



**Dii conférences**

Paris, 19 février 2013

# 16<sup>e</sup> Conférence Annuelle **Directeur Achats**

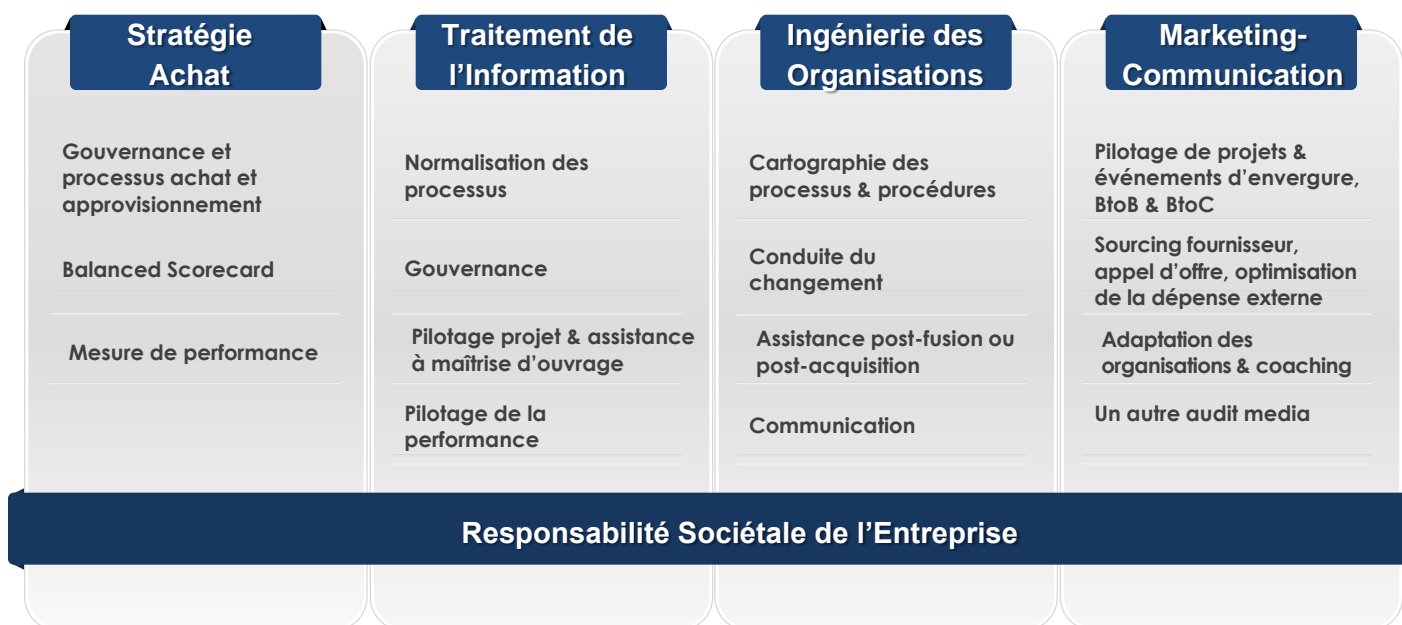
Évaluation et pilotage des risques.  
Vers des pratiques éthiques et sociétales.

Guy Elie  
Directeur conseil  
Clarans consulting



# Présentation du cabinet Clarans consulting

**Clarans consulting** est un cabinet de conseil opérationnel spécialisé dans les domaines des Achats, des Systèmes d'Information, et de l'Ingénierie des Organisations.



- **Notre métier** : l'Expertise des Processus
- **Notre savoir-faire** couvre la revue et l'amélioration des processus opérationnels (transactionnels ou fonctionnels) et de pilotage de l'entreprise.

## SOMMAIRE

- 1. Définition et origine du risque
- 2. Typologie du risque
- 3. Un constat
- 4. L'excellence achat en question
- 5. 5 étapes pour piloter ses risques
- 6. Une première conclusion

# Approche lexicale et prosaïque 1

**Un risque** est la probabilité qu'un événement puisse entraver les activités ou les actifs de l'entreprise (matériels ou immatériels) et l'empêcher de réaliser ses objectifs fixés et la conduite de sa stratégie à long terme.

