

# LES ACHATS, un levier d'amélioration de la performance des entreprises

Cabinet de Conseil opérationnel, Meotec fait la jonction entre le Conseil en Stratégie et le Conseil en ingénierie avec un focus particulier sur la dimension Supply Chain. ***Richard Caron, Président Fondateur de Meotec***, nous explique plus en détail le cœur de métier de son cabinet, son positionnement et revient également sur son expertise dans le domaine des Achats.



**Richard Caron**

**Meotec se positionne comme un cabinet de Conseil opérationnel. Pouvez-vous nous expliciter ce positionnement ?**

Fort de ma double expérience dans le Conseil en Stratégie et en Ingénierie, j'ai pu me rendre compte d'une dichotomie très marquée sur le marché. D'un côté, il y a les cabinets de Conseil en Stratégie qui se nourrissent d'audit pour établir des préconisations stratégiques afin de répondre à des problématiques d'internationalisation, d'accélération du processus d'innovation, de pénétration de marché... De l'autre côté, il y a les cabinets de Conseil en Ingénierie qui délèguent des ressources, louent des ingénieurs.

Entre les deux, de façon Darwinienne, il y a peu d'acteurs pour accompagner les entreprises dans la traduction de ces

préconisations stratégiques ou organisationnelles en plans d'actions opérationnels et concrets, c'est à dire la formalisation d'un Plan de Management de Projet.

J'ai créé Meotec pour répondre à ce besoin. Nous sommes un cabinet de Conseil qui intervient en gestion de projets et en achats dans la déclinaison et la formalisation des tactiques à mettre en œuvre pour obtenir les résultats attendus avec un double focus ; la performance opérationnelle (efficacité, agilité, délais) d'une part et économique (plannings, budgets), d'autre part.

**Depuis quelques années, la capacité à se transformer est devenue un atout stratégique pour les entreprises. Qu'avez-vous pu observer à ce niveau ? Comment appréhendez-vous cette dimension ?**

Il faut plutôt parler d'une nécessité. Aujourd'hui, les entreprises doivent se transformer autour de 3 axes :

- Les marchés : la mondialisation, l'avènement du e-commerce dans le secteur du B2B et du B2C ont bouleversé les marchés. Pendant très longtemps, les entreprises se pensaient propriétaires de leurs marchés. Aujourd'hui, elles en sont devenues locataires avec un bail précaire ! Elles sont challengées, disruptées et disparaissent parfois. Dans ce contexte, elles doivent toujours avoir à portée de main un plan de continuité d'activité et être en veille permanente pour innover et anticiper les grandes tendances macro-

économiques, les nouveaux modes de consommation ou les opportunités de repositionnement sur des marchés émergents ;

- Les organisations : il est primordial de pouvoir se réorganiser avec agilité et en faisant preuve de confiance. Nous pensons ainsi que la décentralisation des piliers du management est une bonne chose. En effet, une entreprise agile est la fédération de petites équipes, de commandos dynamiques et soudés qui sont plus en capacité de répondre aux enjeux et besoins de notre époque que les « grands corps d'armées » ;
- Les Hommes et les Femmes : alors qu'on se demande encore comment nous allons travailler avec la génération Y, la suivante, la génération Z arrive déjà sur le marché du travail dans un contexte qui pousse à la remise en question et casse les codes établis. Les clefs de la collaboration et de la cohabitation entre ces différentes générations sont plus que jamais l'écoute, la capacité à donner du sens et la volonté de valoriser les stratégies « bottom-up ». Cette approche permet d'agréger et d'engager les forces vives autour d'un objectif commun.

**Vous avez développé une véritable expertise dans le domaine des Achats. Quelle est votre approche de ce domaine ? Comment accompagnez-vous vos clients à ce niveau ?**

La fonction Achats s'articule autour de différents leviers qui sont des vecteurs de

performance économique et industrielle. Les entreprises doivent acheter mieux, moins et moins cher, mais aussi plus vite. Mieux en faisant preuve de plus de transparence, de projection, d'objectivité, de responsabilité et de solidarité dans le choix de leurs fournisseurs et de leurs sous-traitants. Un cabinet externe apporte cette objectivité et garantit que les Achats ne sont pas sujet à des logiques d'entente, d'usage, de facilité ou de sur-spécification. Cela demande de pouvoir refaire régulièrement une analyse de la valeur, des sourcing alternatifs et de challenger les décisions prises au service des objectifs. En parallèle, elles doivent acheter moins pour s'inscrire dans une démarche RSE qui vise à réduire et éviter la surconsommation, le gaspillage, les excédents dans les stocks... Il faut donc adopter un positionnement d'« acheteur trader » et modéliser la saisonnalité pour déclencher les processus Achats au bon moment, anticiper les inflexions de marché, coller à la stratégie de l'entreprise.

