

Des ressources pointues mais de passage



Les acheteurs délégués ou prestataires achats sont largement sollicités par les directions achats en manque temporaire d'effectifs. Ces experts ne sont pas seulement appelés pour combler un manque de ressources, mais ils doivent apporter un savoir-faire complémentaire par rapport aux

équipes «maisons».

Par François Le Roux -

Les prestataires achats ne connaissent pas la crise. Dans un contexte marqué par la déprime historique du marché de l'emploi et le recul de l'intérim en 2014, les cabinets de staffing, équipiers achats ou d'assistance achats... déclarent au contraire surfer sur une demande soutenue de la part des directions achats. « La crise a été un stimulant pour notre activité. Mais, il faut tout de même un minimum de croissance économique, pour que les entreprises fassent appel à nos services. Avec nos 45 collaborateurs, il nous arrive désormais d'avoir à répondre à une trentaine de missions en parallèle » déclare Olivier Wajnsztok, directeur associé chez AgileBuyer.

Ce constat est amplement partagé par Hicham Abbad Andaloussi, directeur associé chez KLB Group : « Sur la période 2011 à 2013, KLB Group a enregistré une croissance de ses effectifs de 15 %. En 2014, la hausse a même atteint 20 % ». Eric Pellier, directeur associé de First Buyer précise pour sa part : « Actuellement, les trois secteurs les plus consommateurs en prestataires achats sont la banque-assurance, le secteur pharmaceutique et l'énergie. Malgré, ou compte tenu de la crise, la demande en prestataires achats est soutenue. Nous affichons des taux d'activité de nos consultants optimums ».

Plus seulement les entreprises de grands projets

Si la crise a soutenu la demande en prestataires achats, les directions achats sont tout de même plus regardantes à la dépense. « Nos clients achètent de la flexibilité face à un manque de visibilité de leur environnement. Ils ne souhaitent pas s'engager durablement. Désormais, il n'est pas rare que les missions soient prolongées de trois mois en trois mois. En outre, les entreprises travaillent de plus en plus en mode projet. Elles ont besoin de réactivité et d'aller vite. Le recours à nos équipiers achats est tout à fait adapté au travail en mode projet » souligne Olivier Wajnsztok.

Par ailleurs, il se confirme que les grandes entreprises ne sont plus les seules à solliciter les services d'équipes achats. « Historiquement, nos clients ont toujours été de grandes entreprises, fonctionnant en mode projet. Ces dernières années, les ETI, les PME innovantes et même le secteur public ont de plus en plus tendance à faire appel à nos services. Les grands groupes constituent toutefois encore l'essentiel de notre clientèle. Nous travaillons régulièrement avec une trentaine de sociétés du Cac 40 » détaille Mathieu Dominguez, directeur groupe projets opérationnels chez KLB Group.

Pallier la lenteur des recrutements en CDI

Dans tous les cas, les motivations des directions achats faisant appel aux cabinets de prestataires achats, au delà d'un éventuel gel des embauches, se conjuguent bien souvent au pluriel. « Nous sommes sollicités par des directions achats devant faire face à un accroissement de charge de travail temporaire, dans le cas notamment de missions réalisées en mode projet. Le manque de ressources est également à l'origine de nombre de nos interventions, par exemple après des restructurations ou de la mobilité interne. Dans les deux cas, nos missions ont une durée moyenne de neuf à quinze mois. Enfin, nos clients sont parfois à la recherche d'une expertise précise. Il peut par exemple s'agir de renouveler leur parc informatique. Ces achats exceptionnels ne nécessitent pas d'avoir ce type de compétences en permanence en interne », explique Eric Pellier. Le recours temporaire à des prestataires achats tient également à la durée des recrutements en CDI. La période de transition peut s'éterniser. Mais le travail n'attend pas. « Pour les entreprises, recruter en interne est un long processus. Il faut globalement trois mois pour identifier un candidat et trois autres pour qu'il intègre sa nouvelle entreprise, une fois son préavis effectué. Or en six mois beaucoup de choses peuvent changer. En s'attachant les services d'un prestataire spécialisé, les directions achats accèdent à une solution, spécifique experte, opérationnelle immédiatement et qui sera pilotée tout au long de la mission par un manager » indique Mathieu Dominguez.