**Le pilotage du risque** permet d'en comprendre l'origine et la nature afin de mieux la délimiter, mais aussi de pouvoir rapidement capter les signaux faibles d'événements probables.

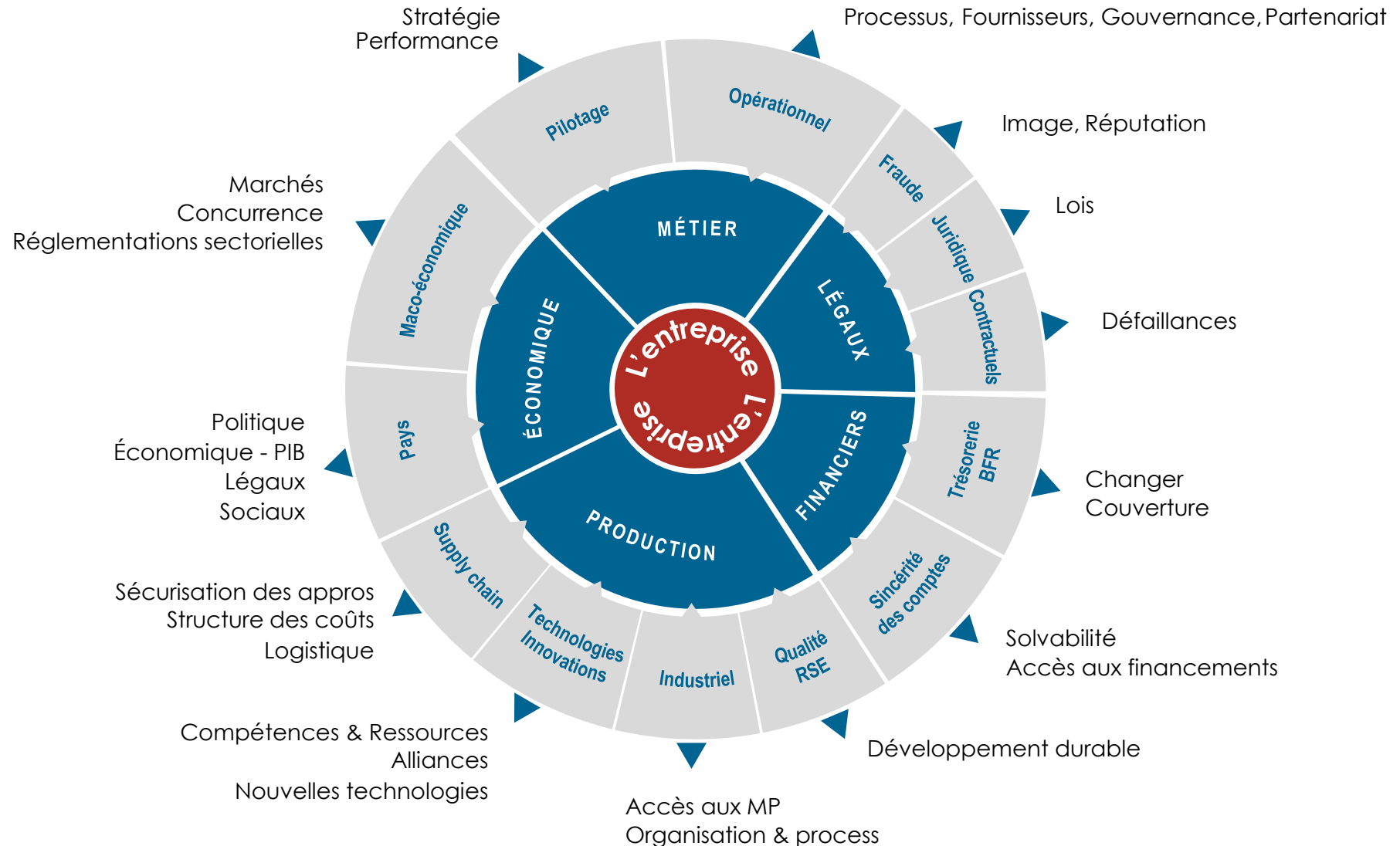
**En résumé**, piloter l'ensemble des informations relatives à l'environnement de l'entreprise et aux interactions macro-économiques assure une bonne maîtrise des facteurs susceptibles de perturber la réalisation de ses objectifs.

