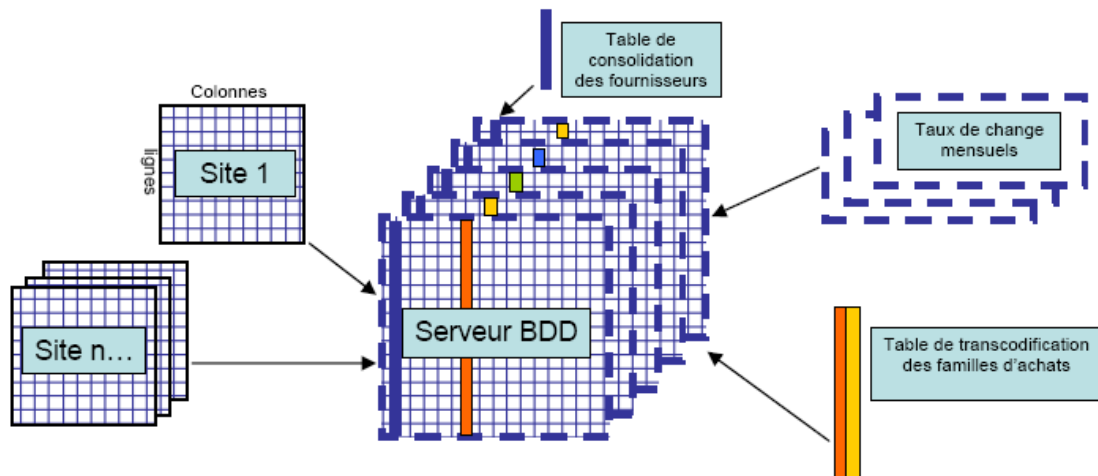
A l'origine, on appelle Intranet tout système utilisant la technologie d'Internet pour le seul usage interne d'une entreprise, un Intranet peut être relié avec Internet via un firewall ou totalement isolé.

Par extension, on a tendance à appeler maintenant Intranet tout système informatique utilisé au sein d'une entreprise pour la communication, l'archivage, la capitalisation de l'information, le reporting,...

Si l'on devait donner une définition d'un Intranet Achats aujourd'hui, on dirait qu'il s'agit d'un ensemble d'outils (à destination des acheteurs et/ou des clients internes) avec un point d'entrée commun sur un ordinateur. Ainsi on pourra y retrouver facilement un reporting, un cube achats, une base de données, un système de gestion de la connaissance...

## 4.4. Cube Achats

Appelées également 'bases de données décisionnelles achats' ou cartographie achats, ces bases sont des consolidations et des analyses des données des ERP ou des systèmes comptables.



*Le principe du cube achats (source : KLB Group)*

Le cube achats est un cube à trois ou quatre dimensions :

- le temps,
- les lignes (lignes de commandes, lignes comptables, lignes de réception, lignes de sortie,...),
- les colonnes (les différentes informations de chacune des lignes),
- éventuellement une dimension spatiale dans le cas où plusieurs entités d'un même groupe sont concernées.

Les données sont stockées sur un serveur de base de données (BDD).

Lors d'un prochain dossier nous traiterons la problématique des cubes achats depuis la définition des besoins jusqu'à la mise en œuvre en passant par le développement des solutions.

## V. Conclusion

Si la mise en place de la mesure de la performance achats semble être une démarche relativement simple de prime abord, il ne faut pas s'y tromper : un tableau de bord doit être mûrement réfléchi. Les investissements en temps, ressources et argent sont importants aussi bien au préalable, que durant le cycle de vie des outils choisis : il faudra suivre consciencieusement, corriger les erreurs manuelles, analyser et surtout **agir**.

Performance.  
Everyday.

Le résultat sera décevant si l'on s'imagine que la machine fera 100% du travail à la place de l'homme. Il faut savoir rester pragmatique.

Finalement, il faudra ne se décider à utiliser les tableaux de bords des achats que si le besoin est réel : de la part des acheteurs leaders en ce qui concerne le niveau 1, de la part du responsable achats en ce qui concerne le niveau 2 et enfin de la part de la direction en ce qui concerne le niveau 3.

|                                      |  | Janvier | Février | Mars    | Avril   | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Decembre |
|--------------------------------------|--|---------|---------|---------|---------|-----|------|---------|------|-----------|---------|----------|----------|
| E<br>C<br>O<br>N<br>O<br>M<br>I<br>S | Indice réel de réduction des coûts               | 99,1%   | 98,2%   | 96,8%   | 96%     |     |      |         |      |           |         |          |          |
|                                      | Objectifs annuels de réduction des coûts         | 99%     | 98%     | 97%     | 96%     | 95% | 94%  | 93%     | 92%  | 91%       | 90%     | 89%      | 88%      |
|                                      | Evolution vs. M-1                                | -0,9%   | -0,9%   | -1,2%   | -0,8%   |     |      |         |      |           |         |          |          |
|                                      | Indice théorique de réduction des coûts          | 98%     | 97%     | 97%     | 96%     |     |      |         |      |           |         |          |          |
|                                      | Ecart théorie / réel                             | 1,1%    | 1,2%    | 0%      | 0%      |     |      |         |      |           |         |          |          |
|                                      | Précision M+1                                    | 93%     | 97%     | 96,3%   | 94,8%   |     |      |         |      |           |         |          |          |
| RSI achats cumulé                    | 1,8%   | 3,6%    | 7,4%    | 8%      |         |     |      |         |      |           |         |          |          |
| S<br>P<br>E<br>N<br>D                | CA Achats (K€)                                   | 200 000 | 220 000 | 190 000 | 250 000 |     |      |         |      |           |         |          |          |
|                                      | CA Achats cumulé                                 | 200 000 | 420 000 | 610 000 | 860 000 |     |      |         |      |           |         |          |          |
|                                      | CA Achats classe A                               | 160 000 | 170 000 | 130 000 | 130 000 |     |      |         |      |           |         |          |          |
|                                      | CA Achats classe B                               | 30 000  | 50 000  | 30 000  | 80 000  |     |      |         |      |           |         |          |          |
|                                      | CA Achats classe C                               | 10 000  | 0       | 30 000  | 10 000  |     |      |         |      |           |         |          |          |
|                                      | CA Achats LCC (K€)                               | 20 000  | 24 200  | 24 700  | 30 000  |     |      |         |      |           |         |          |          |
| Ratio CA achats LCC                  | 10%  | 11%     | 13%     | 12%     |         |     |      |         |      |           |         |          |          |
| P<br>A<br>N<br>E<br>L                | Nombre de fournisseurs                           | 1345    | 1344    | 1344    | 1315    |     |      |         |      |           |         |          |          |
|                                      | Variation vs M-1                                 | -5      | -1      | 0       | -29     |     |      |         |      |           |         |          |          |
|                                      | Pourcentage d'achats avec les fournisseurs cible | 40%     | 41%     | 39%     | 43%     |     |      |         |      |           |         |          |          |

*Exemple de tableau de bord de niveau 2 issu d'un système de mesure de la performance achats  
(Source : KLB Group)*