Trouver la bonne dimension de son organisation

Chez Covéa, l'utilisation de prestataires achats est une stratégie RH pleinement revendiquée. « La direction des achats est relativement jeune. Elle existe depuis deux ans et demi. Covéa a lancé un plan de nouvelle réorganisation majeur, tout en préparant l'entrée en vigueur de Solvabilité 2 en janvier 2016, ce qui n'est pas sans impact sur les achats. Plutôt que de recruter massivement des acheteurs et de s'apercevoir dans quelques années que nous sommes surdimensionnés, nous avons préféré pour le moment recourir à de la prestation externe. Une fois, le rythme de croisière atteint, nous réétudierons notre stratégie en matière de politique RH » déclare Sylvie Noël, directrice des achats du groupe Covéa, tout en ajoutant : « A ce jour, nous disposons de un à deux prestataires achats sur chacun de nos trois sites, ainsi que deux étudiants en alternance, en plus de nos équipes internes, totalisant une trentaine d'acheteurs ». Transitoires, les ressources fournies par les prestataires achats ne doivent pas pour autant manquer d'expérience et de savoir-faire. « Dans le cadre d'études de make or buy, la vision

externe de prestataires achats peut être une véritable valeur ajoutée. Elle permet de mieux sentir les tendances du marché mais également de la concurrence, voire de défricher de nouveaux territoires. Cet apport d'une expertise externe est un vrai plus pour documenter et soutenir une décision de ce type » souligne Alain Frehring, directeur des achats chez Labinal Power Systems (groupe Safran), tout comme Marc Peynet, directeur des achats chez Generali : « En plus de leurs compétences, les prestataires nous éclairent sur les pratiques du marché, compte tenu de leur vécu dans de multiples entreprises et de l'expérience de leur cabinet ».

Flexible et expérimenter pour s'adapter vite

« Dans tous les cas, l'intervention de consultants doit se traduire par une montée en compétence de nos collaborateurs, avec des transferts de connaissances et de savoir-faire. Ils doivent jouer un rôle de catalyseur de par leur expertise et leur coaching adapté. Cette volonté de capter de la compétence, nous amène à recourir essentiellement à des consultants seniors. Ils sont en outre mieux acceptés en interne au regard de leur expertise » précise Alain Frehring, tout en indiquant comme nombre de ses homologues : « le recours à des prestataires achats n'est pas au cœur de nos habitudes. Notre priorité reste de chercher à faire monter en compétence nos propres équipes achats par des actions de formations ciblées liées à des parcours de formation types ». Dès lors, le prestataire achats doit multiplier les qualités. Sa mission étant courte, son intégration doit être rapide et il doit être opérationnel immédiatement. « Nous recherchons généralement des profils avec un minimum de cinq ans d'expérience, principalement sur des domaines techniques comme le logiciel mais également avec un bon niveau d'anglais, voire d'espagnol » souligne Sonia Hugot, directrice des achats chez BNP Paribas Cardif. Sylvie Noël met pour sa part l'accent sur leur capacité d'adaptation et leur flexibilité : « Nous recherchons des profils achats immédiatement opérationnels, mais surtout des personnalités permettant de prendre en charge des projets au sein de notre organisation. Covéa regroupe en effet trois marques GMF, MAAF et MMA. Nos prestataires doivent en l'occurrence être capables de porter un dossier achats pour ces trois marques, tout en s'adaptant à chacune de leurs spécificités ».

Des équipiers temporaires avec une « culture maison »

Les cabinets d'équipiers achats ont d'ailleurs pleinement compris ces exigences et leurs dirigeants soulignent la nécessité de présenter des collaborateurs dotés d'une culture maison. « Tous nos consultants sont recrutés en CDI. Il est important de disposer d'équipes stables et de se s'assurer en permanence de leur bon niveau de compétence. Pour ce faire, nous sommes à l'écoute de nos consultants et de leur formation » explique Eric Pellier. Parmi les autres leaders du secteur, cette volonté est également clairement affichée. « Nos prestations n'ont rien à voir avec de l'intérim. Nos 45 consultants sont des équipiers achats, embauchés en CDI au sein de notre cabinet et disposant de véritables qualifications d'acheteur, soit à travers leurs diplômes ou leur expérience », rappelle Olivier Wajnszok, tout comme Mathieu Dominguez : « Nos collaborateurs sont des salariés à part entière de

KLB Group, avec un contrat en CDI. Nous n'avons pas recours au CDD, ni au CDI de chantier... Il nous arrive toutefois pour des missions très spécifiques de faire ponctuellement appel à de l'expertise externe. Mais cela reste exceptionnel. Nous voulons que nos collaborateurs partagent des valeurs communes, véritable carte de visite et marque de fabrique de KLB Group auprès de nos clients ».