# Les origines du risque 1

## Des origines distinctes et diffuses

- 1 La mondialisation** : l'ouverture vers les pays à bas coûts crée de nouvelles opportunités pour répondre à des objectifs de recherche de compétitivité.
- 2 L'externalisation stratégique** : dans un souci de performance, les entreprises ne se contentent plus d'externaliser des activités non stratégiques, aujourd'hui, elles cherchent à se spécialiser sur leur cœur de métier et cherchent à capter l'innovation ou le savoir-faire de leurs partenaires.
- 3 Le contexte économique contemporain** : qui égrène crises économiques et crises financières les unes à la suite des autres.

# La typologie du risque 2



## **Peu d'entreprises donnent crédit aux achats sur les « softs savings » tels que :**

- Les bonnes pratiques de gestion limitant le nombre de litiges et de factures ainsi que leur coût de traitement ;
- La gestion des contrats limitant les tacites reconductions ou les contrats sans objet ;
- La maîtrise des dépenses externes par une couverture exhaustive des engagements ;
- La valorisation des actifs par une gestion rigoureuse des valeurs matérielles et immatérielles (contrats de maintenance, gestion des stocks, des marques ou des brevets ;
- Ou du passif (dettes fournisseurs, dépréciations).

**De mon point de vue, la fonction achat se doit de se couvrir de tous les éléments qui potentiellement détruisent de la valeur ou n'en apportent pas !**

# L'excellence achat en question **4**

**Parce qu'il est de la responsabilité des exécutifs de l'achat de démontrer :**

- Que les dispositifs opérationnels en place (gouvernance, processus, procédures et tableaux de bord) sont efficaces ;
- Que les opérations sont maîtrisées à tous les niveaux de la chaîne de valeur ;
- Que les aléas potentiels sont contenus et sous contrôle ;
- Que les reportings financiers reflètent une réalité économique et la vraie performance de la fonction achat.

**Renforçons notre capacité à coordonner l'action de l'ensemble des ressources de l'entreprise pour conduire les défis qui s'offrent à nous et légitimons notre positionnement de créateur de valeur ajoutée.**



# 5 étapes pour piloter ses risques 5

- 1** **Établir une cartographie des risques** liés à l'activité de l'entreprise et à la spécificité de votre portefeuille achat. La démarche doit porter sur l'ensemble des risques potentiels et leur hiérarchisation.
- 2** **Élaborer un répertoire de réponses pertinentes** : par la construction de schémas possibles adaptées à des situations de repli, et ce, en collaboration avec les fournisseurs et toutes les fonctions concernées en interne.
- 3** **Mettre en place une veille stratégique** par l'identification des signaux faibles et la définition d'indicateurs simples et fiables ainsi que la fréquence de leur mesure.
- 4** **Mobiliser le professionnalisme des acheteurs**. Par l'installation d'une culture du risque et l'amendement des procédures existantes en intégrant une obligation de veille.
- 5** **Piloter à l'aide d'indicateurs pertinents** permettant de comprendre l'évolution des éléments clés de votre activité et des signaux faibles.

# Le tableau de bord **5**

## Outil de pilotage par excellence

### Il permet de :

- Documenter et de conforter les orientations engagées ;
- Expliquer la qualité des résultats dégagés au regard des objectifs définis ;
- Évaluer les taux de criticité des contraintes internes et externes ;
- Communiquer de manière objective et pertinente ;
- Faire vivre les stratégies mises en place ;
- Adapter les ressources aux évolutions de l'environnement économique.

**Nous ne pouvons améliorer que ce que nous comprenons, et ne comprenons que ce que nous mesurons.**

**Alors ! Commençons par mesurer !**

# En guise de conclusion... 6

L'élaboration d'une stratégie aux achats consiste à concevoir le meilleur plan permettant à l'entreprise d'évoluer (sans surprises) dans un environnement concurrentiel toujours plus instable.

L'abnégation du risque est ce qui pourrait lui coûter le plus cher !

Notre valeur ajoutée réside aussi dans l'anticipation des événements externes et dans la lecture des signaux faibles.