



LEADERS LEAGUE

présente

KLB  
GROUP

Implement  
smartly



tiré du Guide 2015  
**Réorganisation  
& Restructuration**



## « La fonction achats externalisée, une solution pour accélérer les progrès »

Dans un contexte économique qui pousse un grand nombre d'entreprises à rationaliser leurs coûts, il est important d'offrir une réponse adéquate aux besoins des organisations achats sans leur imposer de modèles préfabriqués ! Une externalisation des achats génère des sauts de performance considérables si elle est adaptable, agile, et hautement évolutive.

**Olivier Hosteins**  
senior director, **KLB GROUP**

**Décideurs.** Dans le contexte économique actuel de contraction des budgets, quel rôle incombe désormais au directeur des achats ?

**O. H.** En période de crise, les entreprises cherchent à rationaliser leurs coûts. Les crises sont généralement des périodes propices au développement des fonctions achats. Elles se trouvent alors en première ligne. Ce fut le cas de l'automobile face à l'offensive japonaise dans les années 1980 ou de la défense dans un contexte de réduction des budgets après la chute du Mur. C'est aujourd'hui celui des banques, de certains acteurs du secteur public. Cela touche même le luxe qui, pour accompagner sa croissance, doit renforcer la maîtrise de la relation avec ses sous-traitants.

Depuis les années 2000, la nouvelle contrainte est la rapidité des changements nécessaires. Les entreprises cherchent des

leviers stratégiques de compétitivité et la fonction achats doit se concentrer sur les achats stratégiques, c'est-à-dire ceux qui contribuent directement à ces enjeux.

**Décideurs.** Quelles clés permettent d'atteindre des améliorations rapides et durables en matière d'achats ?

**O. H.** Les organisations sont de plus en plus légères, il faut faire « efficace ». Le grand danger est de se lancer dans un programme d'optimisation vaste et complexe. Nous devons privilégier les boucles courtes, empiler des actions simples et les réaliser dans le laps de temps le plus court possible, appliquer sur un périmètre restreint des solutions qui apporteront des résultats rapides. L'essentiel est de créer une dynamique en traitant les sujets un par un.

Les moyens étant réduits, il est essentiel d'opérer des économies avec des objectifs faciles à atteindre, et d'optimiser les liquidités. Nous conseillons à nos clients de conduire leurs projets dans un esprit « *cashless* » où les résultats immédiats financent les changements profonds.

**Décideurs.** Quel intérêt à externaliser des achats ?

**O. H.** L'externalisation des achats permet aux effectifs des entreprises de se concentrer sur des portefeuilles à forte valeur ajoutée. Il faut s'appliquer ses propres pratiques de *make or buy*. Il n'est pas économique de chercher à détenir en interne des experts sur tous ses périmètres. Essayer de couvrir tous les secteurs et toutes les spécialités, c'est risquer de devenir experts « en rien », peu crédibles, même en interne. Il faut concentrer ses équipes sur quelques expertises en fonc-

### SUCCESS STORY

KLB Group a créé pour SNCF Réseau une fonction achats externalisée destinée à améliorer la contribution des achats aux enjeux stratégiques du réseau ferré. Renforçant une fonction achats existante, concentrée sur la passation et la gestion des marchés publics, la solution KLB Group a permis, par son apport d'expertises différentes et sa flexibilité, de mieux positionner les achats au sein de l'ingénierie et des projets. Aujourd'hui elle continue à accompagner le développement de la fonction achats, dans le cadre du rapprochement entre RFF et SNCF Infra.

tion de ses moyens et utiliser l'externalisation comme un levier tactique de service et de progrès.

**Décideurs.** L'externalisation des achats n'est pas une priorité d'amélioration pour les directions achats. Elle semble cependant gagner du terrain. Où en sommes-nous en France ?

**O. H.** L'externalisation existe depuis longtemps dans les fonctions achats mais elle est conçue comme une solution de délestage de charge. Les fonctions achats recourent fortement à l'intérim. Lors de la dernière décennie, de nombreuses directions ont aussi tenté de confier leurs achats de faible montant à des prestataires externes. Ces essais visent à varier le coût de la fonction, ce qui peut sembler paradoxal si on a à l'esprit que son effet de levier est immense : elle rapporte bien plus que ce qu'elle ne coûte.

Quelques précurseurs vont plus loin et externalisent une partie de leur fonction achats pour concentrer leurs forces sur les leviers stratégiques de performance. Le marché se structure et des solutions externes permettent de disposer, de manière flexible, d'expertises multiples.

**Décideurs.** En quoi votre business model en matière d'externalisation des achats est-il « innovant et unique sur le marché », comme l'indique votre site ?

Pour leurs sauts de performance, les entreprises ont pris l'habitude de construire des projets *ad hoc* avec le soutien ou non de solutions de type consulting. Ces projets ont leur rythme propre et peinent généralement à implémenter la

transformation au plus profond des organisations. KLB Group propose une autre approche : la solution externe, combinant savoir-faire de transformation, support opérationnel et spécialistes de l'optimisation du cash. Nous complétons avec nos équipes l'organisation de nos clients pour leur faire gagner du temps, mieux piloter, mieux coopérer, mieux décloisonner en interne comme en externe.

Nous pouvons le faire parce que nous adaptons nos modèles de rémunération aux besoins de nos clients : nous leur proposons plusieurs *business models* : *success fees* sur des opérations de réduction des coûts, délégation des ressources forfaitisée, solutions modulaires à budget base zéro.

Cette variété de réponses permet aux entreprises d'obtenir un conseil parfaitement adapté à leurs projets de transformation. C'est l'assurance pour nos clients d'une solution sur-mesure sans leur imposer une approche préfabriquée conditionnée par le modèle économique d'un prestataire. Cette souplesse nous permet de réorienter nos interventions en fonction des opportunités pour aller plus vite, tout en offrant un support. Et ce, jusqu'à l'implémentation complète. Nous apportons de l'agilité, de la rapidité et un soutien complet à nos partenaires. ♦

**« CONCENTREZ VOS ÉQUIPES SUR LEURS EXPERTISES STRATÉGIQUES ET CONFIEZ LE RESTE À L'EXTÉRIEUR POUR ALLER PLUS VITE »**

## FOCUS SUR OLIVIER HOSTEINS

Olivier Hosteins est *senior director* au sein de la BU Breakthrough Performance chez KLB Group. Depuis plus de vingt ans, il conduit des projets d'amélioration de performance opérationnelle et de transformation achats dans les secteurs publics et privés.