Le management reste interne

Si les prestataires achats se doivent d'afficher des états de services convaincants, les directeurs achats entendent néanmoins rester maîtres en leur demeure. « Les prestataires achats n'ont pas de rôle de management au sein de nos équipes. Ils travaillent sur toutes les catégories achats, au même titre que nos acheteurs, avec les mêmes outils et sur les mêmes process. L'objectif est de parvenir à un travail d'équipe qu'il s'agisse de prestataires externes ou d'acheteurs maison », indique Sylvie Noël. « Les prestataires n'ont pas vocation à élaborer notre stratégie achats. Nous disposons déjà de responsables stratégiques par catégorie d'achats comme sur l'IT ou les achats indirects par exemple », ajoute pour sa part Marc Peynet, quand Sonia Hugot explique de son côté : « BNP Paribas Cardif sait capitaliser sur ses forces internes. Les prestataires externes travaillent plutôt sur des sujets au fil de l'eau mais, pour des catégories d'achats très spécifiques, il est envisageable d'avoir recours un jour à un cabinet qui nous apporterait une compétence particulière ».

Les qualités de manager sont toutefois une valeur montante. « Si l'essentiel de la demande ne se concentre pas sur les managers de transition, force est tout de même de constater que cette catégorie de prestataires achats est de plus en plus sollicitée et affiche un taux de progression parmi les plus importants », souligne Olivier Wajnszok, tout en précisant « 90 % de nos collaborateurs sont diplômés d'un bac+5 en achats. En termes d'expérience, 15 % viennent de sortir de l'école. 60 % disposent d'une expérience comprise entre trois et six ans, et à 25 % affichent une expérience allant de 6 à 30 ans. Nous sommes ainsi en capacité de répondre à des besoins d'équipiers achat comme des missions de management de transition, avec le remplacement temporaire de hauts responsables achats ».

Toutes les familles achats concernées

La grande adaptabilité des prestataires achats doit également leur permettre d'intervenir sur tout le spectre des achats. « Toutes les familles d'achats sont concernées par le recours à des consultants achats, que ce soit les achats production ou hors production » déclare Mathieu Dominguez, ainsi que Olivier Wajnszok : « Nos prestataires interviennent sur toutes les catégories d'achats, des frais généraux aux achats IT, en passant par les achats technologiques ou techniques, des matières premières aux pièces mécaniques. Il n'y a pas de prédominance ».

« Nous intervenons essentiellement sur les achats indirects, comme les frais généraux, les voyages d'affaires et les services tels que la restauration qui est un sujet très sensible pour les entreprises compte tenu des enjeux sociaux. L'informatique est également au cœur de la demande de nos clients indique pour sa part Eric Pellier, tout en ajoutant : « nous sommes

très présents sur les achats stratégiques, comme les achats industriels... Les entreprises nous demandent à cet égard un transfert de savoir-faire, afin d'assurer leur montée en compétence ».

L'avantage avec les cabinets de prestataires achats est ainsi de pouvoir disposer de spécialistes par secteurs d'activité ou par familles d'achats : « Pour les achats de production, nous sommes demandeurs de prestataires, principalement en cas de problèmes capacitaires, à cause d'une absence temporaire ou pour faire face à une surcharge de travail ponctuelle, mais également pour bénéficier d'une expertise non disponible en interne ou pour accélérer un projet stratégique. Pour ces dernières missions orientées sur le conseil allant des achats à la supply chain, nous faisons appel à des cabinets comme Altran, Argon, Bravo Solution ou encore Kepler... Pour les achats hors production, Safran s'appuie en partie sur des ressources externes qui remplissent avant tout des missions de négociation sur les achats de faibles enjeux, ou sont en charge de la gestion administrative des achats. Les acheteurs du groupe peuvent ainsi se concentrer sur leur cœur de métier, autrement dit adresser les flux principaux et les enjeux majeurs » détaille Alain Frehring, tout en précisant : « en revanche, nous ne faisons que très peu appel aux consultants sur des problématiques de réduction de coûts, pour lesquels nos équipes sont déjà formées et aguerries ».

Les rémunérations au forfait tiennent la corde

Si les réductions de coûts ne semblent pas la mission première des prestataires achats, la rémunération des cabinets n'intègre d'ailleurs qu'une faible part de variable. « Nos rémunérations sont de moins en moins composées d'un variable. L'objectif de nos missions n'est de fait pas toujours de réaliser des gains financiers. Il peut s'agir par exemple d'accroître le taux de couverture des achats. Nous intervenons de plus en plus sur du qualitatif et non pas des réductions de coûts » explique Eric Pellier, ce que confirme Martine Sivrière-Lhommé, directrice des achats du groupe mutualiste MGEN : « Dans la majorité des cas, l'achat de prestations intellectuelles comme les consultants achats est facturé au forfait sur un objectif de livrables précis, ou en fonction d'un taux journalier. Plus rarement, leur facturation est réalisée sur la base d'un forfait avec une part de variable liée à des objectifs ».

Cette tendance de fond à recourir au forfait est également mise en avant par Mathieu Dominguez : « Nos clients sont de plus en plus demandeurs de prestations forfaitisées. Sur certains projets spécifiques, nous pouvons également nous engager à intégrer une part de variable ». Alain Frehring va lui-aussi dans ce sens : « En matière de rémunération, nous disposons d'un panel de prestataires pour lesquels Safran a négocié des taux journaliers à l'année. Chaque affaire est toutefois traitée en "work package" et fait l'objet d'une négociation spécifique dans une logique forfaitaire. Il est assez rare d'avoir des contrats fondés sur des success fees ». « Nous sommes rémunérés soit au taux jour soit au forfait. Tout dépend de la nature de la mission – s'il s'agit de travailler à l'optimisation des coûts ou d'apporter un surcroît de compétence –, mais également à la durée de cette mission... », précise Olivier Wajnszok.

Craintes sur la confidentialité

Si le coût des prestataires achats est rarement évoqué comme l'un des principaux obstacles à leur utilisation, l'arrivée de professionnels externes aux équipes achats nécessite toutefois un minimum de gestion. « Un frein au recours aux prestataires achats réside dans la nécessité d'équilibrer les ressources internes et externes. Il faut veiller à préserver la cohésion des acheteurs maison. Au maximum, nous avons ainsi eu recours à trois consultants pour neuf acheteurs en interne. Un appel excessif à des compétences externes peut également causer une déperdition en matière de connaissances sur les dossiers » indique Martine Sivrière-Lhommé.

Les risques inhérents à la confidentialité sont également mis en avant, même si les cabinets ont des chartes de confidentialité. La crainte tient notamment au fait que des informations sensibles – les tarifs fournisseurs, notamment – ne soient ébruités chez leurs concurrents, les consultants au fil de leurs missions étant amenés à collaborer avec une multitude d'entreprises. Un autre aspect est également souligné par Sonia Hugot : « Certains cabinets d'assistance ont parfois la double casquette de cabinet de consultants et de fournisseurs de solutions. Il ne nous ait pas possible d'y avoir recours car ils pourraient être au fait des conditions financières et composantes techniques des concurrents ».

La tentation du débauchage

Si des freins existent concernant l'utilisation de prestataires achats, les directions achats y ayant goûté peuvent au contraire être tentées de franchir le pas et de débaucher ces experts qualifiés. « Il peut nous arriver de recruter des consultants quand ils nous sollicitent, mais toujours en accord avec leur cabinet. Parfois, ce sont même les cabinets qui font le premier pas. Ils ont généralement un certain turnover et il arrive que des consultants ne s'épanouissent plus à changer régulièrement de sociétés », déclare Marc Peynet. « Chez Labinal Power Systems et Safran, les consignes en matière de débauchage sont strictes. Nos consultants n'ont pas vocation à être recrutés, même si de très rares exceptions ont pu voir le jour. Ce n'est toutefois en aucun cas la politique du groupe » indique Alain Frehring. Les cabinets de prestataires achats interrogés soulignent en tout cas dans leur ensemble que leurs consultants ne sont pas recrutables par leurs clients. Face à des budgets de fonctionnement resserrés et des horizons incertains, n'incitant pas forcément au recrutement, les prestataires achats constituent en définitive de solides ressources pour des directions achats de plus en plus matures et confrontées à des charges de travail croissantes. Pour les acheteurs en poste, les prestataires peuvent en outre constituer un levier de montée en compétence, grâce au partage d'expériences vécues dans différentes entreprises !

Fédération nationale du Crédit Agricole : ici, pas de prestataires

Le Crédit Agricole n'a pas recours aux prestataires achats, comme le précise Alain Paillet, directeur du département performance à la FNCA : « Les sujets qui portent sur la totalité du groupe sont traités et validés par une instance paritaire entre nos grandes composantes (Caisses régionales et Crédit Agricole SA). Trois raisons expliquent que nous ne faisons pas appel aux services de prestataires achats, à commencer par notre fonctionnement en mode transverse. Nos équipes achats sont suffisamment nombreuses (avec environ 150 acheteurs répartis dans leurs entités respectives) et parfaitement au fait de nos besoins, compte tenu de leur forte proximité avec le terrain. Nous sommes en outre une structure décentralisée, avec un fort pouvoir de décision local. Nos banques régionales se caractérisent par une pleine appropriation de leurs dossiers. Enfin, la taille du Crédit Agricole nous permet déjà de négocier avantageusement avec nos fournisseurs. »

Pour Alain Paillet la question de la confidentialité des pratiques achats semble particulièrement sensible. « Le recours à des consultants peut générer une perte de confidentialité. Au Crédit Agricole, nous attachons une grande importance à la formation interne de nos collaborateurs. Nous avons ainsi développé nos propres méthodes et techniques de travail. Nous ne souhaitons pas que notre savoir-faire fuite et soit transposé chez les autres clients de nos consultants ».

