

LEAN ACHATS

La chasse aux gaspillages

Avec le lean management, les achats disposent d'un levier efficace pour mieux identifier leurs marges de progression. Ces évolutions touchent la structure même des organisations achats, tout en renforçant leur positionnement vis-à-vis des clients internes et des fournisseurs.

Par Florian Chauvin

Les traces d'un « esprit lean » déployé aux achats sont rares et se résument à deux actions notables. La première, assez évidente, se retrouve dans les réflexions menées autour des conditions d'achat et de conception du produit. On parle d'acheter « juste » : obtenir le « juste » prix pour le « juste » délai à la « juste » qualité. Les travaux d'analyse de la valeur sont d'ailleurs un puissant relais de cette initiative, en remettant le besoin du client au centre des décisions.

Plus à la mode, la seconde action consiste, pour les organisations achats, à provoquer ou coordonner des initiatives de développement des fournisseurs en s'appuyant sur le déploiement du « lean manufacturing » dans leurs usines. C'est à la fois un formidable outil marketing capable de rapprocher client et fournisseur, et une démarche opérationnelle reconnue pour livrer des résultats. Mais limiter la portée du « lean » à ces deux types d'action peut paraître un peu court alors qu'après la production, les bureaux d'études amorcent tout doucement leur introspection « lean design ». À quand, aux achats, une réflexion sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle grâce au lean ?

Organisations achats : des gaspillages multiples

En déclinant, sur un fonctionnement achats, les grilles d'analyse des dysfonctionnements du lean (7 + 1 pertes ou gaspillages, variabilité et inflexibilité, voir notre tramé ci-contre), on identifie mieux les marges d'optimisation. Un constat d'autant plus vrai que les gaspillages sont légion. Des gaspillages qui détournent les acheteurs des tâches à haute valeur ajoutée, contribuent à gonfler les effectifs achats et, pis encore, déstabilisent les fournisseurs ou les acheteurs eux-mêmes – ce que le lean appelle la huitième perte, à savoir la démotivation. Voici quelques illustrations de pertes couramment observées au sein des organisations achats :

- Des informations indispensables aux acheteurs non disponibles ou non ac-

cessibles depuis le poste de travail : connexions internet pour un nombre limité de postes, lignes téléphoniques internationales non accessibles à l'ensemble des acheteurs, requêtes informatiques complexes à formuler et nécessitant l'intervention d'un service informatique, etc. (*mouvement*).

- Des déplacements physiques chez les fournisseurs, sur d'autres sites voire dans l'usine, mal qualifiés et des interlocuteurs clés éloignés (*transport*).

• Du temps passé sur les appels d'offres disproportionné en regard du budget, des contrats d'achats déconnectés de la réalité des prestations ou des produits fournis, des circuits de validation complexes, des reportings difficiles à élaborer et au final non lus (*sur-qualité*).

- Des démarches d'appel d'offres ou d'audit redondantes et à des fréquences peu judicieuses, des processus administratifs lourds tels que remplir des bases de données inutilisées (*surproduction*).

• Des temps morts faute de dossiers complets : informations techniques, de planning et juridiques manquantes (*attente*).

- Des remises en forme des données issues de systèmes IT non adaptés, des sourcings de fournisseurs relancés, des documents erronés à modifier dans l'urgence (langue, normes, cotes, etc.), des avenants aux commandes à répétition, des demandes de compléments d'information pour des processus de décision mal définis (*reprise*).

On voit bien ici que les fameux « 5S » (débarrasser, ranger, nettoyer, standardiser, progresser) appliqués au bureau de l'acheteur ne suffisent plus !

Une variabilité et une complexité difficiles à appréhender

Toutes ces pertes induisent de la variabilité dans le travail quotidien des acheteurs et amplifient aussi bien les risques d'erreur que la satisfaction malsaine de démêler héroïquement des cas d'urgence : retard de paiement réglé dans la minute pour un fournisseur qui menace de stopper les livraisons, chasse au trésor de références perdues pour ne pas arrêter la production, etc. On est très loin d'un système standardisé où l'amélioration continue peut être déployée...