Enfin, elles doivent également acheter moins cher. Cela passe par la capacité à négocier, à co-construire des stratégies de partenariat avec les fournisseurs, à co-investir et à se projeter sur le long terme pour préparer dès à présent les produits ou les services dont l'entreprise aura besoin demain.

Au cours des dernières années, de nouveaux sujets ont aussi émergé. Actuellement, nous travaillons notamment sur :

- Les achats digitaux tels que l'achat de contenu : il s'agit d'une nouvelle famille d'achats pour laquelle il n'existe pas encore de modèles économiques clairs ou de retours d'expérience. Nous travaillons ainsi sur la professionnalisation de ces achats digitaux (achat de visibilité, bande passante, nombre de vues, clics...), ainsi que sur les modèles de facturation et de coûts ;
- Les achats auprès des start-up : il y a, à ce niveau, une nécessité d'adapter les modèles de collaboration et de contractualisation pour simplifier et rationaliser les procédures afin qu'ils ne deviennent pas un obstacle à la création de valeur.

**Acteur reconnu de ce domaine, vous êtes aussi partenaire des Trophées Décision Achats. De quoi s'agit ?**

C'est un évènement qui a pour objectif de valoriser la communauté Achats dans son ensemble. Au cours des vingt dernières années, la fonction s'est professionnalisée et elle est aujourd'hui un des plus gros leviers d'amélioration de la performance des entreprises. En effet, certains gros industriels du CAC40 achètent pour plus de 80 % de leur CA. Elle prend aussi une plus grande importance dans les comités de direction des entreprises, les comex. L'acheteur est devenu un Business Partner.

Nous sommes partenaires de ces trophées depuis 10 ans. C'est l'occasion de rencontrer les différents acteurs de cet écosystème, de mettre en avant de beaux parcours, des initiatives, des actions responsables ou innovantes dans ce domaine.

Enfin, nous avons été à l'origine du Prix Étudiant Achats, qui récompense des travaux de recherches (mémoires, thèses, rapports de stage...) qui font avancer la profession dans son ensemble.

**Le contexte actuel est marqué par la gestion de crise liée au Coronavirus. Quels sont les besoins et les enjeux des entreprises dans ce cadre ?**

La vulnérabilité de nos chaînes d'approvisionnement se révèle à nous avec brutalité. L'ampleur de notre dépendance à des pays lointains, des fournisseurs de produits ou services, des politiques étrangères, nous asphyxie. Les inégalités sectorielles n'ont jamais été aussi cinglantes. Tandis que les secteurs du food, du e-commerce ou des équipements médicaux tournent à plein régime, les secteurs du tourisme, des transports aériens, de la restauration ou du retail entament leur troisième mois sans chiffre d'affaires. Un paradigme schizophrène dans lequel cohabitent extrêmes pénuries et arrêts de fabrication, surmenage et chômage partiel. Dans ce contexte, nous conseillons les plus chanceux dans la sécurisation de leurs filières d'approvisionnement pour qu'ils puissent continuer à vendre et à augmenter leur

volume d'activité. Pour cela, nous les accompagnons dans un travail de re-sourcing des fournisseurs en amont et des transporteurs en aval, de renégociation des service-level agreements, de gestion d'appels d'offres.

Pour ceux qui voient leurs marchés historiques en perte de vitesse, car leurs fournisseurs ne produisent plus, parce que leurs clients ne consomment plus, nous travaillons sur du fast resourcing hors zone Asie, sur la transformation du business modèle, la remise à plat des structures de coût ; l'évolution des modèles de vente ou de distribution, l'élaboration de plans de continuité ou de reprise d'activité ; ou encore la dématérialisation et le redimensionnement des infrastructures informatiques permettant de déployer efficacement le télétravail...

**Quelles leçons devons-nous en tirer pour l'avenir ?**

Quand l'environnement se grippe, le premier réflexe est en général de remettre ses coûts sur la sellette. Il faudra néanmoins que la fonction achats se réinvente et dépasse la maîtrise des coûts pour concilier création de valeur (prix, innovation, entreprise étendue) et respect des valeurs (relocalisation, sécurité, développement durable, RSE, gouvernance). ×

**EN BREF**

- *Création en 2005*
- *Une croissance exclusivement organique*
- *Un CA multiplié par 40 en 15 ans - de 1 million d'euros en 2005 à 40 millions en 2020*
- *350 collaborateurs*
- *Des bureaux à Paris, Lyon, Lille, Bruxelles, Milan et bientôt Madrid*
- *Plus de 3 000 missions réalisées*
- *Nominé 7 fois au Prix de l'Entrepreneur par Ernest & Young*
- *Lauréat, entre autres, de l'European Business Awards en 2018 et 2019, du CEO TODAY Award*
- *Une entreprise paritaire avec 52 % de femmes*