À cette variabilité s'ajoute celle induite par la complexité réelle dans laquelle les organisations achats évoluent. Une

LEAN

Les sept gaspillages

- Surproduction
- Temps d'attente
- Transport
- Stocks inutiles
- Sur-qualité
- Mouvements inutiles
- Reprise

FLORIAN CHAUVIN

(Insa Lyon 1997) est associé et cofondateur du cabinet Kepler, spécialiste de l'optimisation de la performance opérationnelle (achats, innovation produit, supply chain et efficacité des opérations). Créé en 2007, Kepler compte 28 consultants basés en France, Chine et Inde, avec des références grands comptes mais aussi des sociétés de taille plus modeste.

florian.chauvin@kepler-consulting.com



complexité qui requiert un fort niveau de spécialisation et de compétence : multiplicité des clients internes, des marchés fournisseurs, des produits et des temps forts (phases commerciales, de projet et de série ; phases de stratégie achats, d'appels d'offres et d'évaluation de la performance). Les grandes organisations achats sont structurées et dimensionnées pour relever ces défis avec des acheteurs offres, projet, série, après-vente, fin de vie, des stratèges et des opérationnels spécialisés par marché fournisseurs et par zone. D'où aussi parfois des difficultés à tenir la barre, à capitaliser et créer des référentiels communs de communication avec les fournisseurs. Dès lors, on voit mal des sociétés beaucoup plus modestes en volume d'achats être capables d'aligner des effectifs pléthoriques pour garantir un bon retour sur investissement. Néanmoins, compte tenu de cette variabilité, il est crucial de se poser la question d'un optimum d'organisation des ressources achats et de leur montée en compétence.

Les inflexibilités achats nuisent à la performance

La variabilité limite la portée des plans de progrès mais accentue aussi l'inflexibilité des organisations achats, autrement dit leur capacité à être là où leur valeur ajoutée serait optimale pour la performance globale. Nombre d'entreprises ont déjà traité une première cause d'inflexibilité en séparant les approvisionnements des achats, les impératifs de court terme des premiers venant phagocytter ou même tuer les seconds. Mais d'autres progrès restent à réaliser. De fait, la mondialisation a mis en évidence ce manque de flexibilité des organisations achats, plutôt concentrées sur les phases projet et série. Nous pouvons citer deux exemples :

- Le premier est illustré par la très faible présence des achats en phase d'offre commerciale où les enjeux de compensation sont forts. Ces contraintes sont parfois traitées avec négligence, au point de rendre l'offre non crédible aux yeux des autorités organisatrices, et les risques de la compensation sont rarement bien analysés et communiqués auprès des responsables de l'offre. Ceux-ci s'engagent alors sur des niveaux de prix irréalistes, voire des niveaux de performance

que le tissu local ne peut remplir, faute de bénéficier d'une analyse produite par des professionnels. À supposer que ces derniers disposent des moyens opérationnels adéquats pour établir une stratégie achats dans le temps imparti.

- Le second exemple est la difficulté à saisir les opportunités offertes par les fournisseurs lorsque ceux-ci ont des baisses de charges ou des innovations à proposer. Soit parce que les acheteurs sont trop éloignés pour capter ces occasions, soit parce qu'ils sont dans l'incapacité de mobiliser en interne les populations pertinentes pour valider de nouvelles orientations. Or, la diversité des panels mondialisés a considérablement enrichi la force de proposition des fournisseurs : ne pas savoir s'en saisir, c'est se priver d'un avantage compétitif certain.

La première question : par où faut-il commencer ?

Une bonne manière de démarrer une démarche lean aux achats consiste à réaliser, avec l'ensemble des parties prenantes, l'analyse des derniers contrats significatifs et de remonter leur parcours de création depuis l'émission du besoin jusqu'à la réception des marchandises conformes. Dans le jargon lean, on parlerait plutôt de réaliser un VSM (Value Stream Mapping) sur une typologie de contrats :

- Combien de fois les contrats ont-ils été modifiés ?
- Combien de fichiers ont été manipulés pour aboutir aux versions finales ?
- Combien de temps a-t-il fallu entre chaque étape ?, etc.

L'enjeu du déploiement d'une démarche lean aux achats est de porter un regard extérieur et méthodique au cœur du fonctionnement d'une organisation constamment chahutée et coincée entre ses clients internes et ses fournisseurs – forcément exigeants. Le titre de fonction support n'exclut pas le droit d'inventaire. Au final, il s'agit d'organiser une véritable refonte de la fonction achats, tant dans sa finalité que dans ses moyens de mise en œuvre, en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Sortir du courant d'air est la véritable urgence pour les organisations achats : le lean est sans doute la démarche la plus adaptée pour réaliser un nouveau saut de performance. ■

Vous voulez réagir,
vous avez un point de vue
à défendre :
tribunes@lettredesachats.